



Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Opdrachtnemer

Regioplan / L. Mallee, J. Oostijen,
J.P.H.K. Timmerman ... [et al.] ; m.m.v.
F.J.N. Nijhuis.

Onderzoek

*Meer werkplekken bij werkgevers :
tweede tussenrapportage in het kader
van de evaluatie en monitoring van de
pilots Werken naar vermogen, pilot 1 :
eindrapport
Einddatum – 1 februari 2011*

Categorie

Werkgevers

Meer werkplekken bij werkgevers : tweede 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. Deze tweede tussenrapportage onderscheidt zich van de eerste tussenrapportage doordat in de tweede rapportage nieuwe bevindingen zijn opgenomen.

Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/vz6ckwm1>

Meer werkplekken bij werkgevers

Tweede tussenrapportage in
het kader van de evaluatie en
monitoring van de pilots
Werken naar vermogen, pilot 1



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

MEER WERKPLEKKEN BIJ
WERKGEVERS

Tweede tussenrapportage in het kader
van de evaluatie en monitoring van de
pilots Werken naar vermogen, pilot 1

- eindrapport -

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, februari 2011
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

Samenvatting	I
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'	3
1.4 Opbouw van het rapport	4
2 Evaluatie pilot werkgevers	7
2.1 Doelstelling en probleemstelling	7
2.2 Analysekeren en onderzoeksvragen	8
2.3 De onderzoeks aanpak	10
2.4 Verslag onderzoeksproces tweede helft 2010	12
3 Voortgang en tussenresultaten projecten	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Project SW & MKB: Samen aan het Werk	15
3.3 Project Toonaangevende Werkgevers	20
3.4 Project Kenniscentra	24
3.5 Conclusies	26
4 Fase 1: Motiveren van werkgevers	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Werkgevers benaderen	27
4.3 Werkgevers motiveren	30
4.4 Beantwoording onderzoeksvragen	36
5 Fase 2a: het creëren van randvoorwaarden	39
5.1 Inleiding	39
5.2 Projectmatig werken	39
5.3 Intern draagvlak creëren	40
5.4 Vorm dienstverband als randvoorwaarde	40
5.5 Matchingsmethodiek	43
5.6 Opzetten begeleiding	47
5.7 Aanpassen administratieve processen	48
5.8 Overige randvoorwaarden	48
5.9 Beantwoording onderzoeksvragen	49

6	Fase 2b: Creëren randvoorwaarden in toeleiding	53
6.1	Inleiding.....	53
6.2	AM Groep: interne wasserij en flexafdeling	53
6.3	BSW: de Externe beschutte werkplaatsen (Eba's).....	55
6.4	MTB: het Safety Training Centre (STC).....	57
6.5	Promen: groepsdetachering (Regenboogteam)	58
6.6	Sallcon: Werkgeversdesk	59
6.7	Reestmond: interne organisatie richten op uitstroom	61
6.8	KCH HCM	63
6.9	Ecabo	64
6.10	Beantwoording onderzoeksvragen	65
7	Fase 3: Werving, selectie en aanname	69
7.1	Inleiding.....	69
7.2	Werving van kandidaten	69
7.3	Selectie van de kandidaten.....	74
7.4	Beantwoording onderzoeksvragen	75
8	Fase 4: Duurzame arbeidsrelatie	77
8.1	Inleiding.....	77
8.2	Casus 1 'De reguliere werknemer'	77
8.3	Casus 2: 'De succesvolle detachering'	79
8.4	Casus 3 'Werknemer in ontwikkeling'	81
8.5	Casus 4 'Goede match werknemer met functie'	82
8.6	Casus 5: 'Groepsdetachering'.....	83
8.7	Casus 6 'SW-medewerker toe aan regulier contract'	85
8.8	Beantwoording onderzoeksvragen	86
Bijlagen	89
Bijlage 1	Aangescherpt analysekader	91
Bijlage 2	Beschrijving deelprojecten	101

SAMENVATTING

Pilot '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. In deze pilot staan de vraag en het perspectief van de werkgever centraal.

Grote aantallen geen doel

Het is in de pilot uitdrukkelijk 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.

Leerproces

Voordat we onze belangrijkste bevindingen tot nu toe beschrijven, moet allereerst worden opgemerkt dat uit de pilot blijkt dat het aannemen van mensen met beperkingen die voortvloeien uit een ziekte of handicap, in belangrijke opzichten nog een leerproces is. Meedoen met een beperking in het reguliere arbeidsproces is in Nederland niet de standaard. Generaliserend kan geconstateerd worden dat tot op heden mensen met een ernstige beperking niet of nauwelijks deelnamen aan het reguliere arbeidsproces. Zij hadden een uitkering, zonder deel te nemen aan het arbeidsproces, of zij werkten in een niet-reguliere setting, zoals de sociale werkvoorziening.

Meedoen naar vermogen binnen het reguliere arbeidsproces is dus voor de Nederlandse arbeidssituatie nog steeds relatief nieuw. Noch de werkgever, noch de werknemer heeft daar veel ervaringen mee. Het aannemen van mensen met een ernstige beperking is dan ook geen automatisme, maar een nieuw proces waarin werkgever en werknemer ervaring moeten opdoen zonder dat zij daarbij risico's willen lopen. Het gaat hierbij enerzijds om bedrijfsmatige risico's bij de werkgever en anderzijds risico's met betrekking tot de gezondheid en het welzijn van de werknemer zelf.

Voorlopige conclusies

Het is nog te vroeg om nu definitieve succes- en faalfactoren te kunnen benoemen op basis van het onderhavige onderzoek. De drie projecten bevinden zich ieder in een ander stadium:

- Het project SW & MKB is eind 2010 afgerond en heeft een 'tas' met methodieken opgeleverd. De meerderheid van de ontwikkelde methodieken heeft betrekking op fase 1: het benaderen en motiveren van MKB-werkgevers.
- Bij de toonaangevende werkgevers zijn drie groepen te onderscheiden: de bedrijven waar al verschillende werknemers aan de slag zijn (fase 4), de bedrijven die zijn begonnen met de werving (fase 3) en de bedrijven die bezig zijn met het creëren van randvoorwaarden binnen de eigen organisatie (fase 2a).

- Van de kenniscentra zijn er twee die zich in de afgelopen periode hebben gericht op de benodigde veranderingen in SW-bedrijven en een opleidingsinstituut (fase 2b). Eén kenniscentrum is bezig geweest met het werven van leer-werkbedrijven en één kenniscentrum is net gestart met het deelproject. Dit betekent dat de informatie die we tot nu toe hebben verzameld, vooral betrekking heeft op fase 1: het benaderen en motiveren van werkgevers. De informatie over de andere fasen is vooralsnog onvolledig en fragmentarisch. Over deze fasen kunnen we daarom op dit moment slechts voorlopige conclusies trekken.

FASE 1: HET MOTIVEREN VAN WERKGEVERS

Fase 1 betreft het benaderen en motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. Deze fase wordt succesvol afgerond wanneer minimaal één manager/beslisser de intentie heeft uitgesproken om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen.

Motieven werkgevers

In de praktijk zijn vier motieven van belang bij het besluit van een bedrijf om werknemers met een beperking aan te nemen. Daarbij spelen een personeelsbehoefte en de wil om maatschappelijk verantwoord te ondernemen bijna altijd een belangrijke rol. Hoe de verhouding tussen deze twee motieven ligt, varieert sterk tussen ondernemingen. Daarnaast is het beeld dat de werkgever heeft van de verhouding tussen kosten en baten van belang. Soms zijn de verwachte lage kosten een belangrijk argument voor het aannemen van één of meer werknemers met een beperking. Vaker is het voor het bedrijf een randvoorwaarde dat de kosten de baten niet overschrijden. In dit stadium voeren werkgevers overigens nooit een precieze berekening uit van kosten en baten. Tot slot zijn cao-afspraken voor een aantal grote bedrijven een belangrijk argument om mensen met een beperking te willen aannemen.

Risico's

Bij werkgevers is in het algemeen een positieve attitude waar te nemen om mensen met een beperking aan te nemen. Echter, zij zijn huiverig om daarbij risico's te lopen. Aanstellingen in de vorm van detachering worden dan ook door werkgevers positief ervaren. Zij hebben hierdoor geen risico's wanneer de gezondheidsbeperkingen van de werknemer toenemen, als de mogelijkheden van de werknemer niet meer passen bij nieuwe functies (organisaties en arbeid veranderen doorlopend). Ook benadrukken werkgevers dat op dit moment de wet- en regelgeving veel risico's opvangt, maar dat dit naar de toekomst geen zekerheid biedt. De wetgeving verandert dermate snel dat werkgevers bang zijn dat de risico's op termijn op hen afgewenteld zullen gaan worden.

Functiedifferentiatie en instroomfuncties

In het project 'toonaangevende werkgevers' 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.

Bij instroomfuncties kiest de werkgever ervoor om mensen met een beperking aan te nemen op een leerwerkplek voor één à twee jaar om de werknemer in staat te stellen een vak te leren, werknemersvaardigheden op te doen et cetera, waardoor de werknemer na afloop over voldoende vaardigheden beschikt om elders op de arbeidsmarkt een werkplek te kunnen vinden. Werkgevers geven daarbij aan dat slechts in incidentele gevallen een dergelijk proces zal leiden tot een tijdelijk of vast contract bij de werkgever zelf.

Succes- en faalfactoren bij werkgevers

De drie belangrijkste succesfactoren binnen bedrijven in deze fase zijn personeelstekorten op de wat langere termijn, de aanwezigheid van relevante cao-afspraken en persoonlijke betrokkenheid van een directeur of manager. Daarnaast dragen de aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsplan en het werken voor publieke klanten die gebruikmaken van aanbestedingsprocedures met 'sociale gunningscriteria' bij aan het succes in deze fase.

Een belangrijke faalfactor op dit moment zijn de gevolgen van de economische crisis voor de bedrijven. Dit uit zich onder meer in inkrimpingen, reorganisaties en vacaturestops. Dit is vanzelfsprekend geen goede voedingsbodem voor het aannemen van mensen met een beperking. Verder kan het opleidingsbeleid van bedrijven het moeilijker maken om intern voldoende draagvlak te creëren voor het aannemen van mensen met een beperking. In enkele gevallen eist het opleidingsbeleid van een bedrijf namelijk een hoger opleidingsniveau van de werknemers dan het niveau van mensen met een beperking.

Methodieken voor werkgeversbenadering

Vanuit de projecten worden werkgevers op verschillende manieren geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking.

In het project 'toonaangevende werkgevers' wordt het persoonlijke netwerk van (HRM-)directeuren van grote bedrijven van de landelijke projectleider ingezet. In het project 'kenniscentra' wordt gebruikgemaakt van de netwerken van leerwerkbedrijven, waarover de kenniscentra vanuit hun wettelijke taak beschikken. In het SW & MKB-project gebruiken de SW-bedrijven altijd een combinatie van methoden. Een belangrijke methode voor SW-bedrijven om toegang te krijgen tot werkgevers, is via collectiviteiten, zoals regionale MKB-afdelingen en MKB-brancheorganisaties, parkmanagementorganisaties, ondernemers- en winkeliersverenigingen. De SW-bedrijven organiseren ook vaak 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.

Succes- en faalfactoren werkgeversbenadering

De belangrijkste succesfactor voor een succesvolle werkgeversbenadering door intermediairs is het redeneren vanuit het belang van de werkgever. Dit impliceert onder andere dat men ervan moet uitgaan dat het aannemen van mensen met een beperking bedrijfseconomisch verantwoord is en dat men goed inspeelt op de vraag van de werkgever. Dit laatste betekent dat men een antwoord moet hebben op de flexibele vraag van werkgevers. Om deze reden bieden SW-bedrijven vooral detachingsconstructies aan. Ook een deel van de toonaangevende werkgevers maakt daarom gebruik van detacheringen. Het is niet duidelijk of dit (op den duur) leidt tot een duurzame arbeidsrelatie met een werknemer met een arbeidsbeperking.

Andere succesfactoren van werkgeversbenaderingen zijn het gebruik van collega-werkgevers als ambassadeurs en het 'brengen' van informatie naar werkgevers.

De faalfactoren van werkgeversbenaderingen hebben vooral te maken met beelden van werkgevers over mensen met een beperking en over de verschillende intermediairs: het minder positieve imago van SW-bedrijven, UWV en re-integratiebedrijven, de onbetrouwbare overheid (blijven subsidieregelingen wel bestaan?), angst voor en onbekendheid met Wajongers en SW'ers, de intransparante regelgeving en de verwachte administratieve lasten. Tot slot maken slechte ervaringen van bedrijven met het werken met mensen met een beperking en/of met toeleveranciers het een stuk moeilijker deze bedrijven ervan te overtuigen toch weer te gaan werken met mensen met een beperking.

Verskil MKB en grote bedrijven

Bij grote bedrijven is er doorgaans een grote afstand tussen de persoon die als eerste de intentie uitspreekt (een manager of bestuurder) en de direct-leidinggevenden die met mensen met een beperking moeten gaan werken. De intentie is dan meestal ook om *een aantal* mensen met een beperking aan te nemen. Daarna moet er binnen het bedrijf meestal nog van alles georganiseerd en aangepast worden voordat er mensen met een beperking aan het werk kunnen. Fase 2 speelt daarom in grote bedrijven een belangrijke rol.

Bij MKB-bedrijven staat de persoon die in eerste instantie ja zegt tegen het aannemen van mensen met een beperking ook dicht bij diegene die op de werkvloer leidinggeeft. Vaak is het dezelfde persoon. Er wordt dan ook al snel gesproken over een concrete kandidaat. Bij MKB-bedrijven is daarom doorgaans geen fase 2: de intentie wordt direct opgevolgd door aanname. Aanpassingen van functie en het inrichten van extra begeleiding is afgestemd op de individuele werknemer en wordt vaak ook na aanname geregeld.

FASE 2A: HET CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN BIJ WERKGEVERS

Deze fase betreft het creëren van randvoorwaarden bij de werkgever, zodat aanneme van werknemers met een beperking mogelijk wordt. Zoals gezegd zijn wij deze fase voorsnog alleen bij de grote bedrijven tegengekomen.

Om de kans op een goede match te vergroten, hebben de geïnterviewde toonaangevende bedrijven de volgende randvoorwaarden gecreëerd:

- Het creëren van voldoende intern draagvlak voor het project bij de Raad van Bestuur, de directie, de OR en afdelingsmanagers.
- Het kiezen van een matchingsmethodiek die aansluit bij de werkzaamheden binnen het bedrijf en bij de mogelijkheden van de beoogde deelnemers. Belangrijk hierbij is dat het bedrijf tijdig de beoogde toeleveranciers betreft, zoals de SW-organisatie of UWV.
- Het verkrijgen van een realistisch beeld van de benodigde extra begeleiding en het organiseren van die begeleiding.

De onderstaande succesfactoren dragen bij aan het creëren van deze randvoorwaarden. Het valt daarbij op dat een deel van deze succesfactoren ook belangrijk was voor het succes in fase 1. Het is op dit moment nog te vroeg om voor fase 2a aan de verschillende factoren gewichten toe te kennen.

- De 'interne' succesfactoren: de aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsplan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een verwacht personeelstekort, persoonlijke betrokkenheid van een directeur of manager en de aanwezigheid van relevante cao-afspraken.
- De aanwezigheid van externe partijen die het bedrijf motiveren om het project door te zetten en daarvoor de benodigde randvoorwaarden te creëren.
- De betrokkenheid van externe partijen met voldoende kennis van en relevante contacten in de sociale zekerheid en bij toeleveranciers.
- De beoogde toeleverancier moet gemakkelijk toegankelijk zijn voor het bedrijf, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van één contactpersoon.
- De toeleverancier moet door de werkgever in een vroeg stadium betrokken worden bij de matching. Hiermee wordt de kans groter dat er een goede match tot stand komt.
- Toeleveranciers moeten voldoende kennis van de eigen bestanden hebben, waardoor het mogelijk wordt om een realistische matchingsmethodiek te ontwikkelen.

FASE 3: WERVING, SELECTIE EN AANNAME

Een belangrijk succes criterium is dat de toeleveranciers snel mensen kunnen leveren die beantwoorden aan de vraag van de werkgever. Geconstateerd wordt dat dit in de praktijk lang niet altijd het geval is. De toeleveranciers beschikken veelal niet over de goede informatie van hun cliënten (klantprofiel) om de vraag van de werkgever te kunnen beantwoorden, noch zijn zij ingesteld op snel in de vraag van de werkgever voorzien.

Geconstateerd is tevens dat de eisen die de werkgever stelt niet altijd vervuld kunnen worden met de bestaande cliënten van de toeleveranciers. In dit stadium van het onderzoek kunnen we nog geen verklaringen geven voor dit verschijnsel, omdat wij dit nog niet hebben onderzocht. Door werkgevers, UWV en SW-bedrijven zijn de volgende verklaringen genoemd. Op de eerste plaats heeft de werkgever onvoldoende inzicht in de mogelijkheden van personen die een Wajong-uitkering hebben of in de SW zitten. De capaciteiten worden te hoog ingeschat. Op de tweede plaats zijn de toeleveranciers niet altijd in staat om de juiste mensen intern te vinden die aan de gestelde eisen voldoen. Op de derde plaats kunnen de toeleveranciers de mogelijkheden van de cliënt te laag inschatten, mogelijk gevoed door een te beschermende houding. Op de vierde plaats wordt door de werkgever veelal gedacht in functies en niet in werkzaamheden, waardoor de eisen die aan de werknemer gesteld worden te hoog kunnen uitvallen. Een intern andere taakverdeling tussen en binnen functies kan leiden tot een nieuwe schikking van werkzaamheden die wel passend kunnen zijn. In de praktijk leidt dit tot de ervaring dat een aantal werkgevers klagen over het feit dat zij wel vacatures hebben, maar dat deze niet ingevuld kunnen worden.

In een aantal gevallen is dit soort problemen opgelost door een vroegtijdige samenwerking tussen toonaangevende werkgever en toeleverancier. In het SW & MKB-project zagen we een aantal voorbeelden van een structurele samenwerking tussen een SW-bedrijf en één werkgever waardoor de werknemers binnen het SW-bedrijf goed voorbereid konden worden op het werken bij die specifieke werkgever.

Wij denken in het komende jaar meer zicht te krijgen op de wijze waarop de samenwerking tussen werkgever en toeleverancier vormgegeven moet worden om ervoor te zorgen dat de werkgever geschikte 'vacatures' kan aanbieden en de toeleverancier voldoende geschikte kandidaten kan leveren.

FASE 4: DUURZAME ARBEIDSRELATIE

Uit de vorige rapportage bleek dat de kwaliteit van de match cruciaal is. Een goede match is een noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Dit wordt opnieuw bevestigd door de informatie van dit halfjaar.

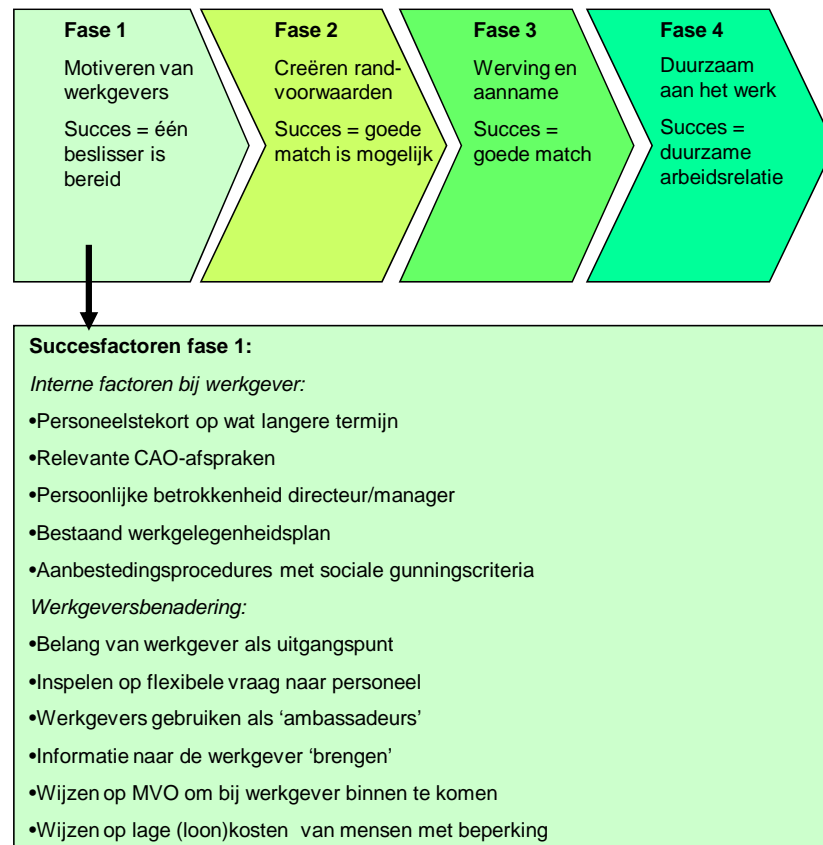
Een nieuw inzicht is dat bij een detachering een goede match belangrijk is voor de tevredenheid van leidinggevende, begeleiders en werknemer, maar zeker geen garantie is voor uitstroom naar een regulier dienstverband bij de werkgever. Deze overstap lijkt veelal een moeilijk te nemen drempel.

SUCCESSFACTOREN PER FASE

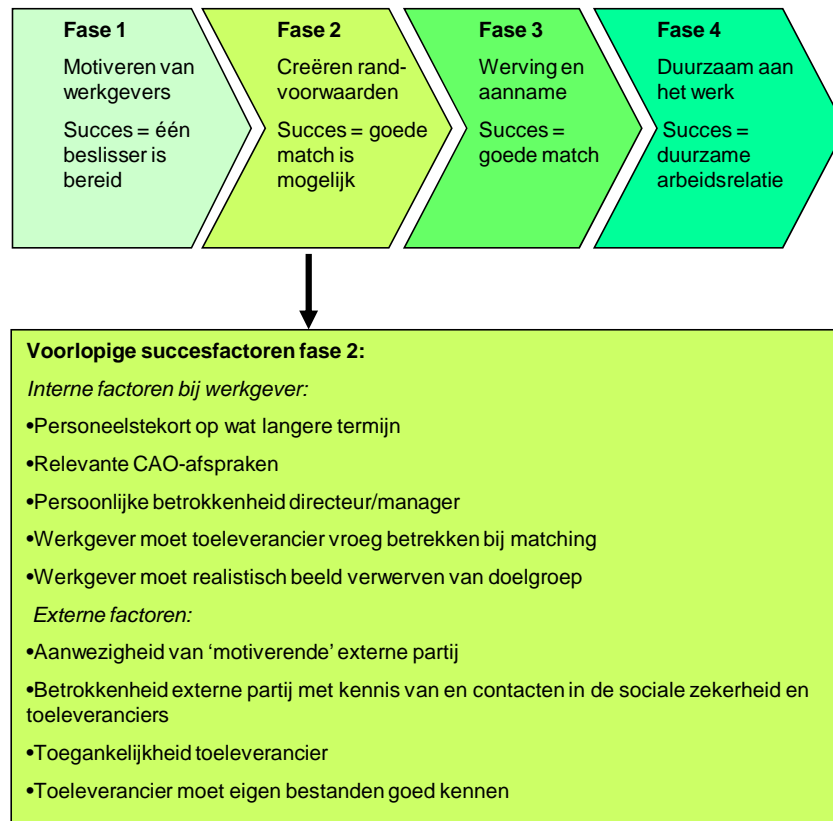
In de onderstaande figuren hebben we succesfactoren zoals hierboven beschreven grafisch weergegeven in het analysekader dat we in dit onderzoek hanteren. De basis van het analysekader wordt gevormd door de vier fasen die we onderscheiden in het proces bij de werkgever als het gaat om het creëren van werkplekken voor werknemers met een arbeidsbeperking.

In figuur 1 zijn de succesfactoren voor fase 1, het benaderen en motiveren van werkgevers, opgenomen. In figuur 2 gaat het om de voorlopige succesfactoren voor fase 2, het creëren van randvoorwaarden. De succesfactoren voor de fasen 3 en 4 (resp. werving en aanname en duurzaam aan het werk) zijn in deze fase van het onderzoek nog fragmentarisch en onvolledig en worden daarom niet meegenomen. In de volgende rapportages zullen de figuren steeds verder kunnen worden ingevuld naarmate we over meer informatie en uitkomsten beschikken.

Figuur 1 Succesfactoren bij benadering en motivering werkgevers (fase 1)



Figuur 2 Voorlopige succesfactoren bij creëren randvoorwaarden bij werkgevers (fase 2)



1 INLEIDING

1.1 Commissie-De Vries

Werken naar vermogen is en blijft een kernthema, ook van het huidige kabinet. Het is zaak dat iedereen die dat kan een bijdrage levert en daarvoor de kans krijgt. Dat geldt ook voor mensen met een beperking die bijvoorbeeld zijn aangewezen op de Wet sociale werkvoorziening (WSW) of voor mensen die door omstandigheden anderszins gebruik moeten maken van een uitkering. Op middellange termijn dreigt er immers een tekort aan arbeidskrachten en is iedereen hard nodig.

Om werk ook bij mensen met een beperking meer centraal te stellen, zet het kabinet-Rutte in op één regeling voor de 'onderkant' van de arbeidsmarkt. Deze regeling moet de WWB/WIJ, de Wajong en de WSW grotendeels vervangen. Het uitgangspunt van de nieuwe regeling is dat mensen met een beperking zo veel mogelijk participeren in de samenleving. Voor de werknemers met een beperking wordt de financiële tegemoetkoming vanuit de uitkering dan een aanvulling op wat ze zelf naar hun eigen vermogen kunnen verdienen.

De Commissie fundamentele herbezinning Wsw (commissie-De Vries) had al eerder vastgesteld dat een fundamentele wijziging van het stelsel van werk en inkomen nodig is om een grotere groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen laten participeren. Deze commissie kreeg begin 2008 de opdracht om voorstellen te doen 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. De achterblijvende arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en het groeiende beroep op niet alleen de WSW, maar ook de Wajong waren de aanleiding voor het toenmalige kabinet om de commissie-De Vries in te stellen.

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 stringenter 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 financieringsystematiek en de arbeidsvoorwaarden in de WSW bieden niet altijd 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-Balkenende IV 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 loondispensatie 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 staan derhalve de vraag en het perspectief van de werkgever centraal. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling 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 tweede tussenrapportage gaat over het tweede halfjaar van 2010. De dataverzameling voor deze rapportage heeft hoofdzakelijk plaatsgevonden in de periode september tot half november 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 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 er bij zestien toonaangevende werkgevers deelprojecten gestart. Het is de verwachting dat in de loop van 2011 het aantal toonaangevende werkgevers verder wordt uitgebreid naar 24. Sinds september 2010 vindt het project plaats onder de vlag van MVO-Nederland.

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 vier kenniscentra (KCH HCM, Calibris, ECABO en Innovam) 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 leerwerkbedrijven en opleidingsinstituten ook voor mensen met een arbeidsbeperking kunnen dienen als toegangspoort naar de arbeidsmarkt. Begin 2011 starten er nog drie nieuwe deelprojecten. Het kenniscentrum PMLF start een deelproject en daarnaast starten ECABO en KCH HCM beide nog een tweede deelproject.

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

Deze tweede tussenrapportage bestaat uit acht hoofdstukken en bevat ten opzichte van de eerste tussenrapportage alleen nieuwe bevindingen en inzichten. 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 bijlage 1 is een uitgebreide beschrijving van het analysekader opgenomen. 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. Belangrijk om hierbij op te merken is dat de beschrijvingen van de deelprojecten bij toonaangevende werkgevers in bijlage 2 alleen het perspectief van deze werkgevers weergeeft. De daar genoemde succes- en faalfactoren en knelpunten zijn door de betreffende werkgevers ingebracht. Het perspectief van UWV is hierin niet meegenomen. Om goed vast te stellen waarom zaken in de praktijk goed gaan of juist niet goed gaan, moeten beide perspectieven worden meegenomen. Dit zal in de volgende rapportage gebeuren.

De kern van het analysekader wordt gevormd door de vier fasen, die worden onderscheiden in het proces bij de werkgever.¹ In de hoofdstukken 4 tot en met 8 presenteren we per fase de bevindingen van de monitor van het afgelopen halfjaar.

¹ Binnen de tweede fase onderscheiden we fase 2a en 2b, die in deze tussenrapportage ieder in een eigen hoofdstuk worden beschreven.

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 tweede helft van 2010 (2.4).

2.1 Doelstelling en probleemstelling

De doelstelling van de pilot 'Meer werkplekken 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, kenniscentra en toeleveranciers daarbij kunnen bieden om de kans van slagen te vergroten.

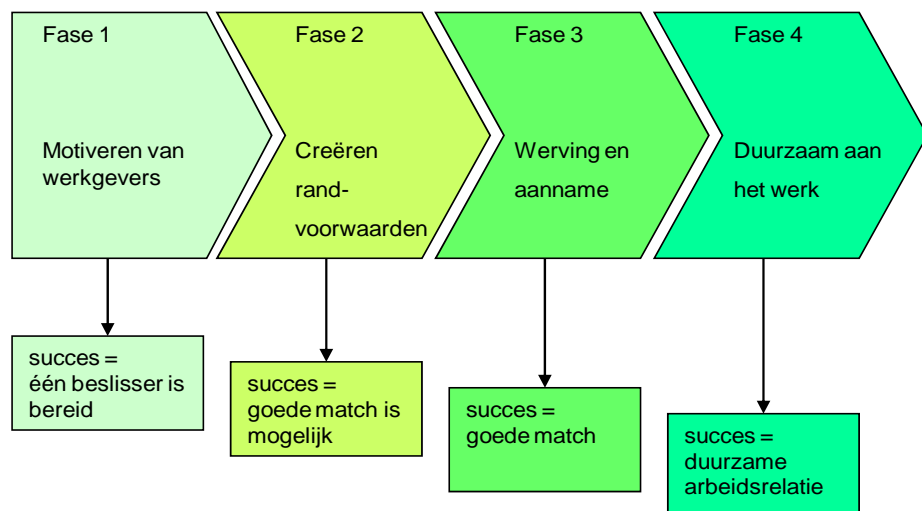
2.2 Analyse kader en onderzoeksvragen

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. Het analysekader is naar aanleiding van de bespreking met de begeleidingscommissie aangepast. De aanpassingen betreffen met name aanscherpingen van de succesdefinities bij de verschillende fasen. In bijlage 1 van dit rapport hebben we een uitgebreide beschrijving opgenomen van de nieuwe versie van het analysekader. 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.

In het onderzoek zullen de hypothesen voor de succesfactoren in de verschillende fasen worden getoetst. Uit het onderzoek moet blijken welke randvoorwaarden er in fase 2 bij werkgevers, toeleiders en opleidingsinstituten gerealiseerd moeten worden om een goede match tussen werkgever en werknemer met een beperking mogelijk te maken, wat er rondom de aanname van een werknemer met een beperking moet gebeuren om een goede match tot stand te brengen en aan welke voorwaarden een arbeidsrelatie moet voldoen om te kunnen spreken van een arbeidsrelatie met een 'duurzaam karakter'.

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 2a: Het creëren van randvoorwaarden bij de werkgever

- 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 2b: Het creëren van randvoorwaarden bij toeleiders en opleidingsinstituten

- Hoe worden werkgevers betrokken bij de voorbereiding en opleiding van kandidaten voor werk bij reguliere werkgevers?
- Op welke wijze wordt er bij de voorbereiding en opleiding rekening gehouden met de wensen en eisen van werkgevers?
- Welke aanpassingen zijn er nodig bij toeleiders en opleidingsinstituten?
- Welke rol spelen 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?

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 de eerste tussenrapportage 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 eerste helft van 2011 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.
In paragraaf 3.2 van deze tweede tussenrapportage beschrijven we wel de wijze waarop het SW & MKB-project de resultaten van de deelprojecten heeft verspreid. Welke effecten de PR-activiteiten van dit project hebben gehad, kunnen we met onze onderzoeksaanpak niet meer vaststellen, omdat het project al bijna twee jaar liep ten tijde van de start van het onderzoek. Hierdoor waren we te laat om de nulsituatie vast te leggen.

De aanpak van de monitoring en evaluatie van de (deel)projecten (onderdeel 2) 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 we 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 tweede helft 2010

Op 26 augustus 2010 heeft de eerste bijeenkomst van de begeleidingscommissie¹ plaatsgevonden. De begeleidingscommissie wordt voorgezeten door prof. dr. W. Trommel van de Vrije Universiteit te Amsterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, afdeling Bestuurswetenschappen. De begeleidingscommissie heeft de volgende leden: de FNV, de LCR, de VNG, Divosa, het ministerie van SZW, UWV, Abvakabo, Cedris, de CG-Raad, de CNV, MKB Nederland, VNO-NCW. In de eerste bijeenkomst is gesproken over de eerste tussenrapportage, het verslag van het literatuuronderzoek en het analysekader. Op verzoek van de begeleidingscommissie heeft RegioPlan het analysekader wat betreft de succesdefinities van de verschillende fasen verfijnd. Deze aanpassingen zijn besproken in de tweede bijeenkomst van de begeleidingscommissie op 2 november 2010. Het aangepaste analysekader is opgenomen in bijlage 1.

We hebben in de tweede helft van 2010 een aantal nieuwe deelprojecten meegenomen in het onderzoek. Het gaat om één deelproject van een kenniscentrum en zeven deelprojecten bij toonaangevende werkgevers. In totaal zijn er in deze periode gesprekken gevoerd met 23 deelprojectleiders. We hebben met vijf van de zeven deelprojectleiders van het SW & MKB-project twee gesprekken gevoerd, omdat deze deelprojecten eind 2010 afgerond zouden worden.

De interviews met de landelijke projectleiders en deelprojectleiders hebben grotendeels in september en oktober plaatsgevonden. Dit betekent dat in de tweede tussenrapportage de stand van zaken wordt beschreven van halverwege 2010. De interviews met werkgevers, werknemers en ondersteuners zijn afgenomen in oktober en begin november.

Bij het maken van afspraken bleek het ook nu weer heel moeilijk om van de deelprojectleiders contactgegevens te krijgen van werkgevers die wij zouden kunnen interviewen. Dit speelde alleen bij het SW & MKB-project. Een aantal van de deelprojectleiders vond dat de evaluatie voor hen een dubbele belasting betekende omdat ook de landelijke projectleiding veel informatie nodig had voor verantwoording, evaluatie en verspreiding van de resultaten en ook zag een deel van hen de meerwaarde niet van het onderzoek. Daarnaast

¹ Het besluit voor de instelling van een begeleidingscommissie voor de onderzoeken in de pilots en het besluit voor de benoeming van de voorzitter en leden van deze commissie zijn op 8 juni gepubliceerd in de Staatscourant.

wilden zij de werkgevers niet te veel belasten. Er is door Regioplan, de landelijke projectleider, Cedris en het ministerie van SZW extra energie en tijd gestoken in het motiveren van deze deelprojectleiders om contactgegevens van werkgevers aan te leveren. Dit heeft er uiteindelijk in geresulteerd dat we per deelproject gemiddeld minder dan twee werkgevers hebben kunnen spreken. Dit is veel minder dan we beoogd hadden en heeft ook consequenties voor dat deel van het onderzoek.

Om vast te stellen hoe effectief de verschillende methodieken zijn geweest die SW-bedrijven hebben gebruikt om MKB-werkgevers te benaderen, hebben we de volgende cijfers opgevraagd bij de SW & MKB-deelprojecten:

- Hoeveel werkgevers hebben geparticipeerd in de bijeenkomsten die voor werkgevers zijn georganiseerd en bij hoeveel van die werkgevers zijn daarna SW-werknemers gaan werken?
- Hoeveel gesprekken zijn er gearrangeerd via de gebruikte collectiviteiten en hoeveel SW-werknemers zijn er daarna bij die werkgevers gaan werken?

Geen van de SW & MKB-deelprojecten hebben deze cijfers kunnen aanleveren. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat het SW & MKB-project al bijna twee jaar liep op het moment dat het onder de pilot is geschoven en duidelijk werd welke informatie er voor het onderzoek nodig was. Hierdoor hebben de deelprojecten deze informatie niet vanaf de start van het project bijgehouden. Het gevolg hiervan is dat wij niet in staat zijn om vast te stellen wat de resultaten van de verschillende methodieken zijn geweest.

Tabel 2.1 Afgenomen interviews september-oktober 2010²

Respondenten	Beoogd aantal interviews	Aantal interviews fase 1	Aantal interviews fase 2a	Aantal interviews fase 2b	Aantal interviews fase 3	Aantal interviews fase 4	Totaal aantal interviews
Landelijke projectleiders	4						4
Deelprojectleiders	33	TW: 13 KC: 0 SW: 0	TW: 10 KC: 1 SW: 0	TW: 0 KC: 2 SW: 6	TW: 1 KC: 0 SW: 5	TW: 0 KC: 0 SW: 2	29
Werkgevers/afdelingshoofden	30	TW: 13 KC: 0 SW: 9	TW: 10 KC: 0 SW: 0	n.v.t.	TW: 2 KC: 0 SW: 1	TW: 1 KC: 0 SW: 2	15
Werknemers	10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	TW: 1 KC: 0 SW: 0	TW: 2 KC: 0 SW: 4	7
Ondersteuners	15	TW: 0 KC: 0 SW: 0	TW: 0 KC: 0 SW: 0	n.v.t.	TW: 2 KC: SW: 2	TW: 2 KC: 0 SW: 1	7

² De deelprojectleiders bij toonaangevende werkgevers zijn als werkgever geïnterviewd. In de tabel zijn de respectievelijk dertien en tien interviews met werkgevers in fase 1 en 2 dezelfde als de interviews met deelprojectleiders in die fasen. Verder hebben we voor dit halfjaar het aantal beoogde interviews met ondersteuners naar beneden bijgesteld (van 30 naar 15) en het aantal beoogde interviews met werkgevers naar boven bijgesteld (van 15 naar 30).

Uit de bovenstaande tabel is op te maken, dat we vanuit de deelprojecten nu vooral informatie hebben gekregen over fase 1 (toonaangevende werkgevers) en over fase 2a (toonaangevende werkgevers) en fase 2b (SW & MKB en kenniscentra). Vanuit de werkgevers, werknemers en ondersteuners hebben we vooral informatie gekregen over fase 1 en 2.

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. Op 11 november 2010 heeft het slotcongres plaatsgevonden. Tijdens dat congres is aan de aanwezigen een 'tas' uitgedeeld met daarin beschrijvingen van de gebruikte methodieken van de regionale deelprojecten.

Omdat het SW & MKB-project eind 2010 zou eindigen, was de tweede helft van 2010 voor ons de laatste gelegenheid om de deelprojectleiders te interviewen. Daarom is in de klankbordgroep besloten deze deelprojectleiders tweemaal te interviewen. Op deze wijze konden we nog informatie verzamelen over alle nog overgebleven fasen van het analysekader. In de eerste tussenrapportage is fase 1 beschreven. In deze tweede tussenrapportage beschrijven we de fasen 2a, 2b, 3 en 4. Verderop in deze paragraaf beschrijven we ook de wijze waarop er over de resultaten van het project is gecommuniceerd.

Omdat de kwantitatieve eindresultaten van de deelprojecten pas begin 2011 bekend worden, zullen we hierover in de derde tussenrapportage berichten. Dan nemen we ook de informatie mee uit de bovengenoemde tas (voor zover deze niet in de interviews met de projectleiders aan bod is geweest), die te laat kwam om nog in deze tweede tussenrapportage mee te nemen. Voor

zover mogelijk zullen we dan ook een relatie leggen tussen de resultaten en de gebruikte methodieken.

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 1 januari 2010 t/m 1 oktober 2010
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: 8 individuele detacheringen en 14 plaatsingen in groepsdetachering t/m 1 juli 2010.
BSW	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: convenant met MKB-Breda; commerciële trainingen consulenten; branchegerichte consulenten o.a. door stages. • Resultaat: 16 detacheringen en 8 maal begeleid werken.
Promen	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: benadering MKB via franchisegevers en parkmanagement; website www.pro-talenten.nl • Resultaat: 30 detacheringen en 5 maal begeleid werken t/m 1 juli 2010.
Reestmond	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: samenwerking met bestaand werkgeversplatform (WAM); commerciële trainingen consulenten en managers. • Resultaat: 9 detacheringen en 2 maal begeleid werken.
Sallcon	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: convenant met MKB-Deventer; werkgeversdesk, kennisbankbijeenkomsten waarin ook informatie aan werkgevers wordt verstrekt; marketingbenadering. • Resultaat: 136 detacheringen.
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: 10 detacheringen en 2 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: 10 plaatsingen bij Polygarde t/m 1 juli 2010.

¹ De informatie over de kwantitatieve resultaten komt uit de voortgangsrapportages van het derde kwartaal van 2010 van de SW & MKB-deelprojecten. Het gaat om het aantal nieuwe plaatsingen bij het MKB in de eerste drie kwartalen van 2010. Bij een aantal deelprojecten zijn alleen de resultaten tot en met 1 juli 2010 bekend. Dit staat er dan bij vermeld.

3.2.3 Opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

De opbrengst van het project is een breed palet aan methodieken. De focus lag op methodieken om MKB-werkgevers te benaderen en te motiveren (fase 1) en om de organisatie van de SW-bedrijven meer extern gericht te krijgen (fase 2b). Methodieken met betrekking tot fase 3 en 4 hebben minder nadruk gekregen. Het gaat hierbij vooral om structurele samenwerking tussen SW-bedrijf en een vaste private partner en nieuwe vormen van groepsdetachering. In de onderstaande twee tabellen geven we een overzicht van die methodieken, verdeeld over de fasen van het analysekader. Deze methodieken zijn beschreven in de eerste tussenrapportage (fase 1) of worden beschreven in deze tweede tussenrapportage (fase 2 t/m 4). De deelprojecten hebben bij een deel van de SW-bedrijven hun weerslag gehad op de interne organisatie. De SW-organisaties zijn aan de slag gegaan met de aansluiting van de interne organisatie bij de werkgeversbenadering.

Tabel 3.2 Opbrengsten SW & MKB-deelprojecten fase 1 en fase 2b

Deelproject	Methoden fase 1: *In contact komen met werkgevers *Overtuigen werkgevers	Methoden fase 2b: *Aanpassingen interne organisatie van SW-bedrijf
AM Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking wasserij(branche) • Bijeenkomsten • Via collectiviteiten • Verzenden Freecards 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexafdeling/detapool • CLL intern • Samenwerking CLL extern
BSW	<ul style="list-style-type: none"> • Branchespecialisatie (bigfive, stages) • Convenanten • Bijeenkomsten • Via collectiviteiten • Deelname regionale adviesraden 	<ul style="list-style-type: none"> • Commerciële consulent • Losweken SW-medewerker • Eba: externe beschutte werkplaatsen in groepen van 15-30 medewerkers
MTB	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking Polygarde • Bijeenkomsten Stichting Immens 	<ul style="list-style-type: none"> • Safety Training Centre (STC): vooropleiding beveiligingsbranche
Promen	<ul style="list-style-type: none"> • Via bedrijventerreinen, franchisegevers, MKB-NL • Website Protalenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Regenboogteam: groepsdetachering • Werkgeversbenadering met Regenboogteam • Website Protalenten
Sallcon	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgeversdesk • Kennisbanken (=Deventer werkt) • Marketing/PR • Convenant SW-MKB • Overzicht subsidies en regelingen • 10 meest gestelde vragen werkgevers 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgeversdesk
Reestmond	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgeversplatform (WAM) • Bijeenkomsten • Marketing/PR 	<ul style="list-style-type: none"> • Commerciële consulent • Aanpassingen zodat er snel geschikte kandidaten geleverd kunnen worden aan WAM
Westrom	<ul style="list-style-type: none"> • Via collectiviteiten (MKB Limburg) • Bijeenkomsten • Aanbieden Check cheque 	<ul style="list-style-type: none"> • Instroomafdeling • Consulenten anders naar de kandidaten laten kijken • Check cheque / functiedifferentiatie • Opleidingsmodules gericht op MKB

Tabel 3.3 Opbrengsten SW & MKB-deelprojecten fase 3 en fase 4

Deelproject	Methoden fase 3: *Selectie geschikte kandidaten voor werkgevers *Zorgen voor goede match	Methoden fase 4: *Zorgen voor duurzame arbeidsrelaties
AM Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Fleximatrix • Begeleiding door vaste consultant • Samenwerking CLL extern 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleximatrix • Begeleiding door vaste consultant • Samenwerking CLL extern
BSW MTB	<ul style="list-style-type: none"> • Eba • Samenwerking Polygarde 	<ul style="list-style-type: none"> • Eba • Samenwerking Polygarde
Promen	<ul style="list-style-type: none"> • Regenboogteam • Website Protalenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding Regenboogteam door één persoon
Sallcon Reestmond Westrom	<ul style="list-style-type: none"> • Intensievere jobcoaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensievere jobcoaching

Kennisoverdracht

Voor de externe communicatie was vooraf een communicatieplan opgesteld. Daarin is als centrale communicatiedoelstelling opgenomen: 'het realiseren van bekendheid met het project en de activiteiten die in het kader daarvan worden uitgevoerd bij relevante doelgroepen'. Aangegeven wordt dat mensen die met het project te maken krijgen op termijn weten:

- waar het project voor 'staat';
- wat voor organisatie het heeft;
- welke doelstellingen aan de orde zijn;
- welke activiteiten worden ontwikkeld;
- wie zich daarmee bezighouden;
- wat er 'te halen' valt (wat men aan het project kan hebben).

Als primaire doelgroep voor de communicatie vanuit het SW & MKB-project worden de SW-bedrijven genoemd. Van hen wordt actie verwacht. Zij moeten het MKB in hun eigen regio adresseren en interesseren voor hun mensen. De pilotbedrijven nemen daarbij een bijzondere plek in, maar ook de overige SW-bedrijven moeten van het project en de voortgang op de hoogte blijven.

Daarnaast worden in het plan ook de MKB-bedrijven als een belangrijke doelgroep voor de communicatie genoemd. Zij zijn de counterpart van de SW-bedrijven. Werkgevers in het MKB worden in het kader van het project op twee manieren benaderd, namelijk via de branches (de leden van MKB-Nederland) en via de regiovertegenwoordigers die in dienst zijn van MKB-Nederland.

Een belangrijk onderdeel van de communicatie vanuit het SW & MKB-project is het verbeteren van het imago van de sectoren over en weer. Het gaat daarbij onder meer om:

- een betrouwbare partner zijn;

- klantgerichtheid;
- transparantie;
- een bedrijfsmatige inslag;
- maatschappelijk verantwoord bezig zijn.

Vanuit het SW & MKB-project zijn de volgende communicatieactiviteiten ingezet:

- De website www.sw-mkbsamenaanhetwerk.nl met daarop informatie over de regionale deelprojecten met filmpjes waarin de deelprojecten worden toegelicht, nieuws over het project, presentaties die tijdens de georganiseerde landelijke themabijeenkomsten zijn gehouden en de nieuwsbrieven. Het aantal bezoekers van de website is toegenomen van ruim 300 in maart 2009 tot bijna 1300 in november 2009.
- Vanuit het project zijn tot november 2010 in totaal acht nieuwsbrieven verzonden naar een netwerk van ongeveer 900 personen. In de nieuwsbrieven zijn beschrijvingen en ervaringen van de regionale deelprojecten, verslagen van georganiseerde bijeenkomsten, interviews met betrokkenen en verhalen van werkgevers opgenomen.
- In het voorjaar van 2010 zijn in het kader van het SW & MKB-project vijf themabijeenkomsten georganiseerd. In nieuwsbrief 7 wordt daarvan verslag gedaan. De bijeenkomsten zijn bezocht door gemiddeld 43 mensen.
 1. De eerste bijeenkomst ging over 'collectiviteiten' om MKB-ondernemers te bereiken, zoals franchisegevers, bedrijventerreinen (Promen), een regionaal werkgeversplatform (Reestmond) en een lokale MKB-vereniging (MTB).
 2. De tweede bijeenkomst ging over 'onthechten'. Hier werd ingegaan op de wasserij die door de AM Groep is overgedragen aan twee commerciële partijen en het Safety Training Centre van MTB, beide als eerste stap in het proces van onthechting van SW-werknemers uit het SW-bedrijf.
 3. De derde bijeenkomst ging over jobcarving. In de bijeenkomst kwamen twee instrumenten aan bod waarmee de mogelijkheden van jobcarving in bedrijven in beeld gebracht kunnen worden: de check cheque van Westrom en de Quickscan van SW-bedrijf Patijnenburg.
 4. De vierde bijeenkomst ging over 'het aanbod anders organiseren'. Tijdens die bijeenkomst is onder meer het Regenboogteam van Promen en de werkgeversdesk van Sallcon aan bod gekomen.
 5. De vijfde bijeenkomst ging over 'de nieuwe consulent' met ervaringen van BSW, de AM Groep en SW-bedrijf GO! uit Oosterhout.
- Op 11 november 2010 heeft het slotcongres plaatsgevonden waarin de landelijke projectleider, Cedris en MKB-Nederland hun kijk op het project verwoordden en de directeurs van de zeven SW-bedrijven de resultaten van de regionale deelprojecten presenteerden. Het congres is door ongeveer tweehonderd mensen bezocht. Tijdens dat congres is een 'tas' uitgedeeld met daarin beschrijvingen van de gebruikte methodieken van de

regionale deelprojecten in de hoop dat andere SW-bedrijven de lessen uit de pilot gaan meenemen in hun eigen bedrijfsvoering.

- Tijdens het slotcongres is een prijs voor de beste werkgeversbenadering uitgereikt aan de Weenergroep. Dit SW-bedrijf kreeg de prijs voor het convenant dat is gesloten met een grote woningbouwcorporatie Zayaz. Via het convenant heeft Zayaz zich verplicht om binnen vijf jaar honderd SW-medewerkers bij haar leveranciers gedetacheerd te krijgen. In ruil daarvoor krijgen die leveranciers opdrachten van Zayaz. Voor de zomer is de hele SW-sector benaderd met deze prijsvraag. Uiteindelijk waren er 23 inzendingen.

Succes- en faalfactoren

Ten opzichte van de eerste tussenrapportage zijn we geen nieuwe succes- en faalfactoren tegengekomen.

3.3 Project Toonaangevende Werkgevers

3.3.1 Landelijk project

Het project Toonaangevende Werkgevers is gestart naar aanleiding van het verschijnen van het rapport van de commissie-De Vries. Naar aanleiding van het rapport zijn vier grote Nederlandse bedrijven benaderd. Het bieden van werk aan mensen met een beperking zou een onderdeel worden van hun bredere werkgelegenheidsplannen. De eerste vier bedrijven waren Philips, Nuon, NS en NXP.

Onder leiding van Ton van de Bruggen en Hanne Overbeek zijn er plannen gemaakt om het aantal bedrijven dat werkplekken zou gaan bieden aan mensen met een beperking geleidelijk te laten groeien naar acht eind 2009, zestien in augustus 2010, tot uiteindelijk 24 in maart 2011. Sinds september 2010 vindt het project plaats onder de vlag van MVO-Nederland. De 24 toonaangevende bedrijven zullen vanuit dat kader verder worden uitgebreid met twintig tot vijftig MKB-bedrijven.

Sinds september 2010 werkt Ton van der Bruggen Martine Breedveld in, die sinds september in dienst is van MVO-Nederland als projectmanager arbeidsparticipatie. Het doel is dat alle contacten, kennis en ervaring van Van der Bruggen in maart 2011 zijn vastgelegd en overgedragen.

In september/oktober 2010 zijn er zestien toonaangevende werkgevers die gestart zijn of gaan starten met het bieden en/of creëren van werkplekken voor mensen met een beperking. Het gaat om Alliander, de Bijenkorf, BPSC Terneuzen BV, Connexion, CSU, DELTA N.V., GVB, Van Ganswinkel Groep, Joulz, KPN, NS, Nuon, NXP, Ordina, Philips en VDL. Voor dit rapport zijn interviews gehouden met de deelprojectleiders van Alliander, de Bijenkorf,

BPSC Terneuzen BV, Connexion, Delta, Van Gansewinkel Groep, KPN, NS, NUON, NXP, Ordina, Philips en VDL.

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. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de beschrijvingen van de deelprojecten bij toonaangevende werkgevers in bijlage 2 alleen het perspectief van deze werkgevers weergeeft. De daar genoemde succes- en faalfactoren en knelpunten zijn door de betreffende werkgevers ingebracht. Het perspectief van UWV is hierin niet meegenomen.

Tabel 3.4 Deelprojecten project Toonaangevende Werkgevers²

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten september/oktober 2010
Alliander	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroepen: Wajongers, SW'ers en 45- tot 50-jarigen. Werkervaringsovereenkomst met opleiding van 1 jaar. Functies liggen niet van tevoren vast, o.a. administratieve functies. Toeleveranciers: UWV Werkbedrijf Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid, VSO-school, SW-bedrijf en re-integratiebedrijven.
De Bijenkorf	<ul style="list-style-type: none"> Aantal beoogde deelnemers: 10 in 2010 en 10 in 2011. Doelgroepen: a) verstandelijke beperking, b) lichamelijke aandoening, c) psychische aandoening, d) overig, zoals voortijdig schoolverlaters. Maximaal 3 jaarcontracten. Diverse werkzaamheden in filialen (merchandise & food/horeca), in bakkerij en in bedrijfsrestaurant hoofdkantoor. Toeleveranciers: USG Restart, SW-bedrijven en andere bestaande lokale samenwerkingspartners. Aantal beoogde deelnemers: 27.
BPSC Terneuzen BV	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: geen specifieke targetgroep, maar zal gaan om Wajongers, SW'ers en anderen. Om te beginnen via uitzendbureau een zogenaamd fase A-contract van max. 1,5 jaar, vervolgens detachering vanuit het uitzendbureau óf in vaste dienst bij BPSC Terneuzen BV. Administratieve functie of logistiek coördinator. Toeleveranciers: In Bedrijf, UWV. Aantal beoogde deelnemers: 10.

² Verschillende toonaangevende werkgevers zoeken mensen met een beperking met een relatief hoog opleidingsniveau. Eén bedrijf vraagt mbo 4-niveau met (zeer) goede kennis van twee vreemde talen, twee andere bedrijven vragen mbo 3-niveau en één bedrijf vraagt hbo-niveau.

Vervolg tabel 3.4 Deelprojecten project Toonaangevende Werkgevers

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten september/oktober 2010
Connexion	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: SW'ers. • Detachering en bij succes eventueel regulier contract. • Deeltijdfunctie taxichauffeur in groepsvervoer zorgklanten/leerlingen in combinatie met nog te vinden deeltijdfunctie bij andere werkgever. • Toeleverancier: SW-bedrijf 'UW Reïntegratie'. • Aantal beoogde deelnemers: 10.
Delta	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: nog niet concreet bepaald. • Tijdelijk contract voor werkervaringsplek van maximaal 2 jaar. • Functies heeft bedrijf nog niet bepaald. • Toeleverancier: waarschijnlijk UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 1 à 2.
Van Gansewinkel Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: SW'ers, Wajongers en anderen met grote afstand tot arbeidsmarkt. • Detachering voor SW'ers en regulier contract voor anderen. • Belader huisafval, rijder bedrijfsafval en zuigbuisbediende kolkenzuiger. • Toeleveranciers: SW-bedrijven, UWV en In Bedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 11.
KPN	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: mensen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt, waaronder Wajongers. • Regulier contract van 1 jaar, dat bij succes wordt verlengd tot 1,5 jaar. • Functies nog niet bekend. • Toeleverancier: UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 20.
NS	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: Wajongers en SW'ers. • Proefplaatsing van drie maanden (behoud van uitkering), gevolgd door een contract voor een werkervaringsplek van een halfjaar. • Functies: ondersteuningsfuncties, bijvoorbeeld in backoffice en magazijn. • Toeleverancier: o.a. In Bedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 10.
NUON	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: Wajongers. • Werkervaringsplek van een jaar met mbo-opleiding. • Functies: werk in klantcontactcentra in Arnhem en Leeuwarden. • Toeleveranciers: In Bedrijf, Refrisk, andere re-integratiebedrijven. • Aantal beoogde deelnemers: 10 in 2009 en 10 in 2010.
NXP	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: SW'ers. • Detachering vanuit SW-bedrijf Breed. • Functies: procesoperator en magazijnmedewerker. • Toeleverancier: SW-bedrijf Breed. • Aantal beoogde deelnemers: 10.

Vervolg tabel 3.4 Deelprojecten project Toonaangevende Werkgevers

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten september/oktober 2010
Ordina	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: SW'ers en Wajongers. • Detachering vanuit SW-bedrijf, regulier dienstverband bij Ordina of bij klant van Ordina. • Technische functies in de ICT. • Toeleveranciers: SW-bedrijf Weener Groep, UWV, Revalidatiefonds. • Aantal beoogde deelnemers: 10.
Philips	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers, SW'ers en arbeidsgehandicapten (bij WWB en WAO). • Hoofdzakelijk werkervaringsplekken en leerwerkplekken (BBL/BOL) van één jaar. • Functies in o.a. ICT en productie. • Toeleveranciers: enkele kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven, UWV Werkbedrijf en SW-bedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 25 (in 2009+2010).

* VDL is wel geïnterviewd maar nog niet in de tabel opgenomen, omdat het bedrijf nog geen keuze heeft gemaakt wat betreft doelgroep, functie et cetera.

Stand van zaken deelprojecten

Van de deelprojecten bij toonaangevende werkgevers zijn er op dit moment zes waar al werknemers met een beperking aan het werk zijn (fase 4) en er zijn drie 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 dertien toonaangevende werkgevers die we het afgelopen halfjaar hebben gesproken, zijn er twee werkgevers die hoofdzakelijk (gaan) werken met werknemers die vanuit een SW-organisatie worden gedetacheerd. De andere werkgevers (gaan) werken met hoofdzakelijk Wajongers en/of met een combinatie van Wajongers en SW'ers. Een deel van de bedrijven werkt binnen het project op beperkte schaal ook met mensen uit andere groepen, zoals een WWB'er met een handicap of iemand met een WAO-uitkering.

3.3.3 Opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

Het beoogde aantal deelnemers per bedrijf varieert tussen de tien en zevenentwintig deelnemers in een periode van één, twee of enkele jaren. Binnen zes van dertien bedrijven zijn deelnemers geplaatst. In totaal zijn ongeveer vijfenveertig deelnemers geplaatst (september/oktober 2010).

Succes- en faalfactoren

We kunnen de succes- en faalfactoren uit de eerste rapportage met enkele factoren aanvullen. Een succesfactor bij het motiveren van bedrijven die we in de vorige rapportage nog niet hebben genoemd, is dat de projectleiders Toonaangevende Werkgevers bij het benaderen van werkgevers redeneren

vanuit het belang van de bedrijven. Dat wil met name zeggen dat zij met het bedrijf meedenken vanuit het idee dat het project bedrijfseconomisch verantwoord moet zijn. Ook de periodieke lunches met de minister zorgen ervoor dat de bedrijven het werkgeversperspectief kunnen inbrengen. De bedrijven stellen dat op prijs en het motiveert een deel van de bedrijven om het eigen project voort te zetten.

Een belangrijke faalfactor, zoals ook aangegeven in de eerste tussenrapportage, is de levering van voldoende geschikte kandidaten (fase 3). De precieze oorzaak van dit probleem kunnen we in dit stadium van het onderzoek nog niet bepalen. Een mogelijke faalfactor aan de kant van UWV en SW-bedrijven is dat zij niet altijd beschikken over de goede informatie van hun cliënten (klantprofiel) om de vraag van de werkgever (snel) te kunnen beantwoorden. Daarnaast spelen bij SW-bedrijven nog andere problemen een rol: de interne organisatie, de beschermende houding jegens de SW-werknemers en het onvoldoende vraaggericht werken. Een mogelijke faalfactor aan de kant van de bedrijven is dat zij te hoge eisen stellen aan kandidaten uit de Wajong of WSW en dat zij in fase 2 onvoldoende anticiperen op eventuele moeilijkheden met werven in fase 3, bijvoorbeeld door het aanpassen van functies. Een belangrijke succesfactor is dat bedrijven en toeleveranciers in een vroeg stadium met elkaar samenwerken en een matchingsmethodiek kiezen die voldoende aansluit bij enerzijds de werkzaamheden binnen het bedrijf en anderzijds bij de mogelijkheden van de beoogde deelnemers. In paragraaf 5.5.2 zal verder worden ingegaan op deze geïntegreerde matching.

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.

Er zijn inmiddels vier deelprojecten van kenniscentra gestart: KCH HCM, Calibris, Ecabo en Innovam. Begin 2011 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 evaluatie-onderzoek 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 3.5 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: de vijf SW-bedrijven zijn bezig met de omslag van binnen naar buiten en de benadering van werkgevers is gestart.
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: het eerste leer-werkbedrijf is geworven.
Ecabo	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: het ontwikkelen van opleidingstrajecten op maat; tijdens de opleiding bijhouden van een arbeidsmarktrelevant portfolio. • Resultaat: de door Ecabo ontwikkelde methodiek is ingepast in de opleiding en er nemen 15-20 leerlingen deel aan onderdelen van het project. Het is de bedoeling dat uiteindelijk tien leerlingen het hele traject volgen.
Innovam	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: ingeruilde fietsen worden in een centrale fietsenwerkplaats opgeknapt door mensen met een arbeidsbeperking, die daar worden opgeleid om op de reguliere arbeidsmarkt aan het werk te komen bij fietsmakers. • Resultaat: er is een projectleider aangesteld en de eerste gesprekken tussen de betrokken partijen hebben plaatsgevonden.

Sinds de eerste tussenrapportage is er één nieuw deelproject van een kenniscentrum gestart: het deelproject *Leerwerkcentrum 'de 2-wieler'*, dat wordt uitgevoerd door Innovam, het kenniscentrum van en voor de mobiliteitsbranche. Dit deelproject is een samenwerking tussen Innovam, SW-bedrijf Wezo uit Zwolle en het Deltion College Zwolle.

KCH HCM is in het afgelopen halfjaar vooral bezig geweest met het begeleiden van de interne cultuuromslag bij de vijf deelnemende SW-bedrijven (fase 2b). Calibris is vooral bezig geweest met het werven van leer-werkbedrijven (fase 1). Ecabo ten slotte heeft het REA-college ondersteund bij het inpassen van een nieuwe methodiek om voor jongeren met een beperking die een beroepsopleiding gaan volgen, per individu te kunnen vast te stellen voor welke (arbeidsrelevante) functies of deelfuncties ze kunnen worden opgeleid (fase 2b).

3.4.3 Opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

Bij Calibris verloopt het werven van leerwerkbedrijven nog steeds moeizaam; er is inmiddels één leerwerkbedrijf geworven.³ Bij de andere drie deelprojecten is het nog te vroeg om al te kunnen spreken van opbrengsten met betrekking tot het motiveren van werkgevers. Bij KCH HCM en Ecabo komt dit in een later stadium van het deelproject aan bod. Het deelproject bij Innovam was net gestart.

Succes- en faalfactoren

Het is nog te vroeg om succes- en faalfactoren te benoemen.

3.5 Conclusies

De drie projecten bevinden zich ieder in een ander stadium. Het project SW & MKB is eind 2010 afgerond en heeft een 'tas' opgeleverd met methodieken. De meerderheid van de ontwikkelde methodieken heeft betrekking op fase 1 (het benaderen en motiveren van MKB-werkgevers), maar er zijn ook methodieken voor fase 2b en in mindere mate fase 3 en 4 ontwikkeld. Bij de toonaangevende werkgevers zijn drie groepen te onderscheiden: de bedrijven waar al verschillende werknemers aan de slag zijn (fase 4), de bedrijven die zijn begonnen met de werving (fase 3) en de bedrijven die bezig zijn met het creëren van randvoorwaarden binnen de eigen organisatie (fase 2a). Van de kenniscentra zijn er twee die zich in de afgelopen periode hebben gericht op de benodigde veranderingen in SW-bedrijven en een opleidingsinstituut (fase 2b). Eén kenniscentrum is bezig geweest met het werven van leerwerkbedrijven en één kenniscentrum is net gestart met het deelproject.

³ Dit is vooral het gevolg van een re-organisatie bij Calibris, waardoor de beoogde manier van werven van werkgevers niet direct bij de start van het project kon worden ingezet.

4 FASE 1: MOTIVEREN VAN WERKGEVERS

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen over de tweede helft van 2010 met betrekking tot fase 1. Fase 1 behelst het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: hoe zijn de bedrijven benaderd om werk te bieden aan mensen met een beperking, wat zijn de motieven van bedrijven om mee te doen en wat zijn de succes- en faalfactoren bij het motiveren van bedrijven?

We baseren het hoofdstuk op interviews met de twee landelijke projectleiders van het project Toonaangevende Werkgevers en met de landelijke projectleider van het project SW & MKB. Daarnaast hebben we gebruikgemaakt van interviews met de projectleiders bij dertien toonaangevende werkgevers en met negen werkgevers die betrokken zijn bij het project SW & MKB.

Paragraaf 4.2 beschrijft hoe en door wie werkgevers in het kader van deze projecten benaderd worden om mensen met een beperking aan te nemen. Paragraaf 4.3 beschrijft de motieven van werkgevers om wel of niet in te gaan op het voorstel om mensen met een beperking aan te nemen. Tot slot beantwoorden we in paragraaf 4.4 de onderzoeksvragen met betrekking tot fase 1. We sluiten daarbij af met de succes- en faalfactoren bij het motiveren van bedrijven.

4.2 Werkgevers benaderen

Deze paragraaf beschrijft hoe en door wie werkgevers worden benaderd om mensen met een beperking aan te nemen. We beginnen deze paragraaf met een opsomming van de methoden om werkgevers te benaderen zoals we die eerder hebben beschreven in de eerste tussenrapportage over de eerste helft van 2010 (4.2.1). Vervolgens scherpen we de beschrijving van die benaderingen verder aan, voor zover de interviews over de tweede helft van 2010 daar aanleiding toe geven. We beginnen met een aanscherping van de manier waarop werkgevers in het project Toonaangevende werkgevers worden benaderd (4.2.2). Vervolgens zal er worden ingegaan op de benadering via collectiviteiten (4.2.3), de een-op-eenbenadering (4.2.4) en ten slotte de georganiseerde bijeenkomsten met werkgevers (4.2.5).

4.2.1 Methoden 1^e tussenrapportage

In de vorige tussenrapportage onderscheidden we de volgende methoden om werkgevers te benaderen: de benadering via het eigen netwerk, zoals een netwerk van (HRM-)directeuren; de benadering via collectiviteiten, zoals MKB-Nederland of lokale ondernemers- en handelsverenigingen; de een-op-eenbenadering van ondernemers; bijeenkomsten met werkgevers; de inzet van pr en communicatie en tot slot branchespecialisatie. In de praktijk werkt men overigens vaak met een combinatie van methoden.

4.2.2 Netwerk van (HR-)directeuren van grote bedrijven

Op basis van de interviews in de tweede helft van 2010 kunnen we de benadering van bedrijven binnen het project 'Toonaangevende werkgevers' verder concretiseren.¹

De projectleider 'Toonaangevende Werkgevers' stuurt bedrijven een brief namens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en neemt telefonisch contact met ze op. Hij steekt hoog in in de organisatie en maakt daarbij gebruik van het netwerk dat hij onder meer heeft opgebouwd in het verleden in zijn rol als projectleider van het Werkgelegenheidsplan bij Philips. De projectleider maakt vervolgens een afspraak met en bij het bedrijf indien het bedrijf daartoe bereid is.

De aanpak van de projectleider bestaat onder meer uit verleiden, aanjagen en meedenken. De projectleider denkt bijvoorbeeld mee over hoe je het kunt verkopen binnen je eigen organisatie en over waar mogelijkheden binnen het bedrijf bestaan. Verder vertelt de projectleider over ervaringen met de doelgroepen in andere bedrijven.

De projectleider past zijn werkwijze aan aan het bedrijf waarmee hij spreekt. Bij een deel van de bedrijven kan hij verwijzen naar of herinneren aan hun eigen cao-afspraken over inspanningen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verder verschilt het per bedrijf hoe vaak hij langsgaat. Soms schuift hij ook aan bij een intern overleg binnen het bedrijf.

De succesfactoren die we hebben beschreven in de vorige deelrapportage, kunnen we aanvullen met één belangrijke succesfactor: de projectleider benadert de werkgevers vanuit het belang van de werkgever. Dat wil zeggen, bedrijfseconomisch verantwoord en inspelend op de vraag van de werkgever. Hij toont hierbij begrip voor de voorzichtigheid van bedrijven en geeft ze de ruimte om nee te zeggen. Hij benadrukt het belang van zwarte cijfers en denkt mee vanuit de gedachte dat het project bedrijfskundig verantwoord moet zijn.

Anderzijds laten de interviews met werkgevers ook zien dat de rol van de projectleider niet moet worden overschat. Bedrijven doen niet enkel en alleen mee vanwege de benadering door de projectleider. De projectleider betreft ze weliswaar bij het project Toonaangevende Werkgevers, maar dat wil niet

¹ Voor de leesbaarheid van de tekst herhalen we ook een aantal zaken.

zeggen dat ze zonder deze toenadering niets zouden hebben gedaan voor Wajongers en/of SW'ers. Een deel van de toonaangevende werkgevers werkte reeds met mensen uit de doelgroep, zij het op zeer beperkte schaal. Een aantal grote bedrijven noemt ook een andere aanleiding om iets voor de doelgroepen te doen. Een voorbeeld is de periodieke werklunch met bewindslieden van SZW over de aanpak en de voortgang van de pilots en over de door de werkgevers ervaren belemmeringen in het plaatsen van mensen met een beperking. Andere voorbeelden zijn de wens om iets te doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, de aanwezigheid bij de presentatie van het rapport van de commissie-De Vries, een verzoek van de vakbonden, reeds gemaakte cao-afspraken en een brainstorm met een SW-bedrijf.

4.2.3 Benadering via collectiviteiten

In de vorige rapportage kwam naar voren dat het benaderen van werkgevers via collectiviteiten zoals MKB-brancheorganisaties, franchisegevers en/of lokale ondernemers- en handelsverenigingen in de meeste deelprojecten van SW & MKB één van de speerpunten van het project is. Hieronder beschrijven we een voorbeeld van een werkgever die via een collectiviteit is benaderd.

SW-bedrijf Reestmond maakt deel uit van het Werkgeversplatform Arbeidstoeleiding Meppel (WAM), samenwerkingsverband van: de gemeente Meppel, UWV, MKB-Noord, Reestmond, de Industriële en de Commerciële Club Meppel, onderwijs en Meppeler Handelsvereniging. Het doel van dit samenwerkingsverband is het intensief benaderen van werkgevers en hierbij inzetten op het wegnemen van vooroordelen, wijzen op de voordelen en daardoor bij werkgevers de bereidheid om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waaronder SW-medewerkers aan te nemen te vergroten.

Gemeente Staphorst participeert al jaren in gemeenschappelijke regeling ter uitvoering van SW Reestmond (gezamenlijk uitvoering geven aan WSW). De gemeente maakt deel uit van het bestuur van het SW-bedrijf en daarin wordt ook uitplaatsing besproken. Als gemeente heeft Staphorst sinds enkele jaren steeds 2 SW-medewerkers werken.

4.2.4 Een-op-eenbenadering

De een-op-eenbenadering houdt in dat een ondernemer direct door een SW-bedrijf wordt benaderd voor een nadere kennismaking tussen het SW-bedrijf en de ondernemer. Uit de vorige rapportage kwam naar voren dat de een-op-eenbenadering meestal volgt 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. Hieronder beschrijven we een voorbeeld van een werkgever die een via een bedrijfsbezoek is benaderd.

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, bijvoorbeeld door middel van een bedrijfsbezoek.

Een logistiek bedrijf heeft veel verpakkingsactiviteiten die gemakkelijk door speciale doelgroepen kunnen worden uitgevoerd. Een jaar of acht geleden is het bedrijf in contact gekomen met BSW. Er heeft toen een bedrijfsbezoek plaatsgevonden. Het bedrijf heeft toen besloten om SW'ers in te huren voor het verpakkingswerk van bouten en moeren.

4.2.5 Georganiseerde bijeenkomsten met werkgevers

In de vorige rapportage kwam naar voren dat in bijna alle deelprojecten van SW & MKB door de SW-bedrijven bijeenkomsten voor werkgevers zijn georganiseerd met als doel de werkgevers te informeren over de mogelijkheden die het SW-bedrijf kan bieden, onder meer op het gebied van personeelsvoorziening. Het onderstaande initiatief van MTB was nog niet benoemd.

IMMENS is een initiatief van SW-bedrijf MTB, opgericht door gerenommeerde organisaties in Zuid-Limburg, die inhoud willen geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Samen met partners uit het Maastrichtse bedrijfsleven, de non-profitsector en de overheid vergroot IMMENS de arbeidsmogelijkheden voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zo organiseert IMMENS bijeenkomsten voor potentiële werkgevers in de regio. Het onderstaande voorbeeld illustreert dat het effect van een bijeenkomst lang op zich kan laten wachten en dat er ook omstandigheden een rol kunnen spelen.

Een medewerker op de HR-afdeling van een autobedrijf heeft een opleiding tot casemanager gehad. Daar kwam MVO aan bod en werd de mogelijkheid van het plaatsen van mensen met een beperking genoemd. Vervolgens heeft de medewerker het intern besproken. Behalve via de opleiding was er ook in een voorlichtingsbijeenkomst bij MTB (van 2 jaar geleden) al interesse gewekt. Toen heeft ze contact gezocht met MTB.

4.3 Werkgevers motiveren

In de eerste deelrapportage beschreven we de argumenten die de (deel)projecten gebruiken om bedrijven te motiveren om een werknemer met een arbeidsbeperking aan te nemen. In deze paragraaf beschrijven we op

basis van interviews met bedrijven en met de projectleiders Toonaangevende werkgevers waarom werkgevers werk willen bieden aan mensen met een beperking.

We beginnen deze paragraaf met een opsomming van de argumenten van de (deel)projecten uit de vorige deelrapportage (4.3.1). Vervolgens beschrijven we een nieuw motief, de cao-afspraken (4.3.2). Verder zullen we de argumenten uit de vorige rapportage verder concretiseren, namelijk personeelsbehoefte (4.3.3), maatschappelijk verantwoord ondernemen (4.3.4) en een gunstige kosten-batenafweging (4.3.5). Vervolgens benoemen we overige motieven (4.3.6). Tot slot beschrijven we de motieven van benaderde bedrijven om juist niet mee te doen (4.3.7).

4.3.1 Motieven 1^e tussenrapportage

In de eerste tussenrapportage onderscheidde we drie hoofdargumenten die door de (deel)projecten worden gebruikt om werkgevers te motiveren om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen. Dit zijn een gunstige verhouding tussen de financiële kosten en baten, een personeelsbehoefte bij de werkgever (op korte of op langere termijn) en een MVO-motief.

4.3.2 Cao-afspraken

Naast de drie bovengenoemde motieven vormen cao-afspraken een belangrijk motief. Vijf van de dertien grote bedrijven noemen de cao-afspraken als het belangrijkste motief om werk aan te bieden voor Wajongers en/of SW'ers. De projectleider Toonaangevende Werkgevers verwijst, indien er een relevante cao-afspraken is, in zijn overleg met bedrijven naar die afspraken en biedt het bedrijf aan om mee te denken over de uitvoering ervan. Het betreft cao-afspraken over de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Soms staat in die afspraken ook een (niet-gekwantificeerd) streven om iets voor Wajongers te doen.

Het belangrijkste motief is de cao-afspraken. Zonder de cao-afspraken zou het misschien ook gebeuren, maar dan zou het bijvoorbeeld ook een jaar later kunnen starten. (projectleider toonaangevende werkgever 16)

De vakbonden hebben het aangedragen, het stond in hun inzetbrief 2010. (projectleider toonaangevende werkgever 16)

4.3.3 Personeelsbehoefte

De interviews met werkgevers in de tweede helft van 2010 bevestigen dat de personeelsbehoefte op de lange termijn een belangrijk motief vormt om een project op te zetten voor mensen met een arbeidsbeperking. Tien van de

dertien grote bedrijven die een project opzetten voor de inzet van Wajongers en/of SW'ers, noemen als één van de motieven het opdoen van ervaring met de mogelijkheden van deze groepen. Ze achten dit van belang in verband met een mogelijk toekomstig personeelstekort. Het project stimuleert volgens bedrijven de organisatie om reeds nu creatief na te denken over de mogelijkheden.

In verband met mogelijke tekorten op de arbeidsmarkt in de toekomst, is het goed om als bedrijf alvast te experimenteren met deze groepen. Daarvan kunnen we bijvoorbeeld leren hoe je het potentieel van deze groep kunt benutten. Je kunt als organisatie bijvoorbeeld wennen aan de coachingsvaardigheden die nodig zijn en leren over de manier van omgaan met collega's. (projectleider toonaangevende werkgever 1)

Ook de personeelsbehoefte op korte termijn voor met name eenvoudig werk, kan een motief vormen om SW-medewerkers aan te nemen.

Er is een schaarste op de markt voor dit soort simpel werk en daar zijn deze mensen uitermate geschikt voor. (MKB-ondernemer)

Deze groep kan ondersteunende diensten verrichten. Onze eigen mensen hebben daar niet altijd tijd voor. (MKB-ondernemer)

Enkele MKB-ondernemers wijzen specifiek op de flexibele inzetbaarheid van SW'ers. De ondernemers doelen hierbij niet op de flexibiliteit van individuele SW'ers, maar op de flexibiliteit van het SW-bedrijf om de hoeveelheid SW'ers af te stemmen op de hoeveelheid beschikbaar werk. Dit sluit aan bij de vorige deelrapportage, waarin we vermeldden dat SW-bedrijven richting werkgevers het argument gebruiken dat zij flexibel kunnen inspelen op de kortetermijnvraag naar personeel.

Een MKB'er vertelt dat hij ervoor kiest met SW'ers op afroepbasis te werken. Hij vertelt dat hij soms een paar weken werk heeft en vervolgens weer een paar weken niet.

4.3.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Acht van de dertien grote bedrijven noemen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als een van de motieven om werk aan te bieden aan Wajongers en/of SW'ers. Bedrijven geven aan dat hun SW- of Wajongproject voor hen een van de manieren is om invulling te geven aan hun MVO-beleid. Sommige bedrijven wijzen er daarbij op dat het MVO-beleid zowel op

werknemers als op klanten is gericht. Deze argumentatie met betrekking tot MVO komt dus overeen met de argumentatie zoals die in de vorige deelrapportage is ingebracht door de (deel)projecten die de bedrijven hebben benaderd.

Ons bedrijf voelt zich maatschappelijk betrokken. Wij willen daarbij ook als imago hebben dat we een bedrijf zijn dat niet alleen zegt dat het aan MVO doet, maar ook daadwerkelijk acties onderneemt en kan laten zien waaruit dat blijkt. (projectleider toonaangevende werkgever 3)

MVO heeft voor ons enerzijds een interne en anderzijds een externe functie. Naar buiten toe kunnen we met het project laten zien dat we aan MVO doen. Anderzijds sluit het intern goed aan bij wat we binnen onze organisatie het 'warme groene hart' van het bedrijf noemen, het gevoel van mensen die hier werken. Het project om Wajongers een kans te geven sluit aan bij dat warme hart. (projectleider toonaangevende werkgever 16)

4.3.5 Kosten-batenafweging

De meeste bedrijven wijzen op het belang van zwarte cijfers, maar geen van de bedrijven zegt van te voren voor de pilot een uitgewerkte kosten-batenanalyse te hebben gemaakt.² Een deel van de bedrijven geeft aan dat het wel een grove analyse heeft gemaakt, omdat het belangrijk is dat de opbrengsten hoger zijn dan de kosten.

Van de dertien grote bedrijven geven twee bedrijven aan dat de inzet van SW'ers en/of Wajongers goedkoper is dan de inzet van reguliere medewerkers. Dit vormt voor deze twee bedrijven een van de belangrijkste motieven om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Eén van de twee voegt eraan toe dat het kostenmotief desalniettemin niet doorslaggevend is, omdat men in dat geval een veel hoger aantal deelnemers zou plaatsen.³ Een ander aspect van de kosten-batenafweging is de eerdergenoemde flexibele inzet van SW'ers (zie 4.3.3). De inzet van SW'ers maakt het mogelijk om de personeelskosten flexibel te kunnen aanpassen aan de te leveren productie.

Verder geven enkele bedrijven aan dat de inzet van mensen met een arbeids-handicap aansluit bij een van de beoordelingscriteria in aanbestedings-procedures bij gemeenten. Bedrijven noemen dit bijvoorbeeld met betrekking tot groepsvervoer en vuilnisophaaldiensten.

² Het feit dat deze bedrijven vooraf geen kosten-batenanalyse hebben gemaakt, komt volgens de landelijke projectleiders mede doordat het een pilot betreft waarin onder andere (op kleine schaal) wordt uitgeprobeerd wat kosten en baten zijn.

³ Het belangrijkste motief voor dit bedrijf is een cao-afpraak.

Het is een simpele rekensom. De SW-cao is goedkoper dan de cao waar reguliere medewerkers uit onze sector onder vallen. (projectleider toonaangevende werkgever 6)

Op detacheringsbasis zijn loonkosten lager dan bij reguliere medewerkers. (sectordirecteur bij een gemeente)

Het gaat ons niet om zogenaamde goedkope arbeidskrachten. We worden af en toe gebeld door bedrijfjes die zeggen dat ze goedkope arbeidskrachten kunnen leveren uit de hoek van mensen met een arbeidsbeperking, maar het gaat ons meer om de maatschappelijke betrokkenheid. Tien, vijftien of twintig Wajongers spelen qua kosten ook geen rol op de totale hoeveelheid personeel van ons bedrijf. (projectleider toonaangevende werkgever 16)

4.3.6 Overige motieven

De vier argumenten die we in de paragrafen 4.3.2 tot en met 4.3.5 hebben besproken, worden het vaakst genoemd door werkgevers als reden voor waarom zij een project voor Wajongers en/of SW'ers zijn gestart. Andere motieven die werkgevers een enkele keer noemen, zijn:

- Het bedrijf heeft reeds positieve ervaringen met de inzet van jonggehandicapten en/of SW'ers.
- De inzet van mensen met een arbeidshandicap vergroot de stabiliteit van de organisatie. Het bedrijf doelt op grotere stabiliteit als gevolg van een verondersteld lager verloop onder SW'ers en/of Wajongers.
- De inzet van mensen met een beperking vergroot de diversiteit binnen de organisatie.

De inzet van mensen met een beperking vergroot de diversiteit binnen de organisatie. Je haalt daar bepaalde competenties mee binnen. Voorbeelden daarvan zijn doorzettingsvermogen en creativiteit die kan ontstaan door vaak oplossingen te moeten bedenken voor allerlei problemen waar iemand door zijn beperking tegenaan loopt. (projectleider toonaangevende werkgever 14)

- Een laatste motief is dat medewerkers van vestigingen in het land bij het hoofdkantoor hebben aangegeven dat zij op lokaal niveau goede ervaringen hebben met de inzet van Wajongers en/of SW'ers. Dit is voor het hoofdkantoor een van de motieven om landelijk een project op te zetten voor het plaatsen van mensen uit deze doelgroepen.

4.3.7 Motieven om het *niet* te doen

Uit het onderzoek komt een aantal redenen naar voren waarom bedrijven besluiten om niet mee te doen.

Ten eerste is er de economische crisis. Mede door de economische crisis is bij sommige bedrijven een personeeloverschot en een sterke nadruk op kostenreductie ontstaan. Enkele bedrijven geven aan dat ze een personeeloverschot en de nadruk op kostenreductie niet kunnen combineren met het investeren in nieuwe medewerkers die bovendien extra aandacht nodig hebben. Een aantal bedrijven stelt bovendien dat ze reeds veel inspanningen hebben moeten leveren om eigen mensen in dienst te houden, inclusief mensen met fysieke, psychische of opleidingstechnische beperkingen, die eerder zijn aangenomen vanwege de toenmalige krapte op de arbeidsmarkt.

Verder maakt het opleidingsbeleid dat een aantal bedrijven in het recente verleden heeft gevoerd, het moeilijk om iets te doen voor SW'ers en Wajongers. Het opleidingsbeleid stelde dat medewerkers een hoger opleidingsniveau moesten verwerven om hun werk te kunnen behouden. Dat beleid is moeilijk te combineren met het in dienst nemen van SW'ers en Wajongers die relatief vaak een laag opleidingsniveau hebben.

Een aantal bedrijven, dat heeft afgezien van deelname aan het project, durft het niet aan om Wajongers of SW'ers aan te nemen in verband met het eigen opleidingsbeleid. Dat opleidingsbeleid bestaat eruit dat het eigen personeel een startkwalificatie moet halen. Dat wil zeggen dat alle werknemers binnen het bedrijf voortdurend sterk gestimuleerd worden dat niveau te halen en dat voor medewerkers die het niet halen, 'een andere oplossing' moet worden gezocht. Het bedrijf ziet geen mogelijkheden om het opleidingsbeleid te combineren met de aanname van Wajongers of SW'ers zonder startkwalificatie.

Een geheel andere reden om niet een project voor arbeidsgehandicapten te starten, is de keuze van het bedrijf om zich in te spannen voor een andere doelgroep, zoals mensen met een sociaal-culturele achterstand. Deze reden is één keer genoemd.

Tot slot vallen sommige bedrijven af omdat ze verhalen hebben gehoord over negatieve ervaringen met UWV. UWV zou bijvoorbeeld geen kandidaten leveren, haar afspraken niet nakomen en niet reageren op telefoontjes. Bovendien zou UWV geen zicht hebben op de eigen bestanden met Wajongers. Dit ondanks de positieve ervaringen van vier toonaangevende werkgevers (TW 1, 6, 10 en 16) met de samenwerking met UWV.

4.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf beantwoorden we de onderzoeksvragen behorende bij fase 1: het motiveren van werkgevers. In de komende jaren zullen we de antwoorden verder aanvullen op basis van nieuwe interviews.

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

Wat betreft het 'attenderen' van werkgevers op de mogelijkheid om werknemers met een beperking aan te nemen, moeten we één relativerende opmerking maken. Een deel van de benaderde bedrijven werkte reeds langer met bijvoorbeeld SW'ers en/of zou mogelijk ook zonder vanuit de pilot benaderd te zijn, iets voor mensen met een beperking zijn gaan doen. Een bedrijf zou bijvoorbeeld ook door een vakbond op de mogelijkheid geattendeerd kunnen zijn. Het gaat dus vaak om een combinatie van factoren die werkgevers over de streep trekt.

2. *Welke overwegingen spelen er in dit stadium bij werkgevers?*

Uit het onderzoek komen vier hoofdmotieven van werkgevers naar voren om mensen met een beperking werk aan te bieden.⁴ Bedrijven hebben vaak meerdere van deze motieven en het verschilt per bedrijf wat het belangrijkste motief is.

Het eerste motief is een reeds bestaande cao-afspraken. Dit motief komt met name voor bij grote bedrijven. Het tweede motief is een verwacht personeelstekort op de lange termijn. Door het nu reeds inzetten van een beperkt aantal mensen met een beperking, kunnen bedrijven experimenteren met de mogelijkheden die deze groepen eventueel bieden voor de toekomst. Het derde motief is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Bedrijven kunnen met het aanbieden van werk aan mensen met een beperking invulling geven aan hun MVO-beleid. Ten vierde gaat een klein aantal bedrijven ervan uit dat de mensen met een beperking goedkoper zijn dan reguliere collega's. De meeste geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij ervan uitgaan dat de kosten van de inzet van mensen met een beperking, gezien de subsidiemogelijkheden, niet hoger zullen zijn dan de baten.

3. *Wat doen kenniscentra, brancheorganisaties, toeleveranciers en de overall projectleiders 'Toonaangevende Werkgevers' om werkgevers te motiveren en in hoeverre zijn zij in staat werkgevers succesvol te benaderen?*

De interviews in de tweede helft van 2010 geven nader inzicht in de bestanddelen van de benadering van werkgevers door de projectleider van het project Toonaangevende Werkgevers. Het project maakt met succes gebruik van een relevant werkgeversnetwerk en van het benaderen van werkgevers

⁴ We merken hierbij op dat de mogelijkheid bestaat dat bedrijven sociaal wenselijke antwoorden geven.

op het juiste moment, zoals naar aanleiding van een cao-afspraken of het vastlopen van een reeds bestaand project. In de benadering van werkgevers wordt vanuit het belang van de werkgever geredeneerd. Dat wil onder meer zeggen dat het project bedrijfseconomisch verantwoord moet zijn. Verder biedt het project aan werkgevers de mogelijkheid om deel te nemen aan een periodieke lunch met de minister van Sociale Zaken. Werkgevers waarderen het dat zij met de minister van gedachten kunnen wisselen over de aanpak en de belemmeringen in de wet- en regelgeving die zij in de praktijk tegenkomen. Verder combineert de tweekoppige projectleiding bedrijfskennis en kennis van de publieke sector. Alhoewel dit met name deel uitmaakt van fase 2, kan in fase 1 reeds worden aangeboden dat het bedrijf van de projectgroep ondersteuning zal krijgen bij de toekomstige samenwerking met SW-bedrijven en UWV.

4. Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de motivering van werkgevers een rol?

Succesfactoren bij de motivering van bedrijven zijn een reeds bestaand werkgelegenheidsplan, een relevante cao-afspraken en de persoonlijke betrokkenheid van een directeur. Andere succesfactoren zijn de aanwezigheid van MVO-beleid en het werken voor gemeenten met relevante aanbestedingscriteria. Een belangrijke succesfactor is ook de verwachting van het bedrijf dat in de toekomst een personeelstekort gaat ontstaan. Tot slot zijn voor sommige bedrijven de flexibele inzet van SW'ers en/of de lage kosten van SW'ers of Wajongers een succesfactor.

Faalfactoren zijn de economische crisis, een reorganisatie en angst of onbekendheid met betrekking tot de inzet van Wajongers of SW'ers. Een andere faalfactor is wijzigend overheidsbeleid, waardoor bedrijven er niet op vertrouwen dat subsidieregelingen blijven bestaan. Daarnaast kan het opleidingsbeleid van een bedrijf een belemmering vormen voor het aannemen van mensen met een beperking. In een aantal gevallen eist het opleidingsbeleid van een bedrijf een hoger opleidingsniveau dan het niveau van de mensen met een beperking. Tot slot vormen slechte ervaringen in het verleden met de inzet van doelgroepen en/of met toeleveranciers een faalfactor.

5 FASE 2A: HET CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen over de tweede helft van 2010 met betrekking tot fase 2a. Fase 2a gaat over het creëren van randvoorwaarden bij werkgevers. Dit hoofdstuk geeft een eerste voorlopig antwoord op de vraag: welke randvoorwaarden creëren werkgevers binnen hun bedrijven om het mogelijk te maken om werknemers met een beperking werk te kunnen bieden en welke succes- en faalfactoren spelen daarbij een rol?

We baseren het hoofdstuk op interviews met de deelprojectleiders bij tien toonaangevende werkgevers en met de twee landelijke projectleiders van het project Toonaangevende Werkgevers.

In de eerste deelrapportage onderscheidden we drie randvoorwaarden. Dat waren projectmatig werken, intern draagvlak creëren en de keuze en/of ontwikkeling van een specifieke matchingsmethodiek. In deze tweede tussenrapportage geven we eerst een aanvulling op de eerder beschreven randvoorwaarden projectmatig werken (5.2) en intern draagvlak creëren (5.3). Vervolgens beschrijven we de nieuwe randvoorwaarde 'vorm dienstverband als randvoorwaarde' (5.4). In paragraaf 5.5 werken we de in de vorige rapportage beschreven matchingsmethodiek (5.5) verder uit. Vervolgens beschrijven we drie nieuwe randvoorwaarden. Paragraaf 5.6 beschrijft het opzetten van begeleiding. Paragraaf 5.7 beschrijft het aanpassen van administratieve processen en vervolgens noemen we de overige randvoorwaarden (5.8). Tot slot beantwoorden we in paragraaf 5.9 de onderzoeksvragen met betrekking tot fase 2a. We sluiten daarbij af met de succes- en faalfactoren in deze fase.

5.2 Projectmatig werken

In de vorige deelrapportage beschreven we dat het werken vanuit een bestaand werkgelegenheidsproject als voordeel heeft dat voor de Wajongers en/of SW'ers kan worden gebruikgemaakt van bestaande methodieken. Anderzijds gaven we aan dat de nieuwe doelgroep op onderdelen ook een nieuwe werkwijze vereist. De organisatie moet bijvoorbeeld achterhalen wat de Wajongers en/of SW'ers kunnen en hoe zij moeten worden begeleid. Het onderstaande kader geeft een voorbeeld van hoe de uitbreiding vanuit een bestaand werkgelegenheidsplan kan verlopen.

Er is op alle niveaus extra communicatie geweest, maar de uitbreiding van de doelgroep van het werkgelegenheidsplan met Wajongers is soepel verlopen. De organisatie is al bekend met het werkgelegenheidsplan en men weet dat er kandidaten tussen zitten waar iets mee is. De slag naar de nieuwe groep, de arbeidsgehandicapten, is geen grote slag. (projectleider toonaangevende werkgever 1)

5.3 Intern draagvlak creëren

De vorige deelrapportage beschrijft het intern creëren van draagvlak. De rapportage beschrijft onder meer dat de Raad van Bestuur en directie in de regel beslissen over het wel of niet starten van het project.

De interviews over de tweede helft van 2010 laten zien dat de intentie om iets voor Wajongers en/of SW'ers te doen soms niet direct leidt tot de start van een project. Een reden hiervoor is bijvoorbeeld dat bedrijven weliswaar willen, maar nog niet weten hoe ze moeten beginnen. Een andere reden is een reorganisatie.

Verder dreigt op dit moment bij één bedrijf een project, in het kader waarvan reeds deelnemers zijn geplaatst, stil te komen liggen. Het belangrijkste motief voor dit project was een cao-afspraken. In verband met nieuwe cao-onderhandelingen is de voortgang van het project op dit moment onzeker.

De beslissing over individuele plaatsingen ligt vaak niet bij de Raad van Bestuur en/of de directie. De afdelingshoofden en teamleiders gaan bij veel bedrijven over de plaatsing van individuele kandidaten. Een reden hiervoor is dat de afdelingshoofden en teamleiders direct met de kandidaten werken en bijvoorbeeld moeten zorgen voor de directe begeleiding. Bij een deel van de bedrijven kost het veel inspanningen om afdelingen bereid te vinden. Het onderstaande kader laat zien dat de mogelijkheden voor het creëren van draagvlak per afdeling kunnen verschillen.

De ene leidinggevende kun je wel de vraag voorleggen om mensen met een beperking aan te nemen en de andere leidinggevende niet. Sommige leidinggevers denken dan in termen van 'dan komt er weer zo'n halve medewerker', terwijl andere er wel voor open staan. (projectleider toonaangevende werkgever 12)

5.4 Vorm dienstverband als randvoorwaarde

Deze paragraaf zet de vijf soorten dienstverbanden op een rij die de bedrijven beogen te gebruiken voor hun samenwerkingsrelatie met de Wajongers en/of SW'ers. Vervolgens beschrijven we de (beoogde) duur van deze samenwerkingsrelaties.

5.4.1 Soort dienstverband

De meeste geïnterviewde bedrijven hebben voordat ze starten met de werving (fase 3) al een keuze gemaakt voor een bepaald type dienstverband. De bedrijven kiezen voor een of meer van de vijf soorten dienstverbanden die hieronder worden beschreven. Een deel van de bedrijven werkt tegelijkertijd met verschillende soorten dienstverbanden voor verschillende soorten deelnemers. Het komt ook voor dat men deelnemers wil laten beginnen met de ene soort en bij succes op individueel vlak mogelijk verder wil gaan met een andere, minder flexibele variant. Vooralsnog hebben we geen verband gevonden tussen het type dienstverband dat wordt aangegaan en de motieven van de werkgever om werknemers met een beperking aan te nemen.

Een eerste soort dienstverband is detachering vanuit een SW-bedrijf. Alle geïnterviewde grote bedrijven die met SW'ers (gaan) werken, kiezen voor detachering. Alhoewel bedrijven SW'ers ook kunnen plaatsen door middel van 'begeleid werken', noemt geen van de bedrijven dat als beoogde mogelijkheid. Bedrijven noemen meerdere motieven om te kiezen voor de doelgroep SW'ers en de detachering daarvan. Eén voordeel van SW'ers is dat het SW-bedrijf medeverantwoordelijk blijft voor de deelnemers. Ten tweede kunnen de 'werving en selectie' en de begeleiding van deelnemers relatief gemakkelijk uitbesteed worden aan SW-bedrijven. Deze onderdelen kunnen volgens deze bedrijven minder makkelijk uitbesteed worden aan UWV en/of re-integratiebedrijven.

Een derde reden voor de keuze van detachering van SW'ers is dat het flexibele inzet van personeel mogelijk maakt. Het bedrijf kan de hoeveelheid SW'ers die aan de slag zijn relatief flexibel aanpassen aan de productie die op een bepaald moment geleverd moet worden. Zo heeft bijvoorbeeld de procesindustrie te maken met grote fluctuaties in de vraag en dus ook in personeelsbehoefte. Daarom is het in die sector gebruikelijk om te werken met flexibel inzetbaar personeel. Verder heeft de economische crisis bij sommige bedrijven de behoefte versterkt om personeel flexibel in te kunnen zetten. Tegelijkertijd geeft een aantal bedrijven aan dat het ook voor de inzet van regulier personeel steeds vaker werkt met meer flexibele constructies.

Een tweede soort dienstverband is 'begeleid werken' via het SW-bedrijf. De SW'er komt dan in dienst van de werkgever en krijgt externe begeleiding vanuit de SW-organisatie. In de projecten zijn we dit nauwelijks tegengekomen. Waarschijnlijk speelt hierbij een rol dat de voordelen die werkgevers ervaren bij een detacheringsconstructie, veel minder van toepassing zijn op 'begeleid werken': begeleid werken biedt immers veel minder mogelijkheden tot flexibele inzet van werknemers en de SW-organisatie is niet meer verantwoordelijk voor de werknemer.

Een derde soort dienstverband is een leerwerk- of werkervaringsplek.¹ Met name bedrijven die reeds langer een werkgelegenheidsplan hebben voor andere groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt, passen de werkervaringsplek nu (ook) toe voor de nieuwe doelgroep. De meeste van deze geïnterviewde bedrijven geven aan dat zij de Wajongers en/of SW'ers in beginsel niet in dienst willen houden na afloop van de werkervaringsplek. De werkervaringsplek is met name bedoeld om de kansen van de deelnemer op de arbeidsmarkt aanzienlijk te vergroten door te investeren in de opleiding en werkervaring. Volgens een van de projectleiders Toonaangevende Werkgevers blijft in de praktijk vijftig procent van de werknemers bij het bedrijf werken.

In de werkervaringsplannen wordt meestal met boventallige deelnemers gewerkt en de loonkosten worden centraal gedragen. De boventaligheid en de afwezigheid van beloftes over doorstroom dragen ertoe bij dat afdelingen bereid zijn om deelnemers te plaatsen.

Een vierde soort dienstverband is een tijdelijk regulier contract. Indien de deelnemer er recht op heeft, zal men daarbij de eerste drie maanden gebruikmaken van een proeftijd met behoud van uitkering.

Een vijfde mogelijkheid verloopt via een uitzendbureau. Eén groot bedrijf (TW 14²) beoogt deelnemers te plaatsen via een specifiek uitzendbureau. De deelnemers zullen starten met een zogenaamd fase A-contract. Dat fase-A-contract duurt maximaal anderhalf jaar. Indien deze periode succesvol verloopt, kunnen de deelnemers vervolgens worden gedetacheerd vanuit het uitzendbureau of in vaste dienst komen bij het bedrijf.

Een reden voor de samenwerking met het uitzendbureau is dat het bedrijf ook bij reguliere medewerkers gebruikmaakt van het uitzendbureau. Een achterliggende reden is dat deze constructie het bedrijf de mogelijkheid geeft om eerst te beoordelen of de deelnemer geschikt is.

5.4.2 Duur van dienstverband

De duur van de dienstverbanden varieert van ongeveer driekwart jaar tot ongeveer drie jaar.³ Een deel van de bedrijven houdt voor de deelnemers de mogelijkheid open om daarna te blijven. Een ander deel van de bedrijven geeft aan dat het in beginsel niet de bedoeling is dat de deelnemers blijven. Bij die laatste categorie bedrijven is sprake van een beleid dat we zouden kunnen typeren als 'Nee, tenzij'. De deelnemers moeten uitstromen tenzij de samenwerking zeer succesvol is én er een passende vacature is.

¹ In een van de volgende deelrapportages zullen we waarschijnlijk uitgebreider ingaan op wat deze en andere soorten dienstverbanden precies omvatten.

² De nummering van de toonaangevende werkgevers refereert niet naar de nummering van de toonaangevende werkgevers in bijlage 2.

³ Het is onbekend welke duur men wil afspreken bij de SW-detacheringen.

Bedrijven noemen verschillende redenen waarom zij in beginsel geen langdurig dienstverband nastreven. Een aantal bedrijven geeft aan dat het met het project de kansen van de deelnemers op de arbeidsmarkt wil vergroten en niet beoogt om de deelnemers vervolgens in dienst te nemen. Enkele bedrijven wijzen op het risico van veranderend overheidsbeleid. Zij wijzen erop dat eventueel veranderend overheidsbeleid zou kunnen betekenen dat subsidieregelingen verdwijnen en dat de kosten en risico's, zoals bij langdurig ziekteverzuim, daardoor alsnog bij het bedrijf zouden kunnen komen te liggen.

Enkele bedrijven ondersteunen binnen hun reguliere werkgelegenheidsplan deelnemers bij het vinden van werk bij een andere werkgever als er intern geen mogelijkheden zijn om ze te plaatsen. In welke mate zij dit ook zullen doen voor de Wajongers en/of SW'ers, is in de tweede helft van 2010 nog niet bevraagd.

De landelijke projectleiding Toonaangevende Werkgevers gaat in beginsel mee met de voorkeur van de bedrijven en richt zich er niet op om bedrijven te overtuigen een langduriger of vaster dienstverband te kiezen.

5.5 Matchingsmethodiek

Deze paragraaf beschrijft de methodieken die bij tien grote bedrijven worden gebruikt om (eventueel aangepaste) functies te matchen met (profielen van) kandidaten. We maken daarbij een onderscheid tussen enerzijds vraaggerichte en aanbodgerichte matching (5.5.1) en anderzijds geïntegreerde matching (5.5.2). Daarna gaan we specifiek in op een bedrijf dat met functiedifferentiatie werkt (5.5.3).

5.5.1 Vraaggerichte of aanbodgerichte matching

We kunnen een onderscheid maken tussen een vraaggerichte en een aanbodgerichte matchingsmethodiek. 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. Eén groot bedrijf (TW 1) werkt voor een deel van de plekken met een aanbodgerichte aanpak. Het bedrijf zoekt aan de hand van kandidaatprofielen naar werkplekken in de organisatie. De keuze voor een vraaggerichte methodiek komt vaker voor.

De keuze voor een vraaggerichte matching vloeit bij een deel van de bedrijven logisch voort uit hun motief om het project op te zetten (fase 1). Zij voorzien een toekomst waarin ze bepaalde vacatures mogelijk moeilijk zullen kunnen vervullen. Deze bedrijven zien het werken met Wajongers en/of SW'ers als een van de mogelijkheden om specifiek deze moeilijk vervulbare vacatures te

vervullen. Zij zullen proberen Wajongers en/of SW'ers te vinden die zo goed mogelijk passen op deze vacatures.

Een ander motief van bedrijven om te kiezen voor een vraaggerichte matching is dat het bedrijf geen nieuwe functies wil creëren, noch functies grondig wil aanpassen.

Niet alle bedrijven die met een vraaggerichte matchingsmethodiek willen gaan werken, hebben reeds concrete werkplekken gevonden. Sommige bedrijven hebben als beleid dat afdelingen uit zichzelf plekken mogen aandragen. Andere bedrijven vragen bijvoorbeeld de HR-afdelingen van verschillende onderdelen van het bedrijf om op zoek te gaan naar werkplekken. Ook komt het voor dat een projectleider⁴ intensief werkplekken gaat werven binnen het eigen bedrijf. Als het bedrijf intern een of meer werkplekken heeft gevonden, gaat het bedrijf Wajongers en/of SW'ers werven die op deze plekken passen.

Onze methodiek is om eerst een werkplek te vinden en vervolgens een kandidaat. De methodiek om een werkplek te vinden, bestaat uit de benadering van de P&O-chefs van de verschillende onderdelen van ons bedrijf. De verschillende P&O-chefs krijgen de opdracht om een plek aan te dragen. Als we het andersom zouden doen, zouden de P&O'ers weigeren. (projectleider toonaangevende werkgever 4)

De gekozen werkwijze is om eerst werkplekken te zoeken en vervolgens kandidaten. De reden voor deze volgorde is dat je niet kunt garanderen dat je iemand kunt plaatsen als je begint met deelnemers. Daarnaast is het niet de bedoeling om de functie helemaal aan te passen aan de kandidaat. Als je begint met de werkplek, kun je vervolgens iemand zoeken die specifiek gemotiveerd is voor de betreffende functie. (projectleider toonaangevende werkgever 2)

5.5.2 Geïntegreerde matching

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.

In de eerste deelrapportage beschreven we een voorbeeld (TW 6) van een geïntegreerde matchingsmethodiek. De methodiek bestaat eruit dat de werkgever in overleg met arbeidsdeskundigen van het SW-bedrijf in de organisatie van de werkgever functies selecteert die door SW-medewerkers uitgevoerd kunnen worden. Het SW-bedrijf voert voor die functies een werkplekanalyse uit. Een voordeel van deze aanpak is dat het mogelijk wordt om overeenstemming te krijgen tussen de werkgever en het SW-bedrijf over welke functies bij de werkgever beschikbaar én geschikt zijn voor SW'ers.

⁴ Het betreft een projectleider bij een werkgever die in het verleden zelf heeft gewerkt als jobcoach en daardoor zelf kennis heeft van de doelgroep.

Een halfjaar later blijkt dat het SW-bedrijf bijna geen deelnemers heeft geleverd. De methodiek heeft wel geleid tot een goede beschrijving van het profiel waaraan deelnemers zouden moeten voldoen, maar de methodiek blijkt geen garantie voor het verkrijgen van geschikte kandidaten.

De methodiek heeft mogelijk het plaatsen van ongeschikte deelnemers helpen voorkomen, die vervolgens zouden zijn uitgevallen of zijn weggestuurd door de werkgever. Overigens is het bedrijf er vervolgens in geslaagd om met succes deelnemers te werven via onder andere UWV (zie fase 3, paragraaf 7.2.3). De werkgever had UWV niet betrokken bij de aanvankelijke werkplekanalyse.

Bij een tweede bedrijf (TW 15) is min of meer hetzelfde gebeurd. De toonaangevende werkgever en het SW-bedrijf hebben gezamenlijk een kandidaatprofiel opgesteld. Vervolgens heeft het SW-bedrijf op basis van het profiel in de eigen bestanden gekeken welke SW'ers geschikt zouden zijn. Het SW-bedrijf moest concluderen dat het niet meer dan één kandidaat kon leveren die mogelijk aan het profiel voldeed.

De reden waarom de methodiek bij beide bedrijven niet tot (voldoende) deelnemers heeft geleid, is onbekend en hier zal in de volgende rapportage op worden ingegaan.⁵

Een tweede voorbeeld van een geïntegreerde matchingsmethodiek is de Wajong-scan. Deze Wajong-scan is op advies van UWV bij twee grote bedrijven (TW 9 en 16) ingezet. De scan wordt uitgevoerd door een gespecialiseerd adviesbureau. De scan brengt op basis van interviews onder andere in kaart: visie en missie van de organisatie, wijze van aansturing om visie en resultaten te realiseren (leiderschap), lerend vermogen van organisatie en ontwikkelcultuur, houding ten opzichte van Wajong en mogelijkheden voor het werken met Wajongers per afdeling. Bij een van de bedrijven (TW 9) zijn twee scans uitgevoerd, één in een filiaal en één op het hoofdkantoor. Op het hoofdkantoor betekende dit dat iemand van het adviesbureau één à twee dagen langskwam en een gesprek voerde met onder andere de HR-directeur en gesprekken voerde op de afdelingen van het hoofdkantoor waar het bedrijf mogelijkheden zag.

Een derde voorbeeld van een geïntegreerde matchingsmethodiek is het Wajong-bedrijfsadvies van UWV. Bij een bedrijfsadvies onderzoekt UWV 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. Enkele geïnterviewde bedrijven (landelijke projectleider TW) maken van een dergelijk bedrijfsadvies gebruik of zullen dat gaan doen. De bedrijven zijn volgens de landelijke projectleider TW enthousiast over het Wajong-bedrijfsadvies van UWV, omdat het voor hen een handreiking geeft om te beginnen en inzicht geeft over de mogelijkheden om mensen te plaatsen. Bedrijf TW 10 geeft aan

⁵ We hebben voor deze tussenrapportage geen interviews gehouden met de betrokken SW-bedrijven.

dat het met UWV alle functies heeft bekeken die in het organisatieschema staan, waarbij is beoordeeld welke zich lenen voor Wajongers. Het bedrijf is hierover zeer positief.

Een vierde voorbeeld van een geïntegreerde matchingsmethodiek is het werken met zogenoemde ingroefuncties. In enkele bedrijven worden ingroefuncties aangeboden. Een ingroefunctie maakt het mogelijk om deelnemers die nog niet aan het functieprofiel voldoen, in de loop van bijvoorbeeld een jaar te laten groeien tot het niveau waarin ze wel aan het functieprofiel voldoen.

Het vraaggerichte aspect van deze aanpak schuilt erin dat men uitgaat van functies die men graag vervuld wil zien. Het aanbodgerichte aspect schuilt erin dat men zich voor de start van de werving realiseert dat de mogelijke deelnemers nog niet aan de functie-eisen voldoen.

Een vijfde voorbeeld is de samenwerking van een bedrijf (TW 1) met UWV. De samenwerking was niet vanaf het begin een succes, maar leidde uiteindelijk tot meerdere plaatsingen (fase 3). Volgens het bedrijf lag de oplossing in het investeren in de relatie tussen UWV en het bedrijf, waarbij beide partijen hebben aangegeven wat absolute eisen zijn en wat 'slechts' de voorkeur zou hebben. Volgens UWV heeft de lokale arbeidsdeskundige met name een rol gespeeld in het bijstellen van de (te hoge) functie-eisen die het bedrijf oorspronkelijk aan de deelnemers wilde stellen.

Op basis van de huidige interviews kunnen we nog geen conclusies trekken over de mate van succes van de bedrijfsadviezen, de Wajong-scan en de ingroefuncties. Zoals we bij de eerder beschreven werkplekanalyse hebben gezien, moet het succes van een methodiek zich bewijzen in de fasen 3 en 4. Het is nu nog te vroeg om dat succes te kunnen beoordelen.

5.5.3 Functiedifferentiatie

Eén groot bedrijf (TW 5) heeft in samenwerking met een SW-bedrijf functiedifferentiatie toegepast. De aanpak is een voorbeeld van een geïntegreerde aanpak. De aanpak is vraaggericht omdat deze is afgestemd op toekomstige vacatures bij het bedrijf en aanbodgericht omdat de functiedifferentiatie samen met SW-bedrijf is uitgevoerd.

Het bedrijf en het SW-bedrijf hebben gezamenlijk twee functieprofielen opgesteld. De routinematige onderdelen uit de functies zijn behouden en de functies zijn ontdaan van uitzonderingstaken. Men heeft gekozen voor de functies magazijnmedewerker en procesoperator. Bij de functie van magazijnmedewerker is het bestaande profiel aangepast en zijn er onderdelen uit het oorspronkelijke profiel geschrapt. Bij de functie van procesoperator hebben het bedrijf en het SW-bedrijf een heel nieuw profiel opgesteld op basis van wat SW'ers kunnen en op basis van binnen het bedrijf aanwezige werkzaamheden. Het resultaat is dat vijf SW'ers zijn gestart (september 2010).

Op dit moment wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van deze methodiek in de procesindustrie. Meerdere bedrijven uit de sector hebben hun interesse getoond. Het kenniscentrum in de sector is op verzoek van de bedrijven betrokken om een door de branche erkend functieprofiel en een kwalificatiedossier op te stellen.

5.6 Opzetten begeleiding

In zijn algemeenheid gaan de bedrijven ervan uit dat extra begeleiding nodig is voor het werken met SW'ers en/of Wajongers. Daarnaast organiseert een deel van de bedrijven zelf begeleiding van de begeleiders.

Bedrijven die reeds een werkgelegenheidsplan hadden voor een bredere groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, nemen de bestaande begeleidingsvorm uit dat plan vaak over voor de nieuwe doelgroep. Deze begeleiding verschilt per bedrijf, maar bestaat bijvoorbeeld uit een combinatie van werkbegeleiding door de leidinggevende, meer persoonlijke begeleiding door een mentor en begeleiding ten behoeve van het onderwijstraject door een begeleider van de school.

Soms vullen de bedrijven deze begeleiding voor de nieuwe doelgroep verder aan met jobcoaching. Een deel van de bedrijven kiest hierbij voor de externe jobcoach, maar ten minste één bedrijf (TW 3) verkiest het om ook deze vorm van begeleiding zelf te geven.⁶ Eén van de bedrijven die geen werkgelegenheidsplan heeft, heeft aangegeven dat het een begeleidingsplan opstelt (TW 6).⁷

Re-integratiebedrijven leveren soms jobcoaching bovenop de reguliere begeleiding van ons werkgelegenheidsplan. Deze jobcoaching sluit aan op de specifieke individuele problematiek van de kandidaat. Het re-integratiebedrijf kent de kandidaat soms al lang en kan bijvoorbeeld alert zijn op signalen dat het niet goed gaat met de kandidaat. (projectleider toonaangevende werkgever 1)

Naast de begeleiding van de deelnemers organiseert een deel van de bedrijven ook begeleiding van de begeleiders. Ook hier geldt dat bedrijven met een bestaand werkgelegenheidsplan hiervoor hun bestaande methodiek kunnen toepassen. Deze grote bedrijven organiseren die begeleiding centraal. Op basis van de huidige interviews is nog niet bekend welk aandeel van de

⁶ Dit bedrijf wijst erop dat een bedrijf dat de begeleiding zelf wil organiseren, geen gebruik kan maken van de bestaande jobcoachfinanciering. Deze financiering, die overigens is gekoppeld aan de deelnemer, kan op dit moment alleen worden besteed aan een externe jobcoach. Het bedrijf stelt voor om kwaliteitseisen voor interne begeleiders te formuleren. De interne begeleiders die daaraan voldoen, zouden vervolgens kunnen worden gefinancierd uit het budget waaruit op dit moment alleen externe jobcoaches kunnen worden gefinancierd.

⁷ We hebben dit begeleidingsplan (nog) niet kunnen inzien.

bedrijven begeleiding van de begeleiders organiseert en welke verschillende vormen die begeleiding eventueel aanneemt.

Managers die met de deelnemers gaan werken, moeten met name twee dingen leren. Ten eerste het kunnen inschatten hoe het met de medewerker gaat. Ten tweede het daarop inspelen. (projectleider toonaangevende werkgever 16)

5.7 Aanpassen administratieve processen

Enkele grote bedrijven noemen als een van de randvoorwaarden die zij creëren de aanpassing van administratieve processen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om aanpassingen van de HR- en de financiële administratie.

Normaal krijg je als je binnen ons bedrijf een nieuwe medewerker in het personeelssysteem invoert een aantal standaardvragen. We hebben voor dit project het personeelssysteem aangepast. Dat betekent dat de manager nu kan invoeren dat het om een Wajonger gaat en dat er vervolgens nieuwe, Wajongerrelateerde vragen op het scherm komen. (projectleider toonaangevende werkgever 16)

Wij gaan samen met een re-integratiebedrijf heel goed de financiële, de HR- en de salarisadministratie bekijken. Wij willen bijvoorbeeld graag met één druk op de knop een overzicht van alle werknemers uit de kwetsbare groepen kunnen krijgen. Verder zal bijvoorbeeld een ziekmeldprocedure moeten worden opgesteld die aansluit bij de situatie van de kwetsbare medewerkers. Omdat we, ondanks de franchise-constructie van onze organisatie, werken met één financiële, HR- en salarisadministratie is het voor ons vanuit administratief oogpunt belangrijk dat het re-integratiebedrijf landelijk werkt. (projectleider toonaangevende werkgever 9)

5.8 Overige randvoorwaarden

De randvoorwaarden die we in de paragrafen 5.2 tot en met 5.7 hebben besproken, worden het vaakst genoemd door de grote bedrijven die we tot nu toe over fase 2a hebben geïnterviewd.

Andere randvoorwaarden die uit het onderzoek naar voren komen, zijn:

- Eén bedrijf (TW 16) geeft aan dat de personeelsreductietargets die managers jaarlijks moeten halen, niet van toepassing zullen zijn op Wajongers. Dat wil zeggen dat het aannemen van een Wajonger niet meetelt.
- Eén bedrijf (TW 9) heeft behalve naar intern draagvlak voor het aannemen van Wajongers en/of SW'ers ook onderzoek gedaan naar het draagvlak bij klanten van het bedrijf. Het bedrijf heeft aan zijn klantenpanel vragen voorgelegd over de wenselijkheid om personeel uit kwetsbare groepen aan te nemen. Een meerderheid van de ruim duizend respondenten vond het een uitstekend idee. Daarbij bleek dat klanten de medewerkers uit

kwetsbare groepen het meest geschikt achten voor werkzaamheden waarbij geen direct klantcontact bestaat.

- Twee bedrijven benadrukken het belang van voldoende kennis van subsidieregelingen. Eén bedrijf (TW 4) heeft hiervoor gebruikgemaakt van een externe consultant en een ander bedrijf (TW 1) benadrukt dat de kennis aanwezig is bij de projectleider van het bestaande werkgelegenheidsplan.
- Eén bedrijf (toonaangevende werkgever 3) beschrijft voor de langere termijn als randvoorwaarde een normalisering van het werken met medewerkers met een relatief lage productiviteit. Het bedrijf beoogt intern een situatie te creëren waarin het normaal is dat een medewerker wordt betaald voor zijn geleverde productiviteit. Het hoofdkantoor betaalt in die situatie de rest van de loonkosten en regelt de loondispensatie met UWV.

5.9 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf beantwoorden we de onderzoeksvragen behorende bij fase 2a: het creëren van randvoorwaarden bij werkgevers.

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

De vorige deelrapportage beschrijft onder meer dat de Raad van Bestuur en directie in de regel beslissen over het wel of niet starten van een project voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking. De interviews in de tweede helft van 2010 laten zien dat de intentie om iets voor Wajongers en/of SW'ers te doen soms niet direct leidt tot de start van een project. Er zijn uiteenlopende redenen waarom de start van een project op zich laat wachten.

2. *Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?*

Bedrijven met een bestaand werkgelegenheidsplan voeren relatief weinig beleidsaanpassingen door. Zij maken voor Wajongers en/of SW'ers voor een groot deel gebruik van de bestaande werkwijze binnen het project voor werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Indien er een werkgelegenheidsplan is, werken bedrijven hoofdzakelijk met werkervaringsplaatsen of leer-werkplaatsen. Als er geen werkgelegenheidsplan is, maken bedrijven in beginsel een beleidskeuze voor een specifieke contractvorm voor de SW'ers en/of Wajongers.⁸ Het meest voorkomende alternatief voor werkervaringsplekken (bij de geïnterviewde bedrijven) is detachering van SW'ers. Deze keuze brengt met zich mee dat er relatief weinig aanpassingen in het personeelsbeleid nodig zijn. Het tweede alternatief is een tijdelijk regulier contract voor Wajongers (met een proefperiode met behoud van uitkering).

⁸ In fase 3 en 4 zal blijken dat een deel van de bedrijven in de praktijk met verschillende contractvormen werkt, met name doordat zij een geschikte deelnemer hebben gevonden die onder een andere regeling valt dan de regeling waar het bedrijf zich oorspronkelijk op richtte.

Verder maakt een deel van de bedrijven een plan voor de begeleiding van de deelnemers. Bedrijven maken verschillende keuzes wat betreft de inzet van externe jobcoaches. Ten minste één bedrijf kiest ervoor om alle werkgerelateerde begeleiding zelf te organiseren, ook al loopt het bedrijf daarmee de jobcoachsubsidie mis.

Eén ander bedrijf verklaart de personeelsreductietargets niet van toepassing op de Wajongers die in het kader van het project bij het bedrijf aan de slag zullen gaan.

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

Een deel van de bedrijven past weinig aanpassingen toe in de organisatie en in de functies. Zij zoeken naar deelnemers die zo goed mogelijk aansluiten bij de bestaande functies, bijvoorbeeld omdat die functies (in de toekomst) moeilijk vervulbaar zijn.

Eén bedrijf heeft in samenwerking met een SW-bedrijf een bestaand functieprofiel aangepast aan de mogelijkheden van SW'ers. Daarnaast hebben zij gezamenlijk een nieuwe functie opgesteld. De nieuwe functie is afgestemd op wat SW'ers kunnen en op de werkzaamheden die binnen het bedrijf aanwezig zijn.

Verder voeren enkele bedrijven aanpassingen door in administratieve processen, zoals de HR- en financiële administratie.

4. Welke rol hebben toeleveranciers, kenniscentra en de landelijke projectleiders van het project 'Toonaangevende Werkgevers' bij deze aanpassingen?

De twee landelijke projectleiders van het project Toonaangevende Werkgevers hebben ieder een eigen rol in hun contacten met de grote bedrijven. Nadat één van hen in fase 1 alléén naar een bedrijf is gegaan, gaat hij in fase 2 gezamenlijk met de andere projectleider. Beiden denken met een bedrijf mee over welke aanpassingen binnen het bedrijf nodig kunnen zijn, voor welk type deelnemers gekozen kan worden en welke organisaties deze deelnemers zouden kunnen leveren. Verder verwijzen ze naar andere partijen die kunnen helpen, zoals UWV met een bedrijfsadvies, een adviesbureau dat voor bedrijven Wajong-scans uitvoert en een SW-bedrijf dat ondersteunt bij functiedifferentiatie.

De ene projectleider levert met name kennis van en contacten bij bedrijven die soortgelijke projecten hebben en de andere projectleider levert kennis over en contacten in de sociale zekerheid. Gezamenlijk organiseren ze ook bijeenkomsten waar bedrijven die soortgelijke projecten opzetten, elkaar kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen over de aanpassingen die zij doen.

De landelijke projectleiders bieden ook ondersteuning als bedrijven intern of in de samenwerking met andere partijen, zoals SW-bedrijven, tegen problemen oplopen.

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

Of in fase 2a 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 in fase 2a gecreëerde randvoorwaarden voldoende hebben bijgedragen aan het vinden van geschikte deelnemers en werkplekken en aan een goede match.

Om de kans op succes in fase 3 en 4 te vergroten, hebben de geïnterviewde bedrijven de volgende randvoorwaarden gecreëerd:

- Het creëren van voldoende intern draagvlak voor het project. Dat wil zeggen draagvlak op het niveau van de Raad van Bestuur, de directie, de OR en op het niveau van de afdelingsmanagers.
- Het kiezen van een matchingsmethodiek die aansluit bij enerzijds de werkzaamheden binnen het bedrijf en anderzijds bij de mogelijkheden van de beoogde deelnemers. Belangrijk hierbij is dat het bedrijf tijdig de beoogde toeleveranciers betreft, zoals de SW-organisatie of UWV.
- Het verkrijgen van een realistisch beeld van de benodigde extra begeleiding en het organiseren van die begeleiding.

De volgende succesfactoren dragen bij aan het creëren van deze randvoorwaarden:

Ten eerste zijn er bedrijfsgerelateerde succesfactoren. Dat zijn de aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsplan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een verwacht personeelstekort en de aanwezigheid van relevante cao-afspraken.

Daarnaast is er een aantal succesfactoren die bij externe partijen liggen:

- De aanwezigheid van externe partijen die het bedrijf motiveren om het project door te zetten en daarvoor de benodigde randvoorwaarden te creëren. Deze externe partijen zijn in dit geval de landelijke projectleiders Toonaangevende Werkgevers, de andere grote bedrijven die een soortgelijk project opzetten en tot slot de minister van SZW die de bedrijven uitnodigt voor een periodiek overleg.
- De betrokkenheid van externe partijen met voldoende kennis van en relevante contacten in de sociale zekerheid en bij toeleveranciers.
- De beoogde toeleveranciers moeten gemakkelijk toegankelijk zijn voor het bedrijf, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van één contactpersoon. Dat maakt de communicatie met de toeleveranciers voor bedrijven makkelijker en minder tijdrovend.
- De toeleverancier moet door de werkgever in een vroeg stadium betrokken worden bij de matching. Hiermee wordt de kans groter dat er een goede match tot stand komt.
- Tot slot moeten de toeleveranciers voldoende kennis van de eigen bestanden hebben, waardoor het mogelijk wordt om een realistische matchingsmethodiek te ontwikkelen.

6 FASE 2B: CREËREN RANDVOORWAARDEN IN TOELEIDING

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de eerste bevindingen met betrekking tot fase 2b: het creëren van randvoorwaarden in het opleidings- of toeleidingstraject. Het realiseren van deze randvoorwaarden zorgt ervoor:

- dat een opleidingsprogramma mensen met een beperking zo opleidt dat zij voldoen aan de eisen en wensen van werkgevers;
- of dat een toeleider na een vraag van een werkgever snel voldoende geschikte kandidaten kan leveren die voldoen aan de eisen en wensen van die werkgever.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews met de zes deelprojectleiders bij het SW & MKB-project, twee interviews met deelprojectleiders van kenniscentra en de landelijke projectleiders van deze beide projecten. In de paragrafen 6.2 tot en met 6.7 beschrijven we de veranderingen die in de zes SW-bedrijven zijn doorgevoerd. In paragraaf 6.8 gaan we in op de aanpak van KCH HCM om SW-bedrijven te ondersteunen bij de benodigde cultuuromslag. Paragraaf 6.9 gaat over de veranderingen die het REA College heeft doorgevoerd ten behoeve van het deelproject van Ecabo. We sluiten het hoofdstuk af met paragraaf 6.10, waarin we een begin maken met het beantwoorden van de onderzoeksvragen en een eerste indicatie geven van de succes- en faalfactoren in fase 2b.

6.2 AM Groep: interne wasserij en flexafdeling

Cultuurverandering

De AM Groep is al in 2002 begonnen met het proces van binnen naar buiten. De belangrijkste aanleiding om hiermee te beginnen, was de wens van het bestuur van de AM Groep 'om de Wet sociale werkvoorziening uit te voeren zoals het bedoeld is', dat wil zeggen om sociale doelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen voor te laten gaan boven financiële doelstellingen. Er is gewerkt aan een commitment in het hele bedrijf om mensen naar buiten te plaatsen. SW-medewerkers moeten niet worden verzorgd, maar zelf verantwoordelijk worden gemaakt, waarbij ondersteuning wordt geboden als dit nodig is. Een belangrijk onderdeel bij deze cultuuromslag is geweest om ervoor te zorgen dat de interne productie geen reden mag zijn om mensen binnen te houden die naar buiten kunnen. Daarom is het mogelijk gemaakt om externen in te huren om de continuïteit van de interne productie te waarborgen.

Leer-werkbedrijf

AM Groep profileert zich als leer-werkbedrijf met het doel om medewerkers die behoren tot de SW-doelgroep, optimaal te ontwikkelen en te laten werken in een zo regulier mogelijke omgeving, buiten de muren van het leer-werkbedrijf. AM Groep streeft ernaar om op termijn twee derde van de medewerkers extern werkzaam te hebben in WOL (werken op locatie – in groen- en schoonmaakonderhoud), detachering (individueel of in groepen) of begeleid werken.

Interne wasserij

Om de beweging naar buiten te faciliteren, heeft de AM Groep voor SW-werknemers twee tussenstappen gecreëerd, die de afstand tot werken buiten de SW-organisatie verkleinen. Op de eerste plaats de overname van de interne wasserij door twee commerciële bedrijven. Hierdoor kunnen zwakkere medewerkers, binnen de muren van de AM Groep, toch gedetacheerd worden bij een commercieel bedrijf, maar zich binnen de interne wasserij ontwikkelen en mogelijk uitstromen naar andere (individuele) detacheringen. Op deze manier is de interne wasserij een fase in het onthechtingsproces. Dit geldt zowel voor de groep het SW-werknemers van voor 1998 die altijd erg beschermd hebben gewerkt (nooit buiten de muren van SW-bedrijf zijn geweest), als voor de SW-werknemers van na 1998, voor wie al meer de blik naar buiten werd gericht.

Samenwerking met wasserijbranche

Tot 31 juli 2007 beschikte de AM Groep over een eigen wasserij. Op 20 juni 2008 is een vijfjarig contract met een optie voor vijf jaar getekend met CleanLeaseFortex en Lamme die per 1 augustus 2008 de activiteiten van AM Groep hebben overgenomen onder de naam CleanLeaseLamme 'wassen met maatwerk'. CleanLeaseLamme ziet dit project als een voorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Flexafdeling

Daarnaast fungeert bij de AM Groep ook de flexafdeling als een fase in het onthechtingsproces. Bij 'binnenkomst' bij de AM Groep worden er een assessment afgenomen en een diagnose gesteld. Daarin worden zowel de zienswijze van de SW-medewerker als van de leidinggevende betrokken en wordt duidelijk waar mogelijkheden, wensen en knelpunten liggen. Wie goed gekwalificeerd is, kan direct door naar de wasserij of een andere externe plek. Voor wie dat niet direct kan, maar wel mogelijkheden heeft, fungeert de flexafdeling als tussenstap. Vanuit de flexafdeling kunnen SW-medewerkers regulier werken, onder andere bij de interne wasserij, maar ook op andere werkplekken in de omgeving. In 2010 is de flexafdeling geïntegreerd met de instroomafdeling; samen is dat de sector 'ontwikkeling' geworden.

Succesfactoren

De projectleider van de AM Groep heeft de volgende succesfactoren ervaren bij de cultuuromslag in het SW-bedrijf:

- Commitment in alle geledingen van het SW-bedrijf dat regulier werk in principe voor alle SW-werknemer het doel is.
- consulent en SW-medewerker bepalen samen de doelen.
- Aan SW-werknemers moet al binnen het SW-bedrijf regulier werknemersgedrag worden aangeleerd, onder andere met betrekking tot werktijden, gedrag, pauzes en verzuim. Het aanleren van werknemersvaardigheden moet de corebusiness van het SW-bedrijf zijn.

6.3 BSW: de Externe beschutte werkplaatsen (Eba's)

Aanpassingen interne organisatie

Hoewel het deelproject als focus de benadering van MKB-werkgevers had, onder meer door middel van branchespecialisatie, heeft het duidelijk gemaakt dat er veranderingen in de organisatie van BSW nodig waren. Het project is ingebed in een organisatiebrede omslag, waarbij over de hele breedte van het bedrijf de werkgeversbenadering (vraaggericht werken) is ingevoerd, met als doel 'van binnen naar buiten'. Al snel werd duidelijk dat branchespecialisatie effecten heeft op de benodigde voorbereiding van SW-werknemers. 'Als je kiest voor bepaalde branches en daarvoor personeel wilt kunnen leveren, moet je er ook voor zorgen dat er voldoende aantrekkelijk personeel voor die branches beschikbaar zijn'. Hiervoor zijn opleidingen nodig en verder moeten SW-werknemers goed worden voorbereid op werken bij een reguliere werkgever.

Opleidingen

Het uitgangspunt is meestal: beschadigde mensen. Dat betekent dat er naast aandacht voor het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn om naar buiten te kunnen gaan, ook gewerkt moet worden aan het (zelf)vertrouwen van de medewerkers. BSW heeft daarvoor de instrumenten en de expertise in huis. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van werknemersvaardigheden. Vakvaardigheden op het gebied van schoonmaak, detailhandel of inpakken kunnen intern worden opgedaan omdat BSW dit als dienst aanbied. Op die manier kun je mensen intern opleiden en ervaring laten opdoen. Indien nodig wordt de koppeling gemaakt met een externe opleiding die door het aoc of roc wordt verzorgd. BSW levert daarvoor deels eigen docenten, maar kan niet de hele opleiding 'draaien'.

Externe beschutte arbeidsplaatsen: Eba's

Nadat een medewerker is ingestroomd, volgt een periode van drie maanden van diagnose en training in de industrieafdeling. Daarna bepaalt de werkleider of iemand intern blijft, extern gaat of naar een Eba (groepsdetachering). De Eba zorgt ervoor dat werkleiders 'breder' moeten gaan kijken naar de mogelijkheden van medewerkers. SW-werknemers komen eerder in aanmerking voor een plaats in de Eba dan dat ze individueel uitgeplaatst kunnen worden.

Voor groepsdetacheringen komen andere typen SW-werknemers in aanmerking dan voor individuele detacheringen, waardoor de mogelijkheden van uitplaatsingen via groepsdetacheringen worden vergroot. Bij individuele detacheringen moeten de werknemersvaardigheden van de SW-werknemers al aanwezig zijn, terwijl de vakvaardigheden 'on the job' kunnen worden geleerd. Bij groepsdetacheringen zijn juist de vakvaardigheden al bij aanvang nodig en kunnen de werknemersvaardigheden wat minder ver ontwikkeld zijn; deze worden 'opgevangen' in de groep en door de begeleiders van de groep.

SW-werknemers motiveren voor de stap naar buiten

Voor het zittend bestand is naar buiten gaan veel minder vanzelfsprekend dan voor de nieuwe instroom. Voor deze groep moet je er dus voor zorgen dat het 'naar buiten gaan' aantrekkelijk wordt gemaakt. Zo wordt er nu geworven voor werk bij externe werkgevers in de schoonmaak, inclusief een opleiding. Als beloning wordt een I-Phone in het vooruitzicht gesteld wanneer mensen daadwerkelijk de opleiding afronden en inzetbaar zijn in de schoonmaak.

De Eba's kunnen worden gezien als een instrument in de voorbereiding van kandidaten op (zo regulier mogelijk) werken. Voor sommigen is een Eba het eindstation, anderen slaan het over en voor weer anderen is het een opstap naar individuele detachering bij werkgevers.

Succesfactoren Eba

Een eerste voorwaarde voor het creëren van een Eba is een ondernemer die er wat in ziet en met wie je goede afspraken kunt maken over de invulling. Om een werkgever te overtuigen, moet het SW-bedrijf de werkgever het volgende bieden:

- aantrekkelijke tarieven; het is daarnaast handig als je kunt aanhaken op MVO;
- garanderen dat er altijd voldoende bezetting is in de Eba;
- de Eba presenteren als een voorbereidingsfase voor (individuele) detacheringen van completere, productievere medewerkers. Hiervoor zijn opleidingen op maat nodig die de SW-werknemers in hun eigen tempo kunnen volgen en een goede intredetoets voor de opleiding;
- zorgen voor een continue werkstroom en een goede werkleiding;
- zorgen voor een evenwichtige samenstelling van de groep.

Resultaten Eba

BSW had eind oktober 2010 bij twee werkgevers een Eba gerealiseerd: één groep bij een gereedschappenfabrikant en één groep van 25 SW-werknemers bij een logistieke dienstverlener.

6.4 MTB: het Safety Training Centre (STC)

Samenwerking met beveiligingsbedrijf

De kern van het project van MTB is de samenwerking met beveiligingsbedrijf Polygarde. Dit bedrijf biedt onder meer objectbeveiliging en surveillance aan. Het doel van het project was om zo veel mogelijk mensen vanuit MTB via Polygarde te detacheren in de beveiliging. Aanvankelijk verliep dit goed, totdat de uitstroom stagneerde. Polygarde merkte dat het onvoldoende lukte om mensen direct vanuit MTB te detacheren in het beveiligingswerk. Dit was voor MTB en Polygarde de aanleiding om samen het Safety Training Centre (STC) op te zetten om SW-werknemers op te leiden in de beveiliging.

Het Safety Training Centre

Het Safety Training Centre is een opleidingsmodule van een jaar voor SW-medewerkers van MTB als voorbereiding op werk in de beveiligingsbranche. Een erkend opleidingsinstituut zorgt voor het theoretische gedeelte van de opleiding. Dit behelst onder andere taaltraining, VCA, BHV en assistenten opleiding (mbo-1). MTB en Polygarde zorgen voor scholing 'in de praktijk' bijvoorbeeld door deelnemers receptiewerkzaamheden te laten verrichten, hen deel te laten uitmaken van het BHV-plan, hen controles te laten uitvoeren en/of mee te laten lopen met de reguliere beveiliging.

Afhankelijk van de mogelijkheden en wensen van de SW-werknemers kunnen zij na de opleiding in het STC direct (via Polygarde) aan het werk in de beveiliging of een vervolgopleiding volgen tot beveiliging niveau 2.

Stages

Het opdoen van praktijkervaring in de beveiliging is een belangrijk onderdeel van het STC. Hiermee kan de geleerde theorie direct worden toegepast en kunnen de deelnemers proeven aan de reguliere bedrijfscultuur. Het praktijkgedeelte vindt zowel bij MTB zelf plaats als bij reguliere werkgevers. Vooral dat laatste is belangrijk om de 'boze buitenwereld' te leren kennen. De stages worden geregeld door Polygarde bij (bestaande) opdrachtgevers voor wie Polygarde opdrachten uitvoert.

Inbreng Polygarde

MTB heeft het STC samen met Polygarde ontwikkeld. Polygarde kent de beveiligingsbranche goed en weet welke eisen werkgevers stellen. Dit is vertaald in de vaardigheden die de SW-werknemers in de opleiding moeten aanleren. Daarnaast zorgt Polygarde voor de stages.

Andere belangrijke voordelen die Polygarde biedt hebben betrekking op de affiniteit met (MVO) en ruime ervaring in het begeleiden van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt en kennis van de SW-populatie, de regionale oriëntatie van het bedrijf en de mogelijkheden tot uitstroom naar Polygarde.

Knelpunten

- Het opleidingsinstituut heeft moeten leren omgaan met mensen uit de SW; het theoriedeel moest meer gedoseerd worden aangeboden.
- Op een bepaald moment stokte de aanvoer van kandidaten voor het STC omdat er binnen MTB veel werk was en het moeilijker was om kandidaten vrij te maken van het STC.

Succesfactoren

- De nauwe samenwerking met het beveiligingsbedrijf Polygarde, waardoor de reguliere werkcultuur en de vraag van werkgevers naar binnen is gehaald.
- Geen concessies doen aan de selectie-eisen van kandidaten voor het STC. Wanneer je dat wel doet, zal een deel van de deelnemers niet uitgeplaatst kunnen worden.
- Een heldere rolverdeling tussen SW-bedrijf als toeleverancier en het beveiligingsbedrijf als werkgever. Er is een fase geweest dat MTB ook voor een deel de werkgeversrol had; dit bleek niet goed te werken.

6.5 Promen: groepsdetachering (Regenboogteam)

Motieven Regenboogteam

Promen heeft gekozen voor de methodiek van het Regenboogteam om een bredere groep SW-werknemers naar buiten te kunnen plaatsen. Het idee is dat de groep als geheel meer is dan de som der delen. In een groep kunnen SW-werknemers steun bij elkaar vinden en elkaar aanvullen wat betreft competenties. Een ander voordeel van de groepsbenadering is dat de groep als geheel kan worden voorbereid op uitplaatsing.

Selectie

Met het Regenboogteam wilde Promen SW-werknemers in beeld krijgen die normaliter niet-plaatsbaar zijn bij externe werkgevers. Niet de sterksten, maar juist de zwakkere SW-werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zijn geselecteerd. In eerste instantie hebben afdelingsmanagers mensen geselecteerd 'die in een groep passen'. Vervolgens is ook gekeken naar het arbeidsritme van de SW-medewerker. Er zijn op deze manier twaalf SW-werknemers geselecteerd. Zij zijn als groep gecoacht en getraind op zelfvertrouwen, intrinsieke motivatie en werknemersvaardigheden. Het gezamenlijke trainingsprogramma is afgerond met een diploma.

Samenstelling

Na de selectie van de teamleden heeft de afdeling 'Test en diagnose' het team in kaart gebracht. Er is niet alleen gekeken naar individuele belemmeringen, maar ook naar talenten. Het idee was dat deze talenten de beperkingen van anderen in het team konden compenseren. De afdeling 'Test en diagnose' kon

vervolgens een advies uitbrengen om het team nog te completeren met bepaalde talenten.

Werkgeversbenadering

Op basis van het beeld dat de afdeling 'Test en diagnose' van het Regenboogteam heeft geschetst, is een verkoopstrategie bepaald voor de benadering van werkgevers. Hierbij is men uitgegaan van routinematig en eenvoudig werk. Het team is vervolgens gepresenteerd bij verschillende klanten en prospects. Dit heeft geresulteerd in de plaatsing van het team bij een werkgever. Er is dus een aanbodgerichte methodiek gebruikt: eerst een goed team formeren en dan werkgevers benaderen.

Resultaten Regenboogteam

- Het Regenboogteam is al meer dan een jaar bij een werkgever geplaatst. Ze verrichten in- en ompakwerkzaamheden in het Logistiek Centrum van de werkgever.
- Een deel van de werknemers van het Regenboogteam werden voorheen geacht (individueel) niet verder door te kunnen stromen.
- Daarnaast hebben naar aanleiding van het project meer SW-werknemers aangegeven bij een reguliere werkgever te willen werken.
- Verder is het inzicht ontstaan dat de externe situatie zo veel mogelijk intern moet worden toegepast. Geen warm bad dat zo belemmerend werkt voor de stap naar buiten, maar de situatie van reguliere werkgevers nabootsen.

Knelpunten

- SW-werknemers die niet naar buiten willen, worden nog onvoldoende gemotiveerd en geprikkeld om toch naar buiten te gaan.
- Het komt vaak voor dat er voor SW-werknemers die klaar zijn voor bemiddeling naar een reguliere werkgever, geen plekken bij werkgevers beschikbaar zijn. Voor een deel wordt dit opgelost door proefplaatsingen bij werkgevers, maar ook hiervoor kunnen onvoldoende werkgevers worden gevonden.

6.6 Sallcon: Werkgeversdesk

De Werkgeversdesk

De Werkgeversdesk van Sallcon bestaat zeven jaar en maakt deel uit van het convenant tussen Sallcon en het regionale bedrijfsleven 'Ik heb de baan voor jou'. Het doel van dit convenant was om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen bij werkgevers in de regio.

Werkgevers kunnen bij de Werkgeversdesk vacatures melden en de Werkgeversdesk biedt advies en ondersteuning bij personeelsvraagstukken en het uitbesteden van werk. De Werkgeversdesk benadert zelf ook actief werkgevers. Daarbij laten ze zien welke meerwaarde mensen met een afstand

tot de arbeidsmarkt (dus een bredere doelgroep dan alleen SW-werknemers) kunnen bieden aan werkgevers.

Werkgeversbenadering

Sallcon organiseert allerlei verschillende activiteiten voor werkgevers: inhoudelijke bijeenkomsten, ludieke acties, pitch- en putt-bijeenkomsten et cetera. Sallcon neemt zelf ook deel aan bijeenkomsten van anderen, zoals banenbeurzen en bedrijvenbeurzen. Op Prinsjesdag heeft Sallcon haar werkgevers een alternatief koffertje aangeboden, met daarin de gouden tips van Sallcon, gewoon om weer even contact te hebben (en te houden) met de werkgevers.

Medewerkers Werkgeversdesk

Aanvankelijk bestond de werkgeversdesk uit twee medewerkers die het aanspreekpunt waren voor werkgevers en ook naar zelf naar buiten traden om in contact te komen met werkgevers. Inmiddels zijn er drie medewerkers op de Werkgeversdesk, die niet alleen de contacten met werkgevers zoeken en onderhouden, maar ook vacatures bemiddelen. Daarnaast is er een teamleider die zich bezighoudt met het binnenhalen van nieuwe projecten (groepsdetachering en jobcarving). Eisen die gesteld worden aan de medewerkers van de werkgeversdesk zijn: een hbo-opleiding, een commerciële achtergrond, mensgericht, enthousiast en in staat om deuren te openen

Aanlevering kandidaten

De Werkgeversdesk beschrijft de vacatures volgens een vast format. Deze vacatures worden binnen Sallcon gepubliceerd op het Vacatureplein. Dit Vacatureplein geeft SW-werknemers en consultants inzicht in de vacatures en de mogelijkheid via internet zelf meer informatie over het bedrijf en de vacatures op te zoeken. De consultants moeten reageren wanneer ze een vacature zien waarvoor zij iemand zouden kunnen aanbieden. De consultants moeten dan dus die persoon voordragen aan de Werkgeversdesk. De SW-werknemers kunnen zich ook zelf melden bij de consultant of de Werkgeversdesk. Sinds kort hebben ook de medewerkers van de Werkgeversdesk de taak gekregen actief vacatures aan SW-werknemers te matchen. Dit stelt extra eisen aan de profielen van SW-werknemers: die moeten in termen van competenties worden vastgelegd.

Resultaten Werkgeversdesk

Sallcon is zeer tevreden over de Werkgeversdesk; het levert naar eigen zeggen veel extra plaatsingen op, zowel regulier, detachering als leer-werkplekken en er wordt steeds meer gedacht en gehandeld vanuit de persoon en niet vanuit regelingen. De werkgeversdesk heeft ook de naamsbekendheid van Sallcon vergroot.

Succesfactoren Werkgeversdesk

Succesfactoren van de Werkgeversdesk zijn de éénloketfunctie voor werkgevers, de proactieve houding en de aanwezige kennis en ervaring waardoor vragen van werkgevers goed kunnen worden beantwoord.

6.7 Reestmond: interne organisatie richten op uitstroom

Cultuurverandering

Bij Reestmond staat het in beweging komen en mensontwikkeling voorop. Als iemand gedetacheerd kan worden, dan moet het ook gebeuren. De interne (productie)afdelingen van Reestmond moeten daarom zo veel mogelijk gebruikt worden als opleidingsplaatsen. Dit betekent dat iedereen en alles binnen Reestmond moet veranderen, zich moet ontwikkelen. Werkleiders en consulenten trekken meer dan voorheen gezamenlijk op en er is een wekelijks vacatureoverleg ingesteld. Commerciële denken en werken is een belangrijk aspect in deze cultuurverandering. Zo hebben alle consulenten en werkleiders een commerciële training gehad. Nieuwe consulenten hebben een commerciële achtergrond (uitzendbranche) en nemen dit mee naar binnen in het SW-bedrijf.

Loonwaarde

De detachingsafdeling van Reestmond is meer gaan inzetten op loonwaarde als uitgangspunt van een detachering voor elke SW-medewerker. 'Geen koehandel meer'. Ook aan de werkgever moet duidelijk worden gemaakt dat de loonwaarde (en dus de kosten voor de werkgever) kan veranderen als de SW-medewerker meer (of minder) gaat presteren. Het motto dat Reestmond hanteert, is 'betalen naar wat er wordt gepresteerd'.

Vorbereiden op uitstroom

Door het SW & MKB-project is de noodzaak van een betere voorbereiding van SW-werknemers op regulier werk duidelijk naar voren gekomen. Het project heeft als motor gewerkt: het heeft gezorgd voor een versnelling van het veranderingsproces op het gebied van de voorbereiding van SW-werknemers. Op de detachingsafdeling is gekozen voor een intensiteits- en kwaliteitsimpuls om de SW-medewerkers nog beter te kunnen coachen. Concreet betekent dit een lagere caseload per detachingsconsulent.

Met betrekking tot de voorbereiding van SW-medewerkers op regulier werk heeft Reestmond de volgende instrumenten (door)ontwikkeld:

- De Reestmond Academie: een project van drie jaar waarin alle medewerkers zullen worden opgeleid. Niet alleen de SW-werknemers, maar ook de consulenten, werkmeesters en leidinggevenden doen mee.
- Er zijn klasjes geformeerd, gericht op uitstroom naar kansrijke branches. In de klasjes krijgen groepjes van zes tot acht mensen tegelijk 'les'. Daarbij draait het met name om het wegnemen van drempelvrees voor uitstroom

en het verkrijgen van meer inzicht in de eigen mogelijkheden en wensen. Iedereen komt voor de klasjes in aanmerking.

- SW-werknemers kunnen een uitstroomtraining volgen, gericht op het zoeken naar passend werk.
- Er zijn EVC-trajecten ingezet voor alle uitvoerende medewerkers, gericht op mbo-niveau 1. Indien nodig wordt bepaald wat iemand nog nodig heeft om tot een certificaat te komen en wordt daarop ingezet. Dat kan gaan om een vakopleiding in de sector waarin de medewerker nu werkzaam is, maar ook om een heel andere sector gaan (wensberoep).

Tot nu toe is Reestmond nog niet actief bezig geweest om werkgevers te betrekken bij de voorbereiding van kandidaten op regulier werk.

Successen

Een belangrijk succes in het cultuurveranderingsproces is het commitment binnen Reestmond dat is gerealiseerd voor de veranderingen. Voorbeelden daarvan is de tot stand gekomen samenwerking tussen werkleiders en consultants, de Reestmond Academie en de uitstroomklasjes.

Knelpunten

Ten aanzien van de cultuurverandering bij Reestmond geldt dat het proces vertraging heeft opgelopen door veranderingen in het managementteam en op de detacheringsafdeling. Verder geldt dat niet alle werkleiders meekunnen in het nieuwe beleid van het SW-bedrijf. De 'spagaat' tussen het op peil houden van de interne productie en de beweging van binnen naar buiten wordt in het bedrijf nog steeds ervaren.

Succesfactoren

De belangrijkste succesfactoren die hebben bijgedragen aan het realiseren van het commitment binnen Reestmond hebben vooral te maken met communicatie:

- Duidelijkheid geven richting de SW-medewerkers over het hoe en waarom van opleiden. Het gebruik van de term 'Reestmond Academie' heeft daarbij geholpen.
- De mogelijkheden en wensen van SW-medewerkers meenemen en daar samen een (reguliere) werkplek bij zoeken. Dus ook aanbodgericht blijven werken naast de vraaggerichte aanpak via het werkgeversplatform WAM.
- De medewerkers van Reestmond zo veel mogelijk betrekken bij de veranderingen.

6.8 KCH HCM

Cultuuromslag

Het project van KCH HCM richt zich in eerste instantie op fase 2b, het creëren van randvoorwaarden in de toeleiding. Het project heeft als doel de interne cultuur bij de vijf deelnemende SW-bedrijven te veranderen naar een marktconforme cultuur door vraaggericht, werkgeversgericht te gaan werken en de SW-medewerkers marktconform op te leiden en dusdanig te ontwikkelen dat de SW-medewerkers makkelijker de stap naar buiten (kunnen) maken.

KCH HCM ondersteunt de SW-bedrijven bij het realiseren van de cultuuromslag. Het gaat hierbij onder meer om de interne werkcultuur en het screenen en marktconform opleiden van medewerkers voor de detailhandel en groothandel. De SW-bedrijven moeten zo veel mogelijk zelf uitvoeren:

- het analyseren van functies op competenties, taken en bevoegdheden;
- het opstellen van opleidingsplannen;
- het screenen van medewerkers met een EVC-procedure;
- het ontwikkelen en verzorgen van opleidingsmodules voor het midden- en lager kader.

Een belangrijke rol van KCH HCM hierbij is het betrekken van het bedrijfsleven bij dit proces.

Successen

- Commitment en enthousiasme bij de deelnemende SW-bedrijven bij zowel leidinggevenden als jobcoaches. Dit vertaalt zich ook in het mobiliseren van SW-medewerkers om aan het project deel te nemen.
- Het instrument voor het screenen van medewerkers op competenties wordt al gebruikt.

Knelpunten

Bij een aantal van de deelnemende SW-bedrijven is sprake van een 'haast natuurlijke weerstand' tegen het veranderingsproces naar een mensontwikkelbedrijf en het genereren van uitstroom. Het kost tijd om het 'oude' gedrag, (productie)werk naar binnen halen, te vervangen door nieuw gedrag: het binnenhalen van de werkgever.

Succesfactoren

- Commitment van de directies van de SW-bedrijven.
- Communicatie binnen de SW-bedrijven over het project waarin veel aandacht wordt besteedt aan het wat, waarom en hoe.

6.9 Ecabo

Cultuuromslag

Het project draait om het ontwikkelen van een methodiek waarmee, voor jongeren met een beperking die een beroepsopleiding gaan volgen, kan worden vastgesteld voor welke functies of deelfuncties ze kunnen worden opgeleid die uitzicht bieden op een arbeidsrelevante functie. Concreet betekent dit dat het REA College de omslag moet maken naar opleiden binnen de kwalificatiestructuur van het mbo. Het REA College moet bij het opleiden van leerlingen de 'werkgeversbril opzetten': hetgeen de leerling kan en leert moet op een voor werkgevers relevante manier worden vastgelegd, namelijk in termen van de kerntaken en werkprocessen die horen bij een bepaalde functie. Dit gebeurt in het portfolio.

Het project geeft richting aan het 'inrichten' van het onderwijs voor een leerling waarbij de richting wordt bepaald door de arbeidsmarktkansen en -mogelijkheden. Het project zorgt ook voor het maken van keuzes: we leiden niet meer iemand op voor ICT-medewerker niveau 2, omdat Ecabo heeft aangegeven dat daar geen vraag naar is. (medewerker REA College)

Inbreng Ecabo

Ecabo ondersteunt het REA College bij het maken van de cultuuromslag door het naar binnen brengen van de vraag en de taal van de werkgever vanuit de kennis van de arbeidsmarkt, de beroepen en de kwalificatiedossiers op het gebied van zakelijke dienstverlening. Vanuit deze kennis zijn concrete instrumenten ontwikkeld, zoals een intakeformulier en een stageformulier die door het REA College worden gebruikt tijdens de opleiding van een leerling.

Successen

Een eerste succes in het project is dat het REA College het opleiden vanuit kerntaken en werkprocessen tot procedure heeft gemaakt:

- docenten en stagebegeleiders verdiepen zich meer en meer in kerntaken en werkprocessen;
- leerlingen zijn heel gericht aan de slag gegaan met het zich eigen maken van kerntaken en werkprocessen;
- het belang van het werken met een portfolio wordt voor de betrokkenen steeds duidelijker.

Knelpunten

In deze eerste fase van het project hebben de volgende knelpunten een rol gespeeld:

- Het kost tijd om iedereen binnen het REA College mee te krijgen in de methodieken die in het kader van het project zijn ontwikkeld.

- Beperking in de tijd van docenten en stagebegeleiders. Het project startte op een moment dat er een bezuiniging moest worden doorgevoerd, waardoor de caseload per docent sterk is vergroot.

Succesfactoren

Voor het REA College zijn de inzet en kennis van Ecabo en het commitment van alle betrokkenen binnen het REA College belangrijke succesfactoren geweest. Daarnaast is de communicatie belangrijk geweest : docenten en stagebegeleiders voortdurend betrekken bij het proces, overtuigen en herinneren aan het belang van kerntaken en werkprocessen.

6.10 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf maken we een begin met het beantwoorden van de onderzoeksvragen behorende bij fase 2b: het creëren van randvoorwaarden in het opleidings- of toeleidingstraject. Fase 2b is op verzoek van de klankbordgroep toegevoegd aan het analysekader. Met fase 2b 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.

In het SW & MKB-project dat primair gericht was op fase 1, het benaderen van werkgevers, zien we bij een deel van de SW-bedrijven dat interne veranderingen vooraf zijn gegaan aan een intensivering van de werkgeversbenadering en bij andere SW-bedrijven dat interne veranderingen juist het gevolg zijn van de intensievere werkgeversbenadering.

1. Hoe worden werkgevers betrokken bij de voorbereiding en opleiding van kandidaten voor werk bij reguliere werkgevers?

In het SW & MKB-project zien we twee SW-bedrijven die door middel van een intensieve samenwerking met één bedrijf (Polygarde bij MTB en CleanLeaseLamme bij de AM Groep) de werkgeversoptiek hebben ingebracht in de voorbereiding en opleiding van SW-werknemers voor werk buiten het SW-bedrijf. De overige vier SW-bedrijven hebben werkgevers daar niet bij betrokken. Twee van deze vier SW-bedrijven (Promen en BSW) hebben door middel van groepsdetachering het voor een grotere groep SW-werknemers mogelijk gemaakt om bij een reguliere werkgever te werken. Het Werkgeversplatform Arbeidstoeleiding Meppel (WAM) is voor SW-bedrijf Reestmond een belangrijk kanaal richting de werkgevers, maar heeft (vooralsnog) een beperkte rol bij de voorbereiding en opleiding van kandidaten op regulier werk. In de projecten van KCH HCM en Ecabo wordt de werkgeversoptiek ingebracht door de kenniscentra.

2. *Op welke wijze wordt er bij de voorbereiding en opleiding rekening gehouden met de wensen en eisen van werkgevers?*

Bij MTB en de AM Groep is elk één werkgever naar binnen gehaald, die nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van het opleiden en toeleiden van SW-werknemers naar de branche die zij vertegenwoordigen. Bij de groepsdetacheringen van BSW en Promen worden SW-werknemers in een groep in beschermde omgeving bij een werkgever geplaatst waardoor de eisen van de werkgever nog op afstand worden gehouden. Bij Reestmond krijgen consultants en werkleiders een commerciële training en er worden nieuwe consultants geworven met een commerciële achtergrond. Op deze manier wordt het denken van werkgevers de organisatie binnengehaald. Ten aanzien van Sallcon geldt dat denken en handelen vanuit de vraag van de werkgever onder meer via de werkgeversdesk in de organisatie is geïntroduceerd.

Opvallend is dat de vijf van de zes SW-bedrijven van het SW & MKB-project ieder de focus hebben gericht op het losweken van SW-werknemers, het onthechten en het geleidelijk afbouwen van de bescherming om de stap naar buiten te verkleinen.

3. *Welke aanpassingen zijn er nodig bij toeleiders en opleidingsinstituten?*

Wij zien de volgende aanpassingen die de SW-bedrijven hebben doorgevoerd:

- Het creëren van tussenstappen voor SW-werknemers op weg naar werken bij een reguliere werkgever. Voorbeelden daarvan zijn de interne wasserij en de flexafdeling bij de AM Groep.
- Het vergroten van de groep die bij werkgevers kan werken door middel van groepsdetachering (Eba van BSW en het Regenboogteam van Promen).
- Een cultuuromslag onder het motto van 'iedereen moet naar buiten en de productie komt op de tweede plaats'. Mooie voorbeelden hiervan zijn de AM Groep en Reestmond.
- Het ontwikkelen van opleidingen gericht op vakvaardigheden en/of werknemersvaardigheden. Voorbeelden zijn diverse opleidingen bij BSW, het STC van MTB en EVC-trajecten, uitstroomklasjes en uitstroomtrainingen bij Reestmond.
- Opleidingen voor anderen dan de SW-werknemers binnen de SW-organisatie. Voorbeelden zijn de Reestmond Academie en de stages van consultants van BSW bij werkgevers.

Het REA College heeft als gevolg van het project 'het opleiden vanuit kerntaken en werkprocessen' tot procedure heeft gemaakt. In het project van KCH HCM moeten de deelnemende SW-bedrijven een andere werkwijze gaan laten zien. Hierover rapporteren we in één van de volgende tussenrapportages.

4. *Welke rol spelen kenniscentra bij deze aanpassingen?*

Ten aanzien van de projecten bij de kenniscentra die in dit hoofdstuk zijn beschreven (KCH HCM en Ecabo), geldt dat zij respectievelijk SW-bedrijven en het REA College ondersteunen bij het maken van een omslag in cultuur en

werkwijze naar het voorbereiden op werken bij een reguliere werkgevers. De kenniscentra brengen hun kennis over werkgevers, arbeidsmarkt en kwalificatiedossiers in bij toeleiders en opleiders.

5. Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

We zijn tot nu toe de volgende succesfactoren met betrekking tot fase 2b tegengekomen:

- Zorg voor commitment in de hele organisatie: bestuur, directie, middenmanagement, consultants, werkleiders en SW-werknemers.
- Zorg voor goede interne communicatie: leg aan ieder goed uit wat waarom gaat veranderen.
- Betrek SW-werknemers zo veel mogelijk bij het proces.
- Betrokkenheid van geschikte externe werkgevers zoals Polygarde en CleanLeaseLamme in de projecten van MTB en AM Groep.

7 FASE 3: WERVING, SELECTIE EN AANNAME

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de 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 uitgebreide 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 vier interviews met deelprojectleiders bij 'Toonaangevende werkgevers', waar fase 3 alleen ter loops aan bod kwam, en op vijf interviews met deelprojectleiders van 'SW & MKB' (waarin duidelijk werd dat de focus van die projecten vooral op fase 1 lag en dus niet op fase 3). Verder zijn er interviews afgenomen bij vier werkgevers, drie ondersteuners en één werknemer.

In paragraaf 7.2 gaan we in op de werving van kandidaten door werkgevers en de wijze waarop zij zich daarbij laten ondersteunen. Paragraaf 7.3 gaat over de selectie van geschikte kandidaten door de werkgever. We sluiten het hoofdstuk af met paragraaf 7.4, 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.

7.2 Werving van kandidaten

In deze paragraaf benoemen we een aantal methoden die werkgevers gebruiken om werknemers met een beperking te werven. In de praktijk past een deel van de werkgevers meerdere van de onderstaande wervingsmethoden toe.

7.2.1 Werving via InBedrijf

Twee van de toonaangevende werkgevers schakelden bij de eerste tussenrapportage InBedrijf¹ in voor de werving van kandidaten. InBedrijf is een publiek-privaat samenwerkingsverband van UWV WERKbedrijf, gemeenten en re-integratiebedrijven, met als doel werkzoekenden in leer-werkbanen te plaatsen. InBedrijf ondersteunt daarnaast werkgevers bij de werving, scholing en begeleiding van kandidaten. In de eerste tussenrapportage kwam naar

¹ InBedrijf is een interessante organisatie omdat alle aanbieders op een uitvoerend niveau bij elkaar zitten. Alle informatie rondom werkzoekers (cv's) worden hier gedeeld.

voren dat de toonaangevende werkgevers die met InBedrijf werkten over het algemeen tevreden waren over deze samenwerking.

Uit de interviews met deelprojectleiders van het project 'Toonaangevende werkgevers' in de tweede helft van 2010 blijkt dat er momenteel nog steeds twee toonaangevende werkgevers samenwerken met InBedrijf. De projectleider van toonaangevende werkgever 4 brengt direct leidinggevenden in contact met InBedrijf, zodat er één vast aanspreekpunt is voor de werving. Het resultaat hiervan is dat er in totaal vijf kandidaten geplaatst zijn.

Toonaangevende werkgever 2 geeft aan dat de kwaliteit van InBedrijf niet overall in het land even goed is en heeft daardoor veel problemen met de werving gehad. De projectleider is vijf maanden bezig geweest met het werven van kandidaten.

7.2.2 Werving via re-integratiebedrijven

Er zijn verschillende toonaangevende werkgevers die zich bij de werving van kandidaten laten ondersteunen door re-integratiebedrijven. In de vorige rapportage kwam naar voren dat de werkgevers wisselend tevreden zijn over de re-integratiebedrijven.

Toonaangevende werkgever 1 werkt op dit moment samen met re-integratiebureau Baanplus. Baanplus is een gespecialiseerd re-integratiebedrijf dat zich bezighoudt met re-integratie van arbeidsgehandicapten in de drie noordelijke provincies. Toonaangevende werkgever 1 heeft dit bureau alleen pas ingeschakeld toen de kandidaten al in beeld waren.

7.2.3 Werving via UWV

Ten minste zes van de toonaangevende werkgevers werken voor de werving rechtstreeks samen met UWV of gaan dit binnenkort doen.² Een deel van deze werkgevers werft daarnaast ook via andere routes. Twee van de grote werkgevers zijn gestart of gaan starten met de werving via UWV nadat de eerdere samenwerking met een SW-bedrijf onvoldoende deelnemers opleverde (zie paragraaf 5.5.2).³

De resultaten van de samenwerking met UWV zijn wisselend en nog niet bij alle bedrijven bekend. Bij de meeste van deze bedrijven loopt de werving nog. Bij een van de twee bedrijven die is gestart nadat de samenwerking met het SW-bedrijf onvoldoende deelnemers opleverde, heeft de samenwerking met UWV geleid tot plaatsing van meerdere deelnemers (TW 6). Volgens UWV

² TW 1, 3, 6, 10, 15, 16.

³ TW 6, 15.

werd een arbeidsdeskundige van het UWV Werkbedrijf erop gewezen dat de werkgever naar kandidaten zocht en is een arbeidsdeskundige vervolgens met succes snel en intensief op zoek gegaan naar Wajongers. Dat heeft geleid tot de plaatsing van meerdere Wajongers.

Een ander bedrijf werkt binnen het project op één locatie samen met UWV (TW 1). De samenwerking was niet vanaf het begin een succes, maar leidde uiteindelijk tot meerdere plaatsingen.

Overigens kan de samenwerking met UWV in de praktijk betekenen dat de deelnemer wordt geleverd inclusief een begeleidend re-integratiebedrijf met een jobcoach. Dit kan per kandidaat een ander re-integratiebedrijf zijn.

7.2.4 Werving via SW-bedrijven

Uit de vorige rapportage kwam naar voren dat enkele toonaangevende werkgevers gebruikmaken van de diensten van SW-bedrijven voor de werving van kandidaten. De toonaangevende werkgevers waren hier wisselend tevreden over.

Uit de interviews van deze rapportage blijkt dat drie toonaangevende werkgevers gebruikmaken van de diensten van SW-bedrijven. Toonaangevende werkgever 15 heeft samen met een SW-bedrijf een initiatief gestart om een ICT-afdeling op te zetten. De deelnemer komt dan in dienst van het SW-bedrijf, maar voert een klus uit bij de toonaangevende werkgever of bij een klant van de toonaangevende werkgever. De toonaangevende werkgever en het SW-bedrijf hebben gezamenlijk een kandidaatprofiel opgesteld en voor de werving van kandidaten hebben ze UWV ook betrokken in het proces. Het ging om een profiel met een technische mbo- of hbo-opleiding. Het SW-bedrijf kon op het moment geen kandidaten aanleveren, omdat ze niet voldoende kandidaten in hun bestand hadden die aan het opgestelde profiel voldoen.

Toonaangevende werkgever 6 kent een soortgelijk probleem. In eerste instantie was het plan om alleen SW-medewerkers te werven voor de functies van belader huisafval, rijder bedrijfsafval en zuigbuisbediende kolkenzuiger. Een van de SW-bedrijven die SW-medewerkers zou detacheren, heeft daarvoor een werkplekanalyse uitgevoerd bij de werkgever. Deze analyse diende als basis voor de werving en selectie van kandidaten. Later bleek dat de SW-bedrijven in de omgeving onvoldoende geschikte kandidaten konden leveren. De toonaangevende werkgever Van Gansewinkel heeft toen de doelgroep verbreed tot Wajongers (en eventueel andere mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt). Voor de nieuwe doelgroepen wil men gaan werken met een regulier dienstverband en, afhankelijk van of een deelnemer daar recht op heeft, starten met een proefplaatsing.

Toonaangevende werkgever 5 heeft meer succes in de samenwerking met een SW-bedrijf bij de werving. De deelprojectleider heeft in een vroeg stadium al contact gehad met een SW-bedrijf over de mogelijkheden voor mensen van het SW-bedrijf om bij de werkgever te komen werken. Een projectmanager van het SW-bedrijf heeft eerst zelf op de werkvloer bij de werkgever rondgelopen om te kijken wat de functies precies inhielden. Het gaat hierbij om de functie van magazijnwerker (het leveren van allerlei materialen om het productieproces goed te laten verlopen) en procesoperator (het maken van chips). Werkgever en SW-bedrijf hebben vervolgens voor de functie van procesoperator door functiedifferentiatie een nieuwe functie gecreëerd en de functie van magazijnmedewerker aangepast, zodat SW-werknemers deze functies konden uitvoeren. Hierna is er een informatiebijeenkomst belegd bij het SW-bedrijf waar ook de werkgever aanwezig was. Hier zijn toen 25 SW-medewerkers op af gekomen. Naar aanleiding van de bijeenkomst viel een aantal kandidaten af en er bleven toen nog veertien geïnteresseerde SW-medewerkers over. Hier zijn intern gesprekken mee gevoerd en uiteindelijk zijn er toen tien kandidaten voorgedragen bij de werkgever. De werkgever is namelijk op zoek naar tien werknemers.

In de vorige rapportage kwam al naar voren dat de SW-bedrijven in het SW & MKB-project verschillende methodieken hebben ontwikkeld om SW-werknemers voor te bereiden en voor te dragen aan werkgevers. Zo detachert het SW-bedrijf MTB SW-medewerkers bij het beveiligingsbedrijf Polygarde, waarmee het SW-bedrijf een structurele en intensieve samenwerkingsrelatie heeft. Het SW-bedrijf Promen heeft een website ontwikkeld waarop cv's worden gepresenteerd van SW-medewerkers.

In de interviews met de deelprojectleiders binnen het SW & MKB-project van het afgelopen halfjaar zijn we nog een aantal methodieken tegengekomen die we in de eerste tussenrapportage niet beschreven hebben. Bij SW-bedrijf Promen is men begonnen met een groepsdetachering van het zogenoemde Regenboogteam. De bedoeling is om een bredere groep SW-werknemers naar buiten te kunnen plaatsen. In het Regenboogteam zitten SW-werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan bij individuele detacheringen mogelijk is. Vervolgens worden werkgevers benaderd met het aanbod om de SW-medewerkers als groep te plaatsen, het Regenboogteam. Inmiddels is een Regenboogteam geplaatst in de detailhandelsbranche.

Bij SW-bedrijf AM-groep is er een speciale flexafdeling gecreëerd voor werknemers die de beweging naar buiten kunnen maken. Wie goed gekwalificeerd is, kan direct door naar de wasserij of een andere externe plek. Voor wie dat niet direct kan, maar wel mogelijkheden heeft, fungeert de flexafdeling als tussenstap. Op deze wijze kunnen er sneller kandidaten worden geleverd.

Bij SW-bedrijf Reestmond worden klasjes geformeerd die gericht zijn op uitstroom naar kansrijke branches. Iedereen komt voor de klasjes in

aanmerking en binnen de lessen wordt er geprobeerd om de SW-medewerkers te motiveren en te inspireren om de beweging naar buiten te maken. Verder wordt er ook een uitstroomtraining gegeven die gericht is op het zoeken naar passend werk, hierbij gaat de aandacht uit naar SW-medewerkers die kunnen en willen uitstromen.

SW-bedrijf BSW is bezig met het opzetten van Externe Beschutte Arbeidsplaatsen (Eba's). In de Eba's worden werkzaamheden verricht voor de werkgever op locatie, maar er kunnen ook werkzaamheden voor andere werkgevers worden verricht. Er wordt gewerkt met groepen van tussen de vijftien en dertig mensen. De selectie van deze groep is zo breed mogelijk: voor wie het ook maar enigszins mogelijk is, wordt het geprobeerd. BSW selecteert zelf de werknemers voor de groepsdetachering en levert deze als groep aan de werkgever. Op deze wijze kan een nieuwe groep SW'ers die (nog) niet geschikt is voor individuele detacheringen, de eerste stap naar buiten maken.

Bij SW-bedrijf Sallcon wordt er voor de werving van SW-medewerkers voor werkgevers gebruikgemaakt van een werkgeversdesk. Werkgevers kunnen bij de desk vacatures melden. Deze vacatures worden binnen Sallcon gepubliceerd op het vacatureplein. De SW-consulenten kunnen dan een persoon voordragen aan de werkgeversdesk en de SW-werknemers kunnen zich ook zelf melden bij de consultant of de werkgeversdesk. Omdat het aantal aanmeldingen van consultanten en SW-werknemers tegenviel, hebben sinds kort ook de medewerkers van de werkgeversdesk de taak gekregen actief vacatures aan SW-werknemers te matchen.

7.2.5 Overige wervingsmethoden

In de vorige rapportage kwam naar voren dat werkgevers ook kandidaten kunnen werven via andere kanalen dan InBedrijf, SW-bedrijven, UWV of re-integratiebedrijven. Een voorbeeld hiervan was een vso-school.

In de interviews van het afgelopen jaar zien we ook weer andere wervingsmethoden. Zo heeft toonaangevende werkgever 16 in samenwerking met CNV en UWV een bijeenkomst gepland waarbij ze HR-adviseurs en managers samen met een aantal Wajongers van CNV en UWV hebben uitgenodigd. Het doel van deze bijeenkomst was dat de Wajongers en de adviseurs en managers 'aan elkaar konden snuffelen', zodat er mogelijk een eerste match zou kunnen worden gemaakt. De bijeenkomst is echter niet doorgegaan omdat veel HR-mensen op vakantie waren en de bijeenkomst is nu verplaatst naar oktober 2010.

Bij SW-bedrijf MTB hebben ze werkgevers in de regio gevraagd om hun netwerk beschikbaar te stellen voor een SW-medewerker, zodat de SW-medewerker mogelijk contacten kan opdoen voor een arbeidsplaats. Dit project wordt het buddyproject genoemd. Een groot adviesbureau in de regio

doet mee aan het project. De bedoeling is dat de manager van het adviesbureau en de SW-medewerker vier keer per jaar contact hebben, zodat de manager de SW'er een eind op weg kan helpen. Ten tijde van het interview was er pas één gesprek geweest tussen de manager en de SW'er. We hebben daarom nog geen beeld van het effect van het buddytraject op deze werkgever en SW'er.

7.3 Selectie van de kandidaten

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

7.3.1 Selectie door de werkgever

Uit de vorige rapportage kwam naar voren dat veel toonaangevende werkgevers de selectie zelf doen. InBedrijf levert ook kandidaten aan, waaruit de werkgevers dan zelf een keuze kunnen maken. Uit de interviews van de tweede helft van 2010 blijkt dat wederom twee toonaangevende werkgevers hun selectie zelf uitvoeren.

Bij toonaangevende werkgever 5 zijn er tien kandidaten aangedragen door een SW-bedrijf en uiteindelijk heeft de werkgever hier sollicitatiegesprekken mee gevoerd. Alle tien de kandidaten zijn toen aangenomen. Hieruit bleek dat het SW-bedrijf en de werkgever aardig op één lijn zaten.

Bij Toonaangevende werkgever 1 heeft UWV dertien kandidaten geleverd en een SW-bedrijf twee kandidaten. Met deze vijftien kandidaten zijn toen speeddates gehouden. Een adviseur van de werkgever heeft samen met twee collega's korte gesprekken gehad met de vijftien kandidaten en ze hebben toen met zijn drieën een top 5 gemaakt. Met deze vijf zijn toen sollicitatiegesprekken gehouden en alle vijf de kandidaten zijn aangenomen. Uit de interviews blijkt dat de definitieve selectie bijna altijd door de direct leidinggevende wordt gedaan.

7.3.2 Ondersteuning bij de selectie

In de vorige rapportage kwam naar voren dat in de gevallen waar SW-bedrijven betrokken zijn bij de selectie, zij ook nog een rol spelen bij de aanname. Uit de interviews van de tweede helft van 2010 is over dit onderwerp geen nieuwe informatie voortgekomen.

7.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf maken we een begin met het beantwoorden van de onderzoeksvragen behorende bij fase 3, de werving, selectie en aanneming van werknemers met een beperking. Zoals gezegd hebben we nog niet veel informatie over fase 3. Daarom zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen voornamelijk 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?*

In de vorige rapportage zagen we dat de werkgevers in de verschillende projecten kandidaten werven met behulp van het samenwerkingsverband InBedrijf, SW-bedrijven, UWV en re-integratiebedrijven. Uit de interviews van de tweede helft van 2010 blijkt opnieuw dat deze partijen ondersteuning bieden bij het werven van kandidaten. Over InBedrijf is men over het algemeen tevreden, hoewel één toonaangevende werkgever aangeeft dat InBedrijf niet overal dezelfde kwaliteit kan leveren.

Met SW-bedrijven zijn er wisselende ervaringen wat betreft de aanlevering van geschikte kandidaten. Bij twee toonaangevende werkgevers slaagden de SW-bedrijven er niet in geschikte kandidaten te leveren. Bij een andere toonaangevende werkgever is de samenwerking met het SW-bedrijf goed verlopen. In dit geval is het SW-bedrijf in een vroeg stadium betrokken bij de keuze van de functies en zijn de functies aangepast aan de mogelijkheden van SW'ers. Dit heeft er toe geleid dat het SW-bedrijf tien geschikte kandidaten heeft kunnen leveren. Wat de succes- en faalfactoren zijn in de samenwerking tussen werkgevers en SW-bedrijven, hopen we in één van de volgende tussenrapportages te kunnen beschrijven.

In het SW & MKB-project worden kandidaten voor vacatures bij werkgevers in alle gevallen intern 'geworven' door de SW-bedrijven. Veelal hebben SW-bedrijven een aparte afdeling opgezet om SW-werknemers op te leiden en voor te bereiden op werken bij een reguliere werkgever. Dit is in hoofdstuk 6 over fase 2b uitgebreid aan bod geweest.

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

In de vorige rapportage kwam naar voren dat bij een deel van de gevallen, met name bij toonaangevende werkgevers, de toeleverancier alleen de voorselectie doet. De daadwerkelijke selectie en aanneming wordt gedaan door de werkgever. De interviews van het afgelopen halfjaar bevestigen dit. Bij twee toonaangevende werkgevers worden de kandidaten aangedragen, maar de daadwerkelijke selectie vindt plaats bij de werkgever door middel van sollicitatiegesprekken en speeddates.

Binnen de SW & MKB-projecten zijn het bijna altijd de SW-bedrijven die de selectie van geschikte kandidaten uitvoeren. Hierbij zijn we twee vormen tegengekomen. De eerste, meest voorkomende vorm is dat SW-bedrijven één kandidaat voordragen aan de werkgever. De werkgever kan dan niet kiezen uit verschillende kandidaten. In de eerste periode na de detachering kijken werkgever en SW-bedrijf welke begeleiding er nodig is en of er aanpassingen in functie of werkplek nodig zijn om een goede match met de SW-werknemer tot stand te brengen.

De tweede vorm is groepsdetachering. Het SW-bedrijf selecteert dan zelf de medewerkers voor de groep en biedt de SW-werknemers als groep aan. Het SW-bedrijf heeft vervolgens een grote rol in de begeleiding van de SW-werknemers en ook in werkleiding. De SW-werknemers werken dan binnen de muren van een reguliere werkgever, maar hun leidinggevende komt uit de SW-organisatie en de directe collega's zijn SW'ers. Via deze methode kunnen SW-werknemers die nog niet geschikt zijn voor individuele detachering, de eerste stap naar buiten maken.

Bij de toonaangevende werkgevers wordt de beslissing van de selectie altijd door de werkgever genomen, ook wanneer het SW-bedrijf de kandidaat voordraagt.

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?

In de vorige rapportage zijn twee succesfactoren genoemd: 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 en een intensieve samenwerking tussen toeleverancier en werkgever bij de selectie en aanneming van een werknemer met een beperking.

Deze twee succesfactoren komen ook in de interviews van het afgelopen halfjaar weer naar voren. Verder kunnen we in dit stadium van het onderzoek nog geen andere succesfactoren benoemen.

8 FASE 4: DUURZAME ARBEIDSRELATIE

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de voorlopige bevindingen met betrekking tot fase 4: de arbeidsrelatie met werknemers met een beperking. Omdat de focus van de interviews met de deelprojectleiders in het afgelopen halfjaar vooral op de fases 1, 2 en maar gedeeltelijk op fase 4 lag, hebben we beperkte informatie over de methoden die vanuit de deelprojecten zijn ingezet om duurzame arbeidsrelaties te bevorderen. De deelprojectleiders van het MKB-project hebben alleen informatie gegeven over de begeleiding die SW-bedrijven bieden om een arbeidsrelatie duurzaam te maken. Hierop zal in de beantwoording van de onderzoeksvragen kort worden ingegaan. Verder zal in de volgende tussenrapportages informatie over methoden om duurzame arbeidsrelaties te bevorderen, worden aangevuld en uitgebreid.

We hebben daarnaast een aantal interviews afgenomen bij werknemers met een beperking, hun afdelingshoofden en hun ondersteuners.¹ Het begin van dit hoofdstuk bestaat uit zes 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 8.2 tot en met 8.7. Hierna zal er in paragraaf 8.8 worden ingegaan op de onderzoeksvragen van fase 4. Dit doen we aan de hand van de informatie uit de interviews met een aantal deelprojectleiders van de SW & MKB-projecten en de informatie van de casussen.

8.2 Casus 1: 'De reguliere werknemer'

Betreft: Project Toonaangevende Werkgevers
Geïnterviewd: Direct leidinggevende, ondersteuner en werknemer

Een groot bedrijf (TW2) in de energiesector heeft in december 2009 een werknemer aangenomen in het kader van het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De werknemer is een vrouw van 22 jaar. Ze heeft een autistische stoornis (PDD-NOS) en is dyslectisch. Het bedrijf heeft een leer-werkovereenkomst gesloten met de werknemer. De werknemer is een Wajonger.

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 drie werkgevers van het project Toonaangevende Werkgevers en drie werkgevers van het project SW & MKB.

Functie

De werknemer is voor twintig uur aangenomen als medewerker Klanten-service. Haar werkzaamheden zijn het helpen van klanten wanneer zij verhuizen of zij zich aanmelden bij het energiebedrijf. Verder is het muteren van de klantcontacten ook een van de werkzaamheden. De werknemer zit op een afdeling met reguliere werknemers. Aanvullend volgt de werknemer een mbo 3-opleiding die wordt gegeven door een roc in combinatie met Teletrain (e-learning). Deze opleiding wordt op locatie van het bedrijf gegeven. De docenten komen naar het bedrijf toe en geven les en het grootste deel van de lesstof kan via e-learning worden gevolgd. Aan het einde van het jaar krijgt de werknemer een mbo 3-diploma, zodat ze met een diploma en een jaar werkervaring de arbeidsmarkt op kan. De overeengekomen duur van het dienstverband is een jaar. De begeleiding op de werkvloer ligt bij de teamleider, deze is verantwoordelijk voor de op het werkproces gerichte zaken. Verder heeft de werknemer een mentor, die haar helpt met de opdrachten voor school. Daarnaast heeft de werknemer bij de start van het werkgelegenheidsprogramma een cursus gevolgd, gericht op gedragsverandering: centraal stond dat je verantwoordelijk bent voor het waarmaken van je eigen droom. Alle werknemers in het kader van het werkgelegenheidsproject krijgen deze cursus en deze wordt verzorgd door een extern bureau. Ten slotte heeft de werknemer ook nog de beschikking over een jobcoach van een re-integratiebureau. Deze heeft het afgelopen jaar geen grote rol gespeeld en de werknemer is hier dan ook ontevreden over.

De functie en de werkplek zijn voor de werknemer niet aangepast, het bedrijf maakt gebruik van flexplekken. De werknemer krijgt binnen haar opleiding weleens iets meer tijd voor opdrachten omdat ze dyslectisch is. Er zijn verder geen voorzieningen voor de werknemer ingezet.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. De werknemer draait volwaardig mee in het team. Ze is niet altijd een van de snelsten maar ook zeker niet een van de traagsten. De werknemer heeft de werkzaamheden snel opgepakt. Ze heeft geen extra verantwoordelijkheden gekregen, maar dat is ook niet mogelijk binnen de functie. De werknemer heeft een persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. Ze ligt goed in de groep en ze kan nu uitleggen wanneer iets haar dwarszit. Haar collega's zien haar als een reguliere werknemer. Volgens de ondersteuner en de leidinggevende is twintig uur wel de maximale belasting van de werknemer. De werknemer heeft al aangegeven dat ze graag wil blijven bij het bedrijf en dat ze graag nieuwe Wajongers zou willen begeleiden. Er is nog onduidelijkheid binnen het bedrijf of dit tot de mogelijkheden behoort.

Duurzaamheid

De leidinggevende probeert door coaching en begeleiding de werknemer zo goed mogelijk te laten functioneren. Ook gaat de werknemer mee met teamuitjes, zodat ze zich zo veel mogelijk een reguliere werknemer voelt. Er zijn geen activiteiten verricht door andere organisaties naast het bedrijf zelf om de

arbeidsrelatie van de werknemer duurzaam te maken. Het werkgelegenheidsproject is vooral gericht op doorstroom naar ander werk, het bedrijf wil dan ook dat de werknemer zich oriënteert op vacatures. De werknemer zou echter graag willen blijven bij het huidige bedrijf, omdat ze binnen het bedrijf haar verleden kennen en dat maakt het volgens de werknemer makkelijker. De beslissing over het feit of de werknemer mag blijven, ligt bij de directie en hier bestaat, zoals eerder al is genoemd, nog onduidelijkheid over.

Succesfactoren:

- goede match tussen werknemer en functie;
- goede match met team waarin werknemer werkt;
- betrokken begeleiders.

Faalfactoren:

- het project is primair gericht op het opleiden en opdoen van werkervaring om zo de kansen op doorstroom naar duurzaam werk te vergroten. Er is echter geen garantie op doorstroom. Dit veroorzaakt onzekerheid bij de werknemer over haar toekomst.

8.3 Casus 2: 'De succesvolle detachering'

Betreft: Project SW & MKB
Geïnterviewd: Direct leidinggevende, ondersteuner en werknemer

Een SW-bedrijf (Reestmond) heeft in september 2009 een werknemer gedetacheerd bij een fabrikant van luchtverwarmings- en ventilatiesystemen. De werknemer is een man van 31 jaar. De werknemer heeft een verstandelijke beperking (zwakbegaafd) en heeft moeite met werken onder tijdsdruk. Het SW-bedrijf heeft voor onbepaalde tijd een detacheringcontract afgesloten met de fabrikant. De werknemer heeft een SW-indicatie en is al vaker gedetacheerd geweest vanuit het SW-bedrijf.

Functie

De werknemer is voor veertig uur gedetacheerd bij de fabrikant als productiemedewerker. De werknemer is allround-medewerker op de metaalafdeling. Hij is voornamelijk bezig met voormontagewerk (het maken van printplaatjes). Dit sluit aan bij wat hij vroeger heeft gedaan. Er is geen sprake van een opleiding. De werknemer stond aanvankelijk naast een ervaren collega op de werkvloer en heeft zo het vak geleerd. De functie was voorheen een reguliere functie die werd opgevuld door uitzendkrachten. De leidinggevende wilde meer vastigheid op de werkvloer en heeft daarom gekozen voor een SW-medewerker. De werkplek is niet aangepast voor de werknemer en dit was ook niet nodig. Er zijn verder ook geen voorzieningen voor de werknemer ingezet. Binnen de montageafdeling werkt de werknemer met vijf collega's en hij is de enige SW-medewerker. Eén collega heeft de

leiding en deze controleert, motiveert en stimuleert de werknemer. Met problemen kan de werknemer bij de leidinggevende (hoofd Productie) terecht. Daarnaast krijgt de werknemer begeleiding van de jobcoach van het SW-bedrijf. De jobcoach zorgt dat de werknemer tevreden is op de werkplek en zorgt verder voor werkkleding en urenbriefjes. Daarnaast is de jobcoach op afroep beschikbaar.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. In het begin had de werknemer nog wel veel bevestiging nodig dat hij goed functioneerde. Hij vroeg dan steeds aan collega's of hij het wel goed deed. De collega's hebben hem toen uitgelegd dat ze het wel aangeven wanneer het niet goed gaat. De werknemer was bij het SW-bedrijf gewend dat hij meer aandacht kreeg, maar hij heeft nu geleerd dat er hard gewerkt moet worden en dat er in de pauze tijd is om te praten. De omgang met collega's en de leidinggevende is prettig en de sfeer is goed. Op dit moment draait de werknemer gewoon mee met de werkprocessen en dat gaat erg goed. De leidinggevende benadrukt dat binnen het bedrijf de meeste werknemers laaggeschoold zijn en daarom valt de werknemer niet erg op. De werknemer heeft zich op een positieve manier ontwikkeld en heeft steeds meer verantwoordelijkheden gekregen. Zoals het er nu naar uitziet krijgt de werknemer straks ook taken binnen de eindmontage. De verwachting is dat er in de toekomst nog wel meer ontwikkeling mogelijk is.

Duurzaamheid

De leidinggevende probeert de arbeidsrelatie zo duurzaam mogelijk te maken door betrokken te blijven bij de werknemer. Verder is de werknemer ook welkom bij personeelsuitjes. Zolang er werk is bij de fabrikant, mag de werknemer blijven. Op dit moment wordt er nog niet gekeken naar de mogelijkheden voor een ander (vast) dienstverband bij de fabrikant. De belangrijkste reden hiervoor is dat de economische omstandigheden dit nog niet toestaan.

Succesfactoren:

- goede match tussen functie en werknemer;
- collega zorgt voor het inwerken en het leren van het vak op de werkvloer;
- een goede match met collega's.

Faalfactoren:

- onzekerheid over de toekomst van de werknemer bij het bedrijf als gevolg van de economische omstandigheden.

8.4 Casus 3: 'Werknemer in ontwikkeling'

Betreft: Project SW & MKB
Geïnterviewd: Ondersteuner en werknemer²

Een werknemer werkt sinds 2007 bij de voormalig interne wasserij van een SW-bedrijf (AM-groep). De werknemer is een vrouw van negentien jaar oud, heeft een verstandelijke beperking en gedragsstoornissen. Het wasserijbedrijf is sinds 2008 vanuit het SW-bedrijf overgenomen door een commerciële wasserij. Binnen een deel van de wasserij werken alleen SW-medewerkers (in de vorm van een interne groepsdetachering). De werknemer werkt hier nu drie jaar en er is geen afspraak gemaakt over de duur van het dienstverband. De werknemer staat op de lijst voor doorstroom naar (externe) detachering, maar het is nog niet duidelijk op welke termijn dit zal plaatsvinden.

Functie

De werknemer werkt 36 uur bij de wasserij. Haar werkzaamheden bestaan uit het vouwen van schone (vliegtuig)was, het in plastic verpakken van de gevouwen dekens en opruimwerk. De werknemer volgt momenteel geen opleiding. De bedoeling van haar werk bij de wasserij is dat ze in een veilige omgeving werkervaring opdoet, zodat ze straks kan uitstromen naar een externe detachering. De begeleiding van de werknemer is enerzijds begeleiding van de werkgever (productiemanager van de wasserij) op de werkvloer (gericht op vakvaardigheden) en anderzijds de persoonlijke begeleiding van de detacheringsconsulent van het SW-bedrijf (gericht op werknemersvaardigheden). Deze begeleiding bestaat uit het bieden van een luisterend oor en het oplossen van problemen. De functie en werkplek zijn niet speciaal aangepast voor de werknemer, binnen de wasserij zijn uitsluitend SW-medewerkers werkzaam.

Functioneren

Op dit moment functioneert de werknemer naar tevredenheid. Ze is volop in ontwikkeling binnen de wasserij. De werknemer wilde in het begin andere werkzaamheden proberen. Sommige werkzaamheden waren fysiek te zwaar voor haar. De detacheringsconsulent zou graag zien dat de werknemer ook nog wat administratieve taken op zich zou nemen. Hij is van mening dat wanneer ze dat zou kunnen, ze klaar zou zijn voor doorstroom. De werknemer reageerde aanvankelijk zowel fysiek als verbaal agressief, op conflicten op de werkvloer, maar gaat hier nu beter om. Verder komt ze nu op tijd op haar werk, komt haar afspraken beter na en is haar persoonlijke hygiëne verbeterd. Daarnaast heeft ze ook geleerd dat ze hulp moet vragen wanneer zaken niet lukken en dat ze het moet accepteren als iets niet afkomt of niet lukt. Het contact met collega's verloopt goed, op een paar ruzies na. Het contact met de productiechef verloopt nog weleens stroef, dit probeert de begeleider vanuit het SW-bedrijf dan op te lossen.

² De direct leidinggevende is niet geïnterviewd omdat hier geen gelegenheid meer voor was.

Duurzaamheid

Het doel van het dienstverband is geen duurzaamheid, maar juist het realiseren van uitstroom naar (individuele) detacheringen.

Succesfactoren:

- goede match tussen functie en werknemer;
- intensieve begeleiding op het persoonlijke vlak, zodat werknemersvaardigheden verbeteren.

8.5 Casus 4: ‘Goede match werknemer met functie’

Betreft: Project Toonaangevende Werkgevers
Geïnterviewd: Direct leidinggevende, ondersteuner en werknemer

Een grote onderneming (TW 1) op het gebied van gezondheidszorg, lifestyle en lighting heeft in april 2009 een werknemer aangenomen in het kader van het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De werknemer is een man van 25 jaar oud en is een Wajonger. De werknemer heeft verstandelijke en psychische beperkingen, wat onder meer inhoudt dat hij moeilijk contact kan maken. De werknemer heeft een kennismakingsovereenkomst gekregen. Dat wil zeggen dat hij een jaarcontract heeft voor veertig uur per week. Het dienstverband is bedoeld om werkervaring op te doen en het is niet direct de bedoeling dat de werknemer blijft, maar dit behoort wel tot de mogelijkheden.

Functie

De werknemer is een tester op de researchafdeling van de onderneming. Dit houdt in dat hij de functionaliteit en de levensduur van de producten van de onderneming moet testen. Hij beheert bijvoorbeeld een zaal vol met koffiezetapparaten die de hele dag koffie zetten of een kamer waar stofzuigers de hele dag aanstaan. De werknemer moet ervoor zorgen dat dit vlekkeloos verloopt, een collega is verantwoordelijk voor de verslaglegging. Er is geen opleidingsdeel binnen de functie, maar de onderneming heeft wel aangegeven dat de werknemer cursussen mag doen op het gebied van Excel en Word, zodat hij op termijn de onderzoeksgegevens kan invoeren.

De functie van de werknemer is gecreëerd door het praktische werk van het testen af te splitsen. De collega die dit eerst deed, doet nu alleen de supervisie en de verslaglegging. De werkplek is niet aangepast. Op het werk wordt de werknemer begeleid door een collega, die hem ook heeft ingewerkt. De werknemer wordt ook begeleid door een jobcoach van een re-integratiebureau. De jobcoach regelt alle administratieve zaken en lost problemen op wanneer die er zijn.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. De werknemer werkt op een afdeling met hoger opgeleiden en zij stonden erg open tegenover de

werknemer. De manager kwam zelfs na een paar weken naar de jobcoach toe om te vragen wat er mankeerde aan de werknemer omdat de afdeling niets 'vreemds' merkte. De werknemer past goed op de afdeling omdat er veel technenuten werken, die vaak ook een beetje introvert zijn (net als de werknemer). De collega's zijn ook tevreden en de sfeer is goed. Er worden de afgelopen tijd veel grapjes gemaakt en de relatie met de collega's is gegroeid.

Duurzaamheid

De bedoeling van de kennismakingsovereenkomst is dat de werknemer werkervaring opdoet en zich verder oriënteert op de arbeidsmarkt. De werknemer is samen met zijn begeleider van het re-integratiebureau aan het nadenken wat er na dit jaar moet gebeuren. De leidinggevende is tevreden over de werknemer en er wordt gekeken of de werknemer kan blijven. Volgende maand wordt duidelijk of er genoeg ruimte in het budget en er genoeg werk is om de werknemer nogmaals een aanstelling van een jaar te geven.

Succesfactoren:

- juiste functie die door middel van taakafsplitting tot stand is gekomen;
- open houding op de afdeling waar de werknemer komt te werken;
- de werkzaamheden/verantwoordelijkheden langzaam opvoeren.

8.6 Casus 5: 'Groepsdetachering'

Betreft: Project SW & MKB
Geïnterviewd: Direct leidinggevende, ondersteuner en werknemer

Bij een SW-bedrijf (BSW) is er een speciaal project opgezet waarbij mensen met een zware problematiek in een groep buiten het SW-bedrijf kunnen werken. Momenteel werkt er een groep bij een distributiecentrum in de regio. De SW-medewerkers werken in principe altijd op de locatie van het distributiecentrum, maar blijven in dienst van het SW-bedrijf. De werknemers zijn met een groep van twintig personen. Er is een speciale werkruimte voor hen ingericht, met speciale werkplekken. De SW-medewerkers doen simpele klussen (inpakken van schroeven en bouten) voor het distributiecentrum. Het distributiecentrum betaalt deze mensen via het SW-bedrijf tegen een inleentarif. De werknemer van deze casus is een vrouw van 57 jaar oud. Ze heeft een verstandelijke en een lichamelijke beperking (rugpatiënt) en werkt al bijna haar hele leven binnen SW-bedrijven.

Functie

De taak van de werknemer bestaat uit het verpakken van afgewogen porties kleine bouwartikelen. De functie betreft een bestaande functie die in het verleden werd uitgevoerd door andere doelgroepen (zoals scholieren, huisvrouwen en Polen). Om vergissingen bij het tellen van artikelen te

voorkomen, werkt de werknemer met een weegschaal die aangeeft wanneer ze voldoende artikelen in de verpakking heeft gedaan. Deze aanpassing is in het begin al geregeld voor alle SW-medewerkers op de locatie. Binnen het distributiecentrum zitten de SW-medewerkers op een aparte afdeling. Het SW-bedrijf heeft tien werkplekken gecreëerd in de vorm van statafels en voor degenen die niet kunnen staan, zijn er zitplekken gemaakt. De werknemer heeft een teamleider in de werkruimte en deze zorgt dat er steeds nieuw werk naar de werkplek wordt gebracht. Verder geeft de teamleider ook aanwijzingen en houdt in de gaten of alles goed gaat. Naast de teamleider is er ook een begeleider vanuit het SW-bedrijf, die de werknemer ondersteunt en zorgt voor de coördinatie. Deze begeleider komt regelmatig langs en regelt ook de administratieve kwesties en zaken als snipperdagen.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. De omgang met de collega's is erg goed. De werknemer kan lachen met de collega's en waar nodig helpen de collega's elkaar. De werknemer voelt zich geaccepteerd binnen de groep. De relatie met de leidinggevende is ook goed. De werknemer heeft wel moeite met het omgaan met kritiek. Ze wil dan nog wel eens in huilen uitbarsten, de leiding probeert haar dan te troosten en uit te leggen dat kritiek alleen bedoeld is om haar iets te leren en te stimuleren.

Duurzaamheid

Zo lang er werk is, mogen de SW-medewerkers blijven. De werknemer heeft het gevoel dat ze vooruit is gegaan, omdat ze nu in een 'echt bedrijf' werkt in plaats van bij het SW-bedrijf. De werkgever geeft wel aan dat een regulier contract vaak niet de beste optie is voor deze doelgroep, omdat een SW-medewerker die al twintig jaar binnen het SW-bedrijf werkt veel verdient en vijftig vrije dagen heeft. Daar kan een vast contract bij het distributiecentrum niet tegenop.

Succesfactoren:

- goede begeleiding;
- constructie van groepsdetachering waardoor de werknemer de kans heeft gekregen om bij een reguliere werkgever te werken en er permanente begeleiding georganiseerd kan worden.

Faalfactoren:

- geen perspectief op uitstroom.

8.7 Casus 6: 'SW-medewerker toe aan regulier contract'

Betreft: Project SW & MKB
Geïnterviewd: Werknemer³

Een SW-bedrijf (MTB) heeft sinds 2004 een samenwerkingsrelatie met een beveiligingsbedrijf. Het SW-bedrijf detacheert haar medewerkers bij het bedrijf. In 2006 heeft het SW-bedrijf een werknemer gedetacheerd bij het beveiligingsbedrijf voor onbepaalde tijd, voor veertig uur per week. Deze werknemer is een man van veertig jaar. Hij heeft een verstandelijke en een psychische beperking.

Functie

De werknemer is beveiliging. Voorheen deed hij voornamelijk mobiele surveillance. Tegenwoordig wordt hij meer ingezet bij toezicht en handhaving (zoals controle bij jeugdoverlast en het rijden door rood licht). Sinds anderhalf jaar stuurt hij ook wel eens andere SW-collega's aan. De werknemer heeft een opleiding tot beveiliging gedaan via het SW-bedrijf. Er zijn geen aanpassingen in de functie opgenomen. Er wordt door het bedrijf wel op gelet dat het rooster van de werknemer wat rust toelaat, zodat de stress niet te groot wordt. Zo heeft de werknemer bijvoorbeeld de afspraak met het beveiligingsbedrijf dat hij geen evenementen hoeft te draaien, want bij gevaarlijke situaties neemt de werknemer de benen. De werknemer wordt begeleid door de operationeel manager van het beveiligingsbedrijf, die ook een kantoor heeft in het SW-bedrijf. De begeleiding door de manager bestaat uit maandelijks gesprekken over het werk, waarin eventuele problemen aan de orde kunnen komen. Tussendoor is er alleen sporadisch contact per telefoon. De begeleider is dezelfde persoon die de werknemer destijds heeft aangenomen en van het begin af aan heeft begeleid. De begeleiding is wel minder intensief geworden. De werknemer heeft ook een begeleider van het SW-bedrijf. Hier kan de werknemer met vragen terecht over verlofregelingen en andere praktische zaken.

Functioneren

De relatie met collega's is goed, de werknemer voelt zich geaccepteerd. Ook de relatie met de leidinggevende is goed, het vertrouwen is steeds groter en de werknemer krijgt meer taken. Daardoor vindt hij zijn functie ook leuker. De werknemer moest aan het begin van zijn dienstverband beloven dat hij zich maximaal tweemaal ziek zou melden in het eerste halfjaar. De reden hiervoor was dat hij een arbeidsgeschiedenis had met veel verzuim. Maar tot op de dag van vandaag is hij niet ziek geweest.

³ De werkgever en de ondersteuner zijn niet geïnterviewd, omdat hier geen gelegenheid meer voor was.

Duurzaamheid

De werknemer zou enerzijds graag een vast dienstverband krijgen bij het beveiligingsbedrijf in plaats van een detachering, hij zou dan ook meer gaan verdienen. Anderzijds ziet hij op tegen het verlies van het 'vangnet' vanuit het SW-bedrijf wanneer hij regulier voor het beveiligingsbedrijf zou gaan werken. Het SW-bedrijf en het beveiligingsbedrijf hebben afgesproken dat wanneer de werknemer een contract bij het beveiligingsbedrijf zou krijgen, hij een 'terugval'-optie heeft van drie jaar om terug te komen bij het SW-bedrijf. De werknemer is alleen bang dat er na die drie jaar iets misgaat en hij vervolgens op straat komt te staan.

Succesfactoren:

- goede match tussen werknemer en functie;
- werknemer kan ontwikkeling doormaken.

8.8 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf proberen we de onderzoeksvragen behorende bij fase 4, de arbeidsrelatie met werknemers met een beperking, te beantwoorden. Zoals gezegd, hebben we beperkte informatie over fase 4. De kern van dit hoofdstuk bestaat daarom uit zes casusbeschrijvingen, waarin telkens de situatie wordt beschreven van een werknemer die in het kader van een van de deelprojecten aan het werk is gegaan. Hierdoor zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen vooralsnog 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?

In de vorige rapportage kwam al naar voren dat het met name de interne begeleiding is (door een direct leidinggevende en/of directe collega) die vanuit de werkgever voor een duurzame arbeidsrelatie moet zorgen. Ook bij deze casussen wordt de duurzaamheid van een arbeidsrelatie vooral bevorderd door het begeleiden van de werknemer in zijn leerproces. Verder geven twee van de zes werkgevers aan dat het belangrijk is om de werknemer zo veel mogelijk het gevoel te geven dat hij/zij deel uitmaakt van het bedrijf.

Wat is daarbij de rol van externen?

In de vorige rapportage bleek dat externen vaak geen grote rol hebben bij het zorg dragen voor een duurzame arbeidsrelatie. Uit de informatie die we dit halfjaar hebben gekregen, blijkt dat het SW-bedrijf bij groepsdetacheringen wel een grote rol heeft. Bij een groepsdetachering krijgen werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt de kans om bij reguliere werkgevers te werken. Door de constructie van groepsdetachering kan het SW-bedrijf een begeleider op de groep zetten die de hele dag aanwezig is. Hierdoor kan er zo nodig hele intensieve begeleiding worden gegeven. Bij individuele detachering

is de begeleiding van het SW-bedrijf veel minder intensief, zeker in de gevallen waarbij er sprake is van een goede match tussen werknemer en functie.

Ook de *deelprojectleiders* van de SW & MKB-projecten geven aan dat het belangrijk is voor de duurzaamheid van de arbeidsrelatie dat men vanuit het SW-bedrijf één persoon aanstelt die verantwoordelijk is voor het contact met de werkgever(s). Deze persoon kan als jobcoach fungeren en de periodieke voortgangsgesprekken met de werknemers voeren. Verder geven SW-bedrijven aan dat werkgevers zo veel mogelijk ontzorgd moeten worden bij wet- en regelgeving en het aannemen/detacheren van SW-medewerkers.

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

In de vorige rapportage kwam naar voren dat er vrijwel altijd interne begeleiding is georganiseerd bij een werkgever. Vaak heeft de leidinggevende of een collega een centrale rol in het begeleiden van de werknemer met een beperking. Bij alle casussen van deze rapportage is er sprake van een tweedeling in de begeleiding: de begeleiding op de werkvloer door een direct leidinggevende (vaak op het productieproces gericht) en een begeleider op het persoonlijke vlak (vaak in de vorm van een jobcoach of mentor). De direct leidinggevende geeft in geen van de gevallen de persoonlijke begeleiding. Bij de SW & MKB-projecten komt de persoonlijke begeleider vanuit het SW-bedrijf. Deze speelt bij groepsdetacheringen een grote rol en bij individuele detacheringen een kleinere rol. Bij de toonaangevende werkgevers is de persoonlijke begeleiding bij de ene werkgever intern en bij de ander afkomstig van een extern re-integratiebureau. Bij één toonaangevende werkgever speelt de begeleiding bij de opleiding ook nog een rol.

Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?

In het afgelopen halfjaar is er over dit onderwerp uit het onderzoek geen nieuwe informatie gekomen.

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

Uit de vorige rapportage kwam naar voren dat collega's meestal op de hoogte zijn van de beperking van de werknemer en zij daar in meer of mindere mate rekening mee houden. Ook in deze zes casussen is dat het geval.

Het contact met de leidinggevende en collega's is bij de zes casussen goed. Eén werknemer heeft wel conflicten gehad met haar collega's, maar weet haar agressie nu binnen de perken te houden.

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

Uit de vorige rapportage bleek dat ongeveer de helft van de beschreven werknemers een positieve ontwikkeling doormaakte in zijn/haar functie.

Bij de casussen van deze rapportage is dit opnieuw het geval. Drie van de zes werknemers werken binnen een beschutte werkplaats. Het is nog wel de bedoeling dat zij zullen uitstromen naar een externe (niet-beschutte) werkplek, maar het is nog onzeker of dit gaat lukken.

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

In het project SW & MKB zijn er in totaal ruim 250 mensen aan het werk gegaan in het kader van de zeven deelprojecten (waarvan meer dan de helft gedetacheerd is vanuit één SW-bedrijf). Hiervan is ruim negentig procent gedetacheerd vanuit de SW-bedrijven. Bij de rest gaat het om begeleid werken. In het project Toonaangevende Werkgevers zijn op dit moment ongeveer 45 werknemers met een beperking aan de slag gegaan. Het gaat hier in de meeste gevallen 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?

Uit de vorige rapportage bleek dat de kwaliteit van de match cruciaal is. Een goede match is een noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Dit wordt opnieuw bevestigd door de informatie van dit halfjaar.

Bij een detachering is een goede match ook belangrijk voor de tevredenheid van leidinggevende, begeleiders en werknemer, maar dit is zeker geen garantie voor uitstroom naar een regulier dienstverband bij de werkgever.

Deze overstap lijkt veelal een moeilijk te nemen drempel.

Andere succesfactoren die uit de vorige rapportage naar voren kwamen en die worden bevestigd bij de huidige casussen, zijn de begeleiding op de werkvloer en het draagvlak bij collega's.

Bij de zes casussen uit dit hoofdstuk blijkt dus opnieuw dat de kwaliteit van de match en de begeleiding cruciaal is. Andere succesfactoren die genoemd werden, zijn: de werknemer behandelen als een reguliere werknemer, een open houding op de afdeling waar de werknemer komt te werken en de werkzaamheden van een werknemer langzaam opvoeren.

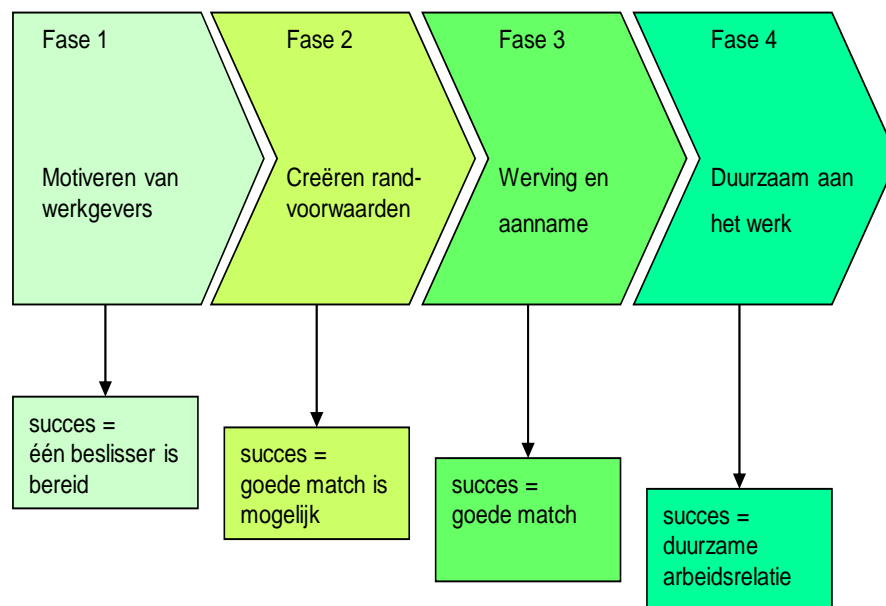
BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Aangescherpt analysekader

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 dat het succes van de desbetreffende fase bepaalt. 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.

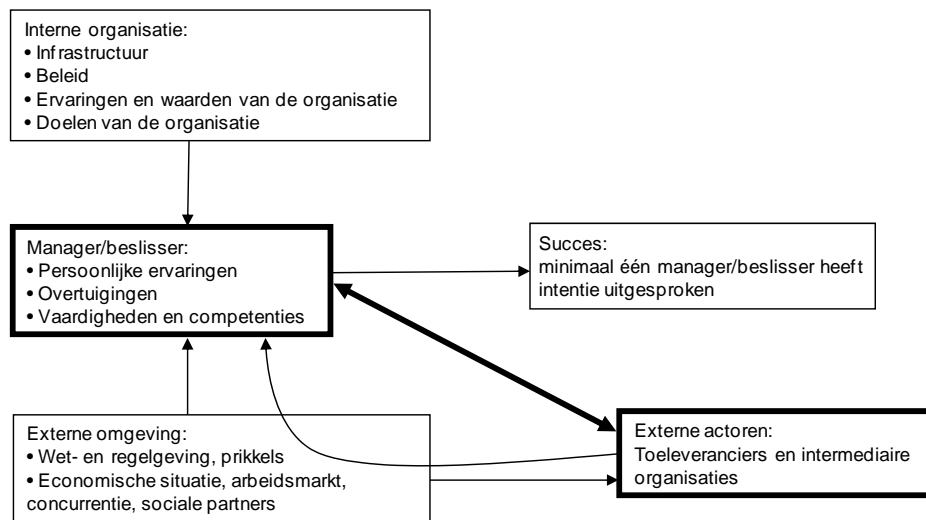
Analysekader per fase

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

Het aanbrenge 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.

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

Fase 1: Motiveren van de werkgever



Toelichting:

In fase 1 is het succes als volgt gedefinieerd:

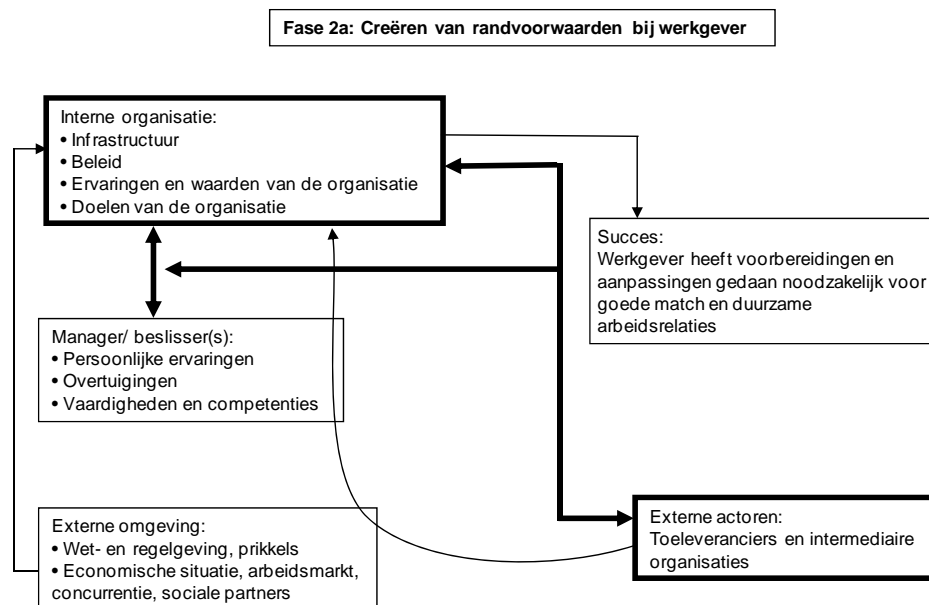
- Minimaal één manager/beslisser heeft de intentie uitgesproken om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen.

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

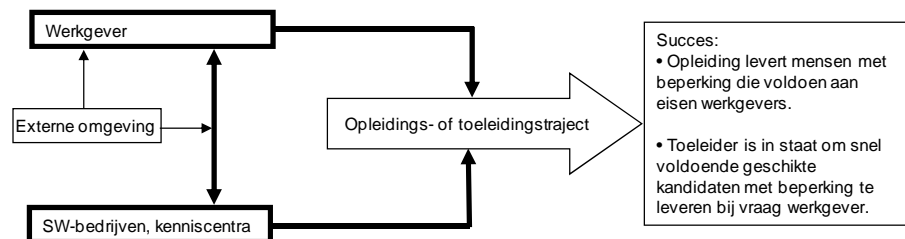
- duidelijk te maken dat zij een oplossing hebben voor de (personele) vraag van de werkgever;
- te zoeken naar het gemeenschappelijk belang van de werkgever en het SW-bedrijf/kenniscentrum;
- zich te presenteren als betrouwbare partner van de werkgever (vertrouwensrelatie);
- samen met de manager/beslisser 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.
- ondersteuning aan te bieden bij het geschikt maken van functies en/of het productieproces (bedrijfsadvies).

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 ten aanzien van 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).

Fase 2a

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 de voorbereidingen en aanpassingen in beleid, organisatie en functies heeft gedaan die noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van een 'goede match' en een duurzame arbeidsrelatie met een of meer werknemers met een beperking.

Welke voorbereidingen en aanpassingen nodig zijn, kan pas worden vastgesteld nadat er sprake is van 'een goede match' (fase 3) en een duurzame arbeidsrelatie (fase 4).

In het onderzoek zal aan de hand van de volgende **hypothesen** worden vastgesteld welke voorbereidingen en aanpassingen in welke omstandigheden nodig zijn. In het onderzoek kunnen ook succes- en faalfactoren naar voren komen die niet direct vooraf als hypothese zijn benoemd.

De hypothesen voor de succesfactoren van fase 2a zijn:

- het bedrijf heeft een formeel besluit genomen om werknemers met een beperking aan te nemen, blijkend uit een besluit van het managementteam/directie, een akkoord van de OR/personneelsvertegenwoordiging en/of een intentieverklaring;
- er is draagvlak gecreëerd bij afdelingshoofd(en) en collega's op de afdeling waar werknemers met een beperking gaan werken;
- het bedrijf heeft een beleid gericht op het voorkomen van voortijdige uitval van mensen met beperkingen in het sollicitatieproces.²

² Het gaat hier niet om sollicitatieprocedures zelf, maar om *beleid* dat ervoor zorgt dat mensen met een arbeidsbeperking meer kansen krijgen in de sollicitatieprocedures.

- de noodzakelijke aanpassingen in het personeelsbeleid zijn gedaan, blijkend uit het feit dat:
 - de noodzakelijke begeleiding (intern en extern) georganiseerd is;
 - er een goed beeld is van de mogelijkheden en onmogelijkheden van werknemers met beperking die men op het oog heeft voordat de werving van kandidaten is gestart;
 - er met een externe partner (specialist) nagegaan is of dit type werknemers in voldoende mate geleverd kan worden door de toeleveranciers;
 - er functies zijn geselecteerd die goed aansluiten bij het profiel van die werknemers;
 - functies zo nodig zijn aangepast aan dat profiel.

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 (bijvoorbeeld 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

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 2b gaat over opleiding en toeleiding. Het succes van een opleidings- en toeleidingstraject is afhankelijk van de inbreng van zowel werkgevers als SW-bedrijven, UWV, kenniscentra en re-integratiebedrijven en de interactie tussen deze partijen. Het opleidingstraject kan plaatsvinden bij de werkgever, in een

scholingsinstituut, bij een re-integratiebedrijf of bij een SW-bedrijf. Het is belangrijk dat opleidings- en toeleidingsprogramma's aansluiten op de praktijk en wensen van werkgevers. Aansluiting op en inbreng van werkgevers is dan ook van groot belang. 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.

Fase 2b is een succes als:

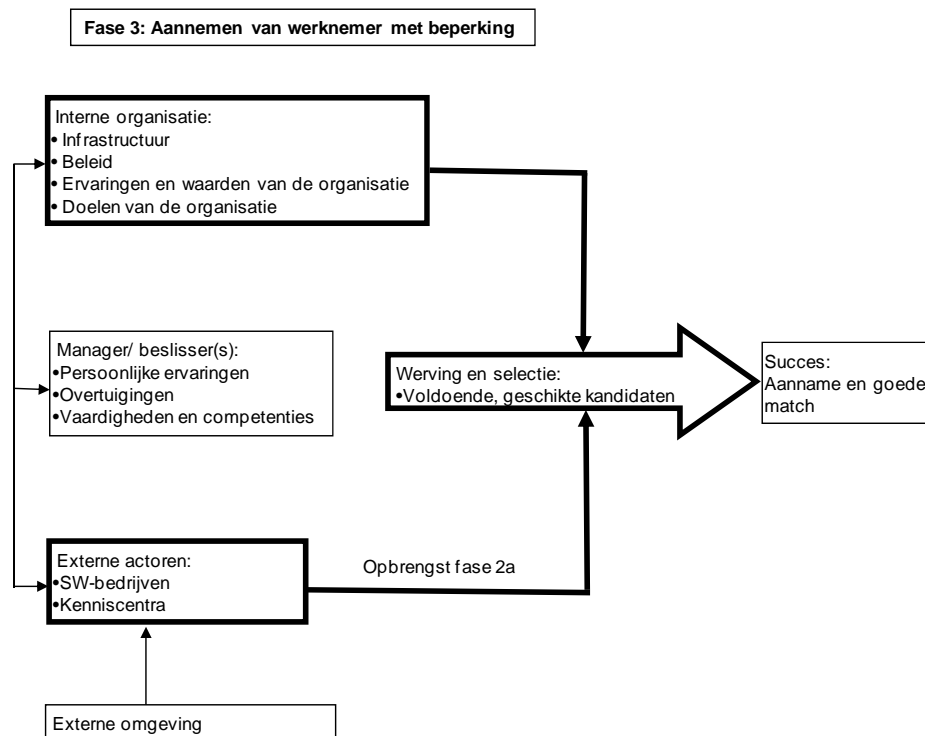
- in het opleidingsprogramma de randvoorwaarden zijn gecreëerd die noodzakelijk zijn om mensen met een beperking zo op te leiden dat zij voldoen aan de eisen en wensen van werkgevers;
- de toeleider de randvoorwaarden heeft gecreëerd die noodzakelijk zijn om na een vraag van een werkgever snel voldoende geschikte kandidaten te kunnen leveren die voldoen aan de eisen en wensen van die werkgever.

Hier geldt dat pas nadat er sprake is van 'een goede match' (fase 3), kan worden vastgesteld welke randvoorwaarden er in de opleiding en toeleiding nodig zijn.

In het onderzoek zal aan de hand van de volgende **hypothesen** worden vastgesteld welke randvoorwaarden in welke omstandigheden nodig zijn. In het onderzoek kunnen ook succes- en faalfactoren naar voren komen die niet direct vooraf als hypothese zijn benoemd.

De hypothesen voor de succesfactoren van fase 2b zijn:

- bij de ontwikkeling van opleidingsprogramma's is de input van werkgevers gebruikt om op de werkplek gerichte opleidingen op te zetten;
- toeleveranciers (SW-bedrijf/re-integratiebedrijf of UWV) gebruiken bij de voorbereiding van werknemers op werk de inbreng van werkgevers, zodat bij de toeleiding naar werk ook aan de eisen van werkgevers wordt voldaan;
- de opleiding/toeleverancier is in staat om de voortgang van kandidaten met een beperking in termen van de eisen van werkgevers te volgen (werkinhoudelijke competenties en werknemersvaardigheden);
- de opleiding/toeleverancier kan profielen van kandidaten aan werkgevers leveren op basis waarvan werkgever een goed beeld heeft van de potentiële werknemer;
- de toeleverancier heeft een goed beeld van de eisen die aan de kandidaten gesteld worden in termen van werkinhoudelijke competenties en werknemersvaardigheden om te kunnen werken bij werkgevers.
- de toeleverancier beschikt over een pool van werknemers die klaar zijn om bij de werkgever te kunnen werken.



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 2b. 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, dan zijn in fase 2a en/of 2b blijkbaar niet de noodzakelijke randvoorwaarden gecreëerd. Hiervoor moeten enerzijds de kandidaten goed opgeleid/voorbereid zijn (fase 2b) en anderzijds moeten werkgevers de noodzakelijke randvoorwaarden hebben gerealiseerd, waaronder functieaanpassingen als de eisen van reguliere functies te hoog zijn voor Wajongers of SW'ers (fase 2a).

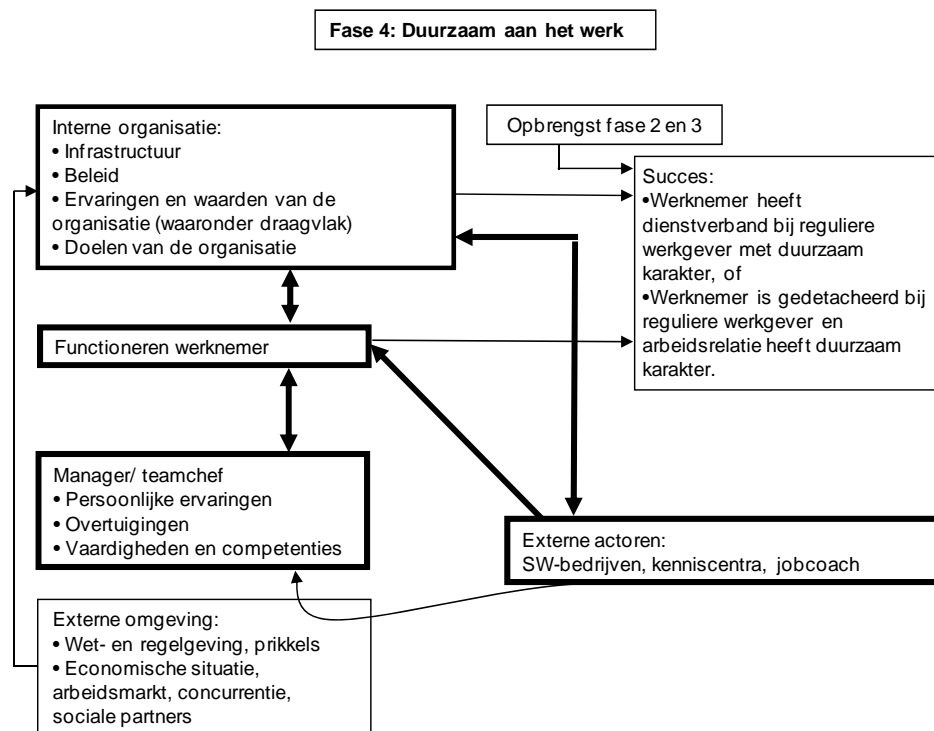
Er is sprake van succes bij fase 3 als de werkgever een werknemer met beperking aanneemt, waarbij sprake is van 'goede match'.

Of er sprake is van een goede match, weten we pas nadat er in fase 4 is vastgesteld dat de arbeidsrelatie duurzaam is.

In het onderzoek zal aan de hand van de volgende **hypothesen** worden vastgesteld welke factoren bijdragen aan een 'goede match'. In het onderzoek kunnen ook succes- en faalfactoren naar voren komen die niet direct vooraf als hypothese zijn benoemd.

De hypothesen voor succesfactoren in fase 3 zijn:

- de mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer en werkgever zijn besproken in relatie tot de eisen die het werk stelt;
- de functie, werkplek en dergelijke zijn zo nodig aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer.
- de direct leidinggevende en directe collega's zijn vooraf geraadpleegd;
- de werknemer krijgt voldoende interne en/of externe begeleiding;
- de werkgever en de werknemer zijn bij de start van het dienstverband tevreden over de gemaakte afspraken en de wijze waarop het dienstverband tot stand is gekomen.



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 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.

Fase 4 is een succes als:

- een werknemer in dienst is van een reguliere werkgever, waarbij het dienstverband een 'duurzaam karakter' heeft;

- een werknemer gedetacheerd is bij een reguliere werkgever waarbij de arbeidsrelatie tussen werknemer en reguliere werkgever een 'duurzaam karakter' heeft.

Of er sprake is van een 'duurzaam karakter' kan pas worden vastgesteld nadat een werknemer minimaal een halfjaar bij de werkgever werkt.

In het geval van een leerwerkplek of stage is fase 4 een succes wanneer:

- de werknemer een diploma behaalt waarmee zijn/haar kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot;
- de werknemer in dienst komt van de werkgever, waarbij het dienstverband een 'duurzaam perspectief' heeft of wordt toegeleid naar een duurzaam dienstverband bij een andere werkgever.

In het onderzoek zal aan de hand van de volgende **hypothesen** worden vastgesteld welke factoren bijdragen aan een 'duurzame arbeidsrelatie'. In het onderzoek kunnen ook succes- en faalfactoren naar voren komen die niet direct vooraf als hypothese zijn benoemd.

De hypothesen voor succesfactoren in fase 4 zijn:

- er is (uitzicht op) een contract voor onbepaalde tijd;
- de werknemer is niet boventallig;
- er is voldoende begeleiding;
- de functie en werkplek zijn zo nodig aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer;
- voor de werknemer is een groeitraject afgesproken, zoals dat ook met andere werknemers in vergelijkbare functies gebeurt;
- voor de werkgever zijn kosten en baten minimaal in evenwicht;
- in geval van een detachering is sprake van een detacheringsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Met behulp van de bovenstaande hypothesen komt in het onderzoek de nadruk te liggen op de (kwalitatieve) redenen waarom een dienstverband langer dan zes maanden duurt of niet. In het onderzoek kunnen ook succes- en faalfactoren naar voren komen die niet direct vooraf als hypothese zijn benoemd.

Succesfactoren in fase 4 zijn het succesvol afronden van fase 2 en 3. Dit betekent dat wanneer er een duurzaam dienstverband tot stand komt, de 'noodzakelijke randvoorwaarden' bij werkgever en toeleider/opleider zijn gerealiseerd en dat er sprake was van een 'goede match'. Komt er geen duurzaam dienstverband tot stand, dan is duidelijk aan bepaalde randvoorwaarden niet voldaan.

BIJLAGE 2

Beschrijving deelprojecten

Kenniscentra

1	Calibris	102
2	Ecabo	104
3	KCH HCM	108

Toonaangevende werkgevers

1	Alliander Step2Work	113
2	BPSC Terneuzen BV	115
3	De Bijenkorf.....	118
4	Connexion	120
5	Delta	122
6	KPN.....	123
7	NS Werktoer.....	125
8	Nuon Step2Work.....	128
9	NXP Werkgelegenheidsplan (WGP)	131
10	Philips Werkgelegenheidsplan (WGP).....	133
11	Van Gansewinkel Groep	136
12	VDL	140

SW & MKB

1	AM Groep.....	141
2	BSW	147
3	MTB.....	152
4	Promen.....	158
5	Reestmond.....	164
6	Sallcon	171

Opmerking vooraf bij deze bijlage

De in deze bijlage opgenomen beschrijvingen van de projecten bij de toonaangevende werkgevers geven primair het perspectief van deze werkgevers weer. Het doel is om de belevingswereld van werkgevers in beeld te brengen. De genoemde succes- en faalfactoren en knelpunten zijn door de betreffende werkgevers ingebracht. Het perspectief van UWV is hierin niet meegenomen. UWV heeft bij deze bijlage de kanttekening gemaakt dat er door werkgevers veel nadruk wordt gelegd op het niet kunnen leveren van Wajongers door UWV en dat het feit dat een deel van de werkgevers te hoge eisen stelt aan Wajongers niet wordt genoemd. Er is overigens een aantal voorbeelden waar werkgevers en UWV productief hebben samengewerkt. In de volgende rapportage gaan we dieper in op de interactie tussen enerzijds werkgevers en anderzijds UWV en andere toeleveranciers.

KENNISCENTRA

1 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 leer-werkplekken 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 in feite 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.

2 **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 de portfolio is een passende stageplaats. Het project moet ertoe leiden dat jongeren met een beperking via passende scholing toegang krijgen tot de arbeidsmarkt dan wel betaalde arbeid.

Startdatum deelproject: 1-09-2009

Onderdeel van landelijk project: 'Kenniscentra'

Betrokken partijen:

- Het 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 de 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.

Fase 2b

Doelstelling in fase 2b

Doelstelling ten aanzien van het creëren van randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk?

Het project draait om het ontwikkelen van een methodiek om voor jongeren met een beperking die een beroepsopleiding gaan volgen per individu te kunnen vaststellen voor welke functies of deelfuncties ze kunnen worden opgeleid, die uitzicht bieden op een arbeidsrelevante functie.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2b

De toeleider moet zo veel mogelijk (rekening houdend met de beperking van de doelgroep) opleiden binnen de bestaande mbo-kwalificatiestructuur. Dat vraagt van de REA Colleges een grote interne omslag.

Bestaande opleidingen moeten omgebouwd worden zodat leerlingen – binnen de mbo-kwalificatiestructuur en op basis van het opleidingsadvies – opgeleid kunnen worden voor dat deel van het beroep dat bij hen past. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop informatie over de capaciteiten van de leerling is vastgelegd, namelijk meer in de taal van de werkgevers (arbeidsmarkt). De rol van werkgevers in het project heeft in deze fase van het project vooral betrekking op het aanbieden van stageplaatsen. De bereidheid daartoe zal groter zijn als werkgevers door de opleider goed geïnformeerd worden wat de leerling wel en niet kan. Dit wordt gedaan door het werken met een portfolio en leerlingprofiel, zo wordt de informatie van een leerling overdraagbaar.

Ecabo helpt het REA College bij het totale proces, het creëren van randvoorwaarden voor opleiden voor de arbeidsmarkt vanuit de kennis van de vraag van werkgevers, de kwalificatiestructuur en de kerntaken en werkprocessen die horen bij functies in de zakelijke dienstverlening. Daarbij wordt gebruikgemaakt van concrete instrumenten, zoals een op de arbeidsmarkt gericht intakeformulier (bij aanvang van de opleiding), een opleidingsadvies (vanuit Ecabo op basis van het intakegesprek bij het REA College) en stageprofiel waarbij de focus ligt op de kerntaken en werkprocessen die horen bij een bepaalde functie en hetgeen de leerling daarvan in meer of mindere mate beheerst en komt leren tijdens de stageperiode.

Successen in het proces van fase 2b

De vestiging Nijmegen van het REA College doet weer mee (deze vestiging had zich in een eerdere fase teruggetrokken) en heeft ook al twee leerlingen aangeleverd voor het project. Verder wordt er bij het REA College steeds meer en steeds beter uitvoering gegeven aan de werkgeversbenadering, door middel van het matchen aan de behoefte van de werkgever. Ook blijkt dat het gebruik van de portfolio steeds belangrijker wordt.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b

Het kost nog steeds tijd en moeite om binnen het REA College iedereen mee te krijgen in de werkwijze die in het kader van het project ontwikkeld is: trajectbegeleiders hebben een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor de leerlingen, volgen een eigen manier van werken. Oplossing: de boodschap aan hen is dat het nog zakelijker kan en moet, er moet nog meer gedacht worden vanuit de werkgever, die inzicht wil hebben in wat de leerling wel kan en niet kan en in wat de gevolgen zijn van de beperking. Verder is de beschikbare tijd binnen het project ook een knelpunt, door de combinatie van de looptijd van de opleidingen die leerlingen willen volgen, de tijd die een leerling bij een REA college mag doorbrengen en de looptijd van het project.

Succesfactoren in fase 2b:

- Commitment bij de betrokkenen en inzicht dat de investeringen die gedaan worden (door REA College) ook toegevoegde waarde opleveren.
- Implementatie van de ontwikkelde methodiek bij het REA College.

Faalfactoren in fase 2b:

- Geen commitment bij de betrokkenen, onvoldoende implementatie van de werkwijze die ontwikkeld is.

3 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:

- De Tomingroep vervult de rol van toeleverancier van SW-medewerkers aan werkgevers;
- Presikhaaf vervult de rol van toeleverancier van SW-medewerkers aan werkgevers;
- Wvs Binnenhof/Webego vervult de rol van toeleverancier van SW-medewerkers aan werkgevers;
- De Risse Groep vervult de rol van toeleverancier van SW-medewerkers aan werkgevers;
- DZB Leiden vervult de rol van toeleverancier van SW-medewerkers 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 van 2010.

- 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

In sommige regio's zijn er meer successen dan andere, afhankelijk van hoe ver het SW-bedrijf al is. In het laatste kwartaal van 2010 zal echt een slag worden gemaakt in de werkgeversbenadering. In het gebied van SW-bedrijf De Risse wordt binnenkort een bijeenkomst georganiseerd met contacten van De Risse zelf en KCH HCM. SW-bedrijf Webego brengt zelf het project onder de aandacht in hun een-op-eencontacten met werkgevers. Bij de andere SW-bedrijven wordt momenteel gekeken wat ze aan contacten hebben en wat nuttige contacten zijn vanuit KCH HCM.

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 2a

Doelstelling in fase 2a:

Doelstellingen van het project ten aanzien van het creëren van de randvoorwaarden bij de werkgever voor de aanname van werknemers met een beperking.

Er zijn wat dit betreft geen specifieke doelstellingen geformuleerd. Vanuit het project is er aandacht voor dat, als gevolg van het benaderen van het bedrijfsleven om vacatures op te halen die geschikt zijn voor medewerkers van het SW-bedrijf (een van de doelstellingen van het project), het creëren van randvoorwaarden bij werkgevers voor de aanname van werknemers met een beperking als neveneffect kan optreden. Daarbij wordt gedacht aan het

aanpassen van de organisatiecultuur, focussen op competenties, het bekijken van de interne processen en functies: 'wat kan door wie worden gedaan waardoor meer mogelijkheden kunnen ontstaan voor andere mensen in de organisatie?'

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2a

Het creëren van commitment bij de werkgever (nadat vooroordelen over het SW-bedrijf en de SW-medewerkers zijn weggenomen). Als er commitment is bij de werkgever is de volgende stap: zijn er vacatures of mogelijkheden om werk te creëren? Van daaruit de 'diepte' ingaan ofwel vanuit het algemene specificeren.

Het uitgangspunt is dat per werkgever de situatie verschillend is en dat daar (door het SW-bedrijf) op ingespeeld moet worden. Dus niet overal dezelfde werkwijze toepassen (draaiboek), maar steeds finetunen op de vraag en de situatie van de werkgever en ook rekening houden met wie er wordt gepraat bij de werkgever. Goed luisteren is daarbij heel belangrijk.

Randvoorwaarden creëren, zoals goede communicatie naar het personeel en tussen de werkgever en de medewerker van het SW-bedrijf, aanpassing van de functie, arbeid en arbeidsomstandigheden, begeleiding van de medewerker en het ontlasten van de werkgever (administratief) door het SW-bedrijf.

Successen in het proces van fase 2a

Kunnen nog niet worden benoemd.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2a

Kunnen nog niet worden benoemd.

Succesfactoren in fase 2a

Kunnen nog niet worden benoemd.

Faalfactoren in fase 2a

Kunnen nog niet worden benoemd.

Fase 2b

Doelstelling in fase 2b:

Doelstellingen van het project ten aanzien van het creëren van de randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk.

- Inzichten verkrijgen in de competenties van de SW-medewerkers, want gedrag, kennis en vaardigheden moeten aansluiten bij de vraag van de werkgevers. De deelnemende SW-bedrijven in het project moeten dit gaan toepassen in de ontwikkeling en opleiding van hun medewerkers.
- De SW-bedrijven leren te denken vanuit het belang/de vraag van de werkgever, zodat medewerkers gericht kunnen worden opgeleid op zowel

beroeps- als werknemerscompetenties die leiden tot landelijk erkende certificaten of diploma's.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2b

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 en vaardigheden en ontwikkelmogelijkheden bij de SW-medewerkers te herkennen. Daarbij gaat het er om dat SW-bedrijven zaken als het screenen van medewerkers, het analyseren van functies op competenties (bij werkgevers), het opstellen van maatwerk opleidingsplannen voor SW-medewerkers (alleen dat leren wat ze nog niet kennen of kunnen), het ontwikkelen en verzorgen van opleidingsmodules voor het midden- en lager kader leren zodat zij deze werkzaamheden zelf kunnen uitvoeren.

Het uitgangspunt is dat de kandidaten moeten kennen en kunnen wat de werkgever vraagt. Daarvoor moeten de SW-bedrijven weten wat de vraag en de behoefte van de werkgever is. De (vraag van de) werkgever moet naar binnen worden gehaald, zodat de kandidaat met datgene voor ogen kan worden opgeleid en begeleid en de stap naar buiten kan maken.

Successen in het proces van fase 2b

- Bij de SW-bedrijven zijn leidinggevend en jobcoaches enthousiast. Het screeningsinstrument voor het screenen van medewerkers op competenties, dat gedeeltelijk in het project is ontwikkeld, wordt gebruikt.
- De SW-bedrijven zijn enthousiast en mobiliseren hun mensen voor deelname aan het project. Tot nog toe is geen van de SW-bedrijven afgehaakt.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b

- 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.
- SW-bedrijven ontwikkelen en gebruiken 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 2b

- Commitment van de directie van de SW-bedrijven.
- Communicatie is belangrijk. Je moet uitleggen wat de bedoeling is van het project, wat er gedaan wordt en waarom.

Faalfactoren in fase 2b

Er kunnen nog geen faalfactoren worden benoemd.

TOONAANGEVENDE WERKGEVERS

1 **Alliander Step2Work**

Algemeen

Alliander heeft een werkgelegenheidsprogramma onder de naam Step2Work¹ dat hoofdzakelijk is gericht op jongeren zonder startkwalificatie. Alliander richt zich voor 2010 op zeventig en voor 2011 op zeventig deelnemers. Per jaar zijn tien van de zeventig plekken bestemd voor mensen uit één van de volgende drie groepen: Wajongers, SW'ers en 45- tot 50-jarigen.

Startdatum deelproject: begin 2009

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- UWV Werkbedrijf als leverancier van deelnemers;
- vso-school Mariëndael is betrokken bij het zoeken van geschikte functies binnen Alliander en als leverancier van deelnemers;
- SW-bedrijf is betrokken als leverancier van deelnemers;
- re-integratiebedrijven zijn betrokken als leveranciers van deelnemers.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

De projectleider bij Alliander was reeds bekend met SW'ers vanwege zijn achtergrond als adjunct directeur bij een SW-bedrijf en vertelt dat Wajongers en SW'ers passen binnen de bestaande definitie van de doelgroep van Step2Work: "Mensen die de verbinding met de arbeidsmarkt niet hebben kunnen maken of de verbinding met de arbeidsmarkt hebben verloren."

Motieven

Alliander voelt zich maatschappelijk betrokken en vindt dat iedereen het recht heeft om deel te nemen aan de maatschappij. Alliander wil daarbij het imago hebben dat het niet alleen zegt dat het aan mvo doet, maar ook daadwerkelijk acties onderneemt en kan laten zien waaruit dat blijkt. Het tweede motief is dat Alliander ervaring wil opdoen met mensen met een arbeidsbeperking in

¹ Alliander en Nuon hebben beide een werkgelegenheidsprogramma onder de naam Step2Work. Het programma bestond reeds vóór de splitsing van Alliander en Nuon onder de naam Step2Work. Beide organisaties zijn na de splitsing met het programma verder gegaan onder dezelfde naam. De projecten bij Alliander en Nuon zijn op dit moment gescheiden projecten.

verband met mogelijk toekomstig tekort aan mensen op de arbeidsmarkt. Het derde motief is een cao-afpraak.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

De afdelingen en functies liggen niet van tevoren vast, maar het gaat om technische, logistieke, dienstverlenende en administratieve functies.

Vorm dienstverband

Alliander werkt met een werkervaringsovereenkomst met opleiding. De duur van de overeenkomst is één jaar.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

De raad van bestuur en de directeur HRM (Human Resource Management) hebben vanaf de start achter de uitbreiding van de doelgroep van Step2Work met Wajongers en/of SW'ers gestaan. De directeur HRM heeft steeds opengestaan voor mensen met een beperking. Dit bleek er bijvoorbeeld uit dat hij zich steeds ergerde aan de lege parkeerplaatsen voor invaliden en herhaaldelijk vroeg wanneer die gebruikt zouden gaan worden.

Aanpassen personeelsbeleid

Alliander beoogt binnen het bedrijf vooroordelen over Wajongers weg te nemen en een situatie te creëren waarin het normaal is dat een medewerker wordt betaald voor zijn geleverde productiviteit. Het hoofdkantoor van Alliander betaalt in die situatie de rest van de loonkosten en regelt de loondispensatie met UWV.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

Alliander is in samenwerking met een docent van de vso-school Mariëndael op zoek naar welke functies geschikt zijn. De docent beoordeelt welke functies door de leerlingen gedaan zouden kunnen worden, al dan niet in aangepaste vorm.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

Alliander gaat ervan uit dat de aanpassingen aan functies op individueel niveau zullen verschillen. Wat betreft begeleiding wil Alliander werken met interne begeleiding in plaats van met externe jobcoaches. Zolang de jobcoachvergoeding van UWV alleen van toepassing is bij de inzet van externe jobcoaches, betaalt Alliander de interne begeleiding zelf.

2 De Bijenkorf

Algemeen

De Bijenkorf wil naar aanleiding van een cao-afspraken het huidige landelijke aantal 'kwetsbare medewerkers' dat bij de Bijenkorf werkt, verdubbelen van 27 tot 54.

Startdatum deelproject: 1-2-2010

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- de projectleiders van de overall projectgroep Toonaangevende Werkgevers vervullen de rol van sparring partner en coach;
- USG Restart zal als landelijk partner deelnemers leveren;
- lokale organisaties waarmee reeds samenwerking bestaat, met name SW-bedrijven, zullen deelnemers leveren;
- MANS Adviesgroep voert een Wajong-scan uit. De scan scant binnen de Bijenkorf onder andere de mogelijkheden voor het werken met Wajongers.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

De bonden hebben de eis om meer te doen voor kwetsbare groepen ingebracht bij de cao-onderhandelingen.

Activiteiten externen

Nadat de afspraak reeds in de cao was opgenomen, is de Bijenkorf benaderd door de overall projectleider Toonaangevende Werkgevers Van der Bruggen. De overall projectleider vertelt over wat andere bedrijven doen en vervult de rol van inspirator.

Motieven

Het belangrijkste motief is de cao-afspraken. Een tweede motief is imago-bepaling. De Bijenkorf wil zich richting werknemers en maatschappij graag presenteren als een bedrijf dat iets doet voor kwetsbare groepen. Een derde motief is dat sommige medewerkers aangeven dat ze graag iets willen doen met kwetsbare groepen, bijvoorbeeld omdat zij reeds hebben ervaren dat daarvan een positieve invloed uitgaat op de reguliere collega's. Een vierde motief is een financieel voordeel. Door subsidie zijn de kosten van de deelnemers lager dan van reguliere werknemers, terwijl ze hetzelfde werk doen.

Faalfactoren in fase 1

Een faalfactor is de angst voor het onbekende: wat ga ik als bedrijf binnenhalen?

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

De Bijenkorf wil gaan werken met vier doelgroepen. Voor verstandelijk gehandicapten denkt het bedrijf aan verschillende werkzaamheden in de filialen (merchandise & food/horeca) en in de bakkerij. Voor mensen met een psychische of lichamelijke aandoening en voor overigen (bijvoorbeeld voortijdig schoolverlaters) denkt De Bijenkorf naast werkzaamheden in de filialen aan werk in het bedrijfsrestaurant in het hoofdkantoor.

Vorm dienstverband

De Bijenkorf wil opeenvolgend maximaal drie keer een jaarcontract geven. In beginsel zal de samenwerking stoppen na het derde contract.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

De Bijenkorf vond de eis van de bonden om meer te doen voor kwetsbare groepen prima.

Aanpassen personeelsbeleid

De Bijenkorf gaat samen met de landelijke partner USG Restart kijken welke aanpassingen er nodig zijn in de financiële, de HR- en de salarisadministratie. De Bijenkorf wil bijvoorbeeld een ziekmeldprocedure opstellen die aansluit bij de situatie van de verschillende doelgroepen.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

Als start heeft de Bijenkorf geïnventariseerd wat het bedrijf reeds doet voor kwetsbare groepen. De Bijenkorf heeft onder meer op een rij gezet in welke filialen mensen uit kwetsbare groepen werken, wat hun beperkingen zijn, in wat voor dienstverband zij werken en hoe het gaat. Dit geeft een eerste inzicht in de mogelijkheden binnen het bedrijf.

Verder heeft de Bijenkorf twee Wajong-scans laten uitvoeren door de Mans Adviesgroep, één in een specifiek filiaal en één op het hoofdkantoor. De scan brengt per afdeling een aantal dingen in kaart, zoals de visie van de organisatie, de wijze van aansturing, het lerend vermogen van de organisatie en de houding ten opzichte van en de mogelijkheden voor Wajongers. Het eindrapport van de scan schetst geen concreet kandidaatprofiel.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

Om inzicht te krijgen in het oordeel van de klanten van de Bijenkorf heeft de Bijenkorf aan het klantenpanel vragen voorgelegd over de wenselijkheid om personeel uit kwetsbare groepen aan te nemen. Een meerderheid vond het een uitstekend idee, waarbij klanten met name denken aan functies waarbij geen klantcontact bestaat.

3 BPSC Terneuzen BV

Algemeen

BPSC Terneuzen BV wil zich in de D&I-strategie (Diversity and Inclusion) behalve op vrouwen en verschillende nationaliteiten ook richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Startdatum deelproject: begin 2010

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- In Bedrijf is beoogd leverancier van deelnemers;
- UWV is beoogd leverancier van deelnemers;
- uitzendbureau De Pooter. De deelnemers zullen in beginsel via dit uitzendbureau voor BPSC Terneuzen BV werken. De Pooter zal de deelnemers ook screenen en vervolgens met BPSC Terneuzen BV bekijken of er voor hen binnen BPSC Terneuzen BV geschikte werkplekken zijn.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

BPSC Terneuzen BV is begin 2010 benaderd door de projectleider Toonaangevende Werkgevers (Van der Bruggen) met de vraag of BPSC Terneuzen BV zou willen meedoen aan dat project.

Motieven

Het eerste motief is het vergroten van de stabiliteit van de organisatie. BPSC Terneuzen BV gaat ervan uit dat de stabiliteit kan worden vergroot doordat er bij deze medewerkers sprake zal zijn van minder verloop. Het tweede motief is het verbreden van de doelgroep van werving in verband met de komende krapte op de arbeidsmarkt. Het derde motief is dat BPSC Terneuzen BV hiermee invulling kan geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het vierde motief is dat met de inzet van Wajongers en/of SW'ers de diversiteit van het personeelsbestand kan worden vergroot. Het bedrijf denkt daarbij aan competenties als doorzettingsvermogen en creativiteit, die mensen kunnen hebben ontwikkeld doordat zij vaak oplossingen hebben moeten bedenken voor allerlei problemen waar zij door hun beperking tegenaan zijn gelopen.

BPSC Terneuzen BV heeft geen gedetailleerde kosten-batenanalyse gemaakt, maar het uitgangspunt is dat de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt iets moet opleveren. BPSC Terneuzen BV heeft op basis van de

subsidieregelingen en de inleentarieven van uitzendbureau De Pooter geconcludeerd dat dit mogelijk moet zijn.

Faalfactoren in fase 1

BPSC Terneuzen BV geeft aan dat berichten over dat UWV weinig inzicht zou hebben in de beperking, opleiding en werkervaring van Wajongers voor hen demotiverend zijn.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

BPSC Terneuzen BV beoogt de Wajongers en/of SW'ers te plaatsen op drie verschillende functies in de vestigingen in Terneuzen. Dit zijn de functies customer servicemedewerker (crediteuren-/debiteurenadministratie), logistiek coördinator en overige administratieve functies.

Vorm dienstverband

De deelnemers zullen om te beginnen werken via uitzendbureau De Pooter. Ze zullen daar een zogenaamd fase A-contract krijgen. Dat fase A-contract duurt maximaal anderhalf jaar. Indien dat succesvol verloopt, kunnen zij vervolgens worden gedetacheerd vanuit het uitzendbureau of in vaste dienst komen bij BPSC Terneuzen BV.

Methodiek in fase 2

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

BPSC Terneuzen BV heeft nog geen inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van mogelijke deelnemers.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

BPSC Terneuzen BV verwacht niet dat er 'significante' veranderingen in de organisatie nodig zijn om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Het bedrijf gaat er wel van uit dat extra begeleiding en extra inwerktijd nodig is. BPSC Terneuzen BV zal voor eventuele fysieke aanpassingen aan de werkplekken gebruikmaken van de eigen medische dienst.

Samenwerking met externen

Uitzendbureau De Pooter zal de deelnemers screenen en vervolgens met BPSC Terneuzen BV bekijken of er voor hen binnen BPSC Terneuzen BV geschikte werkplekken zijn.

4 Connexxion

Algemeen

Connexxion heeft moeilijk vervulbare vacatures in het groepvervoer van leerlingen die in de ochtend thuis moeten worden opgehaald en aan het einde van de dag terug naar huis moeten worden gebracht. Connexxion beoogt dit parttimewerk met een parttimefunctie bij een andere werkgever te combineren tot een fulltime-'combifunctie'. Connexxion wil die combifunctie vervolgens laten uitvoeren door SW'ers.

Startdatum deelproject: september 2010

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- SW-bedrijf 'UW Reïntegratie' zal deelnemers leveren;
- kenniscentrum voor de sector transport en logistiek (VTL) zal een beschrijving van de combifunctie opstellen.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

Connexxion en het SW-bedrijf 'UW Reïntegratie' werken reeds samen. Connexxion heeft een probleem met het vervullen van een parttimefunctie in het groepsvervoer en het SW-bedrijf wil SW'ers die fulltime kunnen werken niet leveren voor parttimewerk. Naar aanleiding daarvan houden beide partijen een gezamenlijke brainstorm, waaruit het idee van de combifunctie is ontstaan.

Activiteiten externen

De overall projectleiders van het project Toonaangevende Werkgevers hebben Connexxion benaderd en gevraagd of zij zich met dit project zouden willen aansluiten bij het project Toonaangevende Werkgevers.

Motieven

Het eerste motief is de aanwezigheid van moeilijk vervulbare parttimevacatures bij Connexxion. Het tweede motief is dat gemeenten in hun aanbestedingen van het vervoer van SW'ers steeds vaker in het bestek opnemen dat een bepaald percentage van de medewerkers afkomstig moet zijn uit de eigen gemeentelijke SW-populatie.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

Connexion wil de combifunctie creëren binnen het onderdeel Connexion Taxi Services in het deel dat zich bezighoudt met zogenaamd gepland groepsvervoer. Dat groepsvervoer bestaat voor een deel uit ritten van anderhalf uur heen in de ochtend en anderhalf uur terug aan het einde van de dag. Het betreft in totaal drie uur per dag en vijftien uur per week. Connexion wil deze parttimefunctie koppelen aan een andere parttimefunctie bij een andere werkgever, bijvoorbeeld postbesteller of schoonmaker. Connexion zoekt hiervoor een bedrijf dat bij voorkeur, net als Connexion, landelijke dekking heeft. Dat moet het mogelijk maken om uiteindelijk op meerdere locaties gezamenlijk de combifunctie te vormen.

Vorm dienstverband

Connexion wil starten met detachering. De doelstelling is om bij goed functioneren van een SW'er uiteindelijk te komen tot een vast dienstverband.

Methodiek in fase 2

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

Het idee van de combifunctie is bedacht in samenwerking met SW-bedrijf UW Reïntegratie.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

Kenniscentrum VTL heeft een projectvoorstel ingediend bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor het opzetten van de combifunctie. Het plan is om een projectorganisatie op te zetten met een fulltime-projectleider. De hoofdtaken van de projectleider zijn het zoeken van een landelijke partner om de combifunctie mee te creëren, het uitwerken van de begeleiding van de deelnemers en het zorgen voor de overdraagbaarheid van het plan binnen Connexion en vervolgens binnen de sector.

Samenwerking met externen

Het projectplan beoogt het vinden van een landelijke werkgever om de combifunctie mee te creëren. Een van de overall projectleiders, Overbeek (Divosa), heeft ondersteuning geboden bij het opstellen van een subsidie-aanvraag bij SZW. Divosa zal volgens het projectplan ook faciliterende rol spelen bij de uitvoering.

5 Delta

Algemeen

Delta beoogt 1 à 2 Wajongers te plaatsen in het kader van de cao-afspraken in de energiesector.

Startdatum deelproject: najaar 2010 (geen formeel project met startdatum)
Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- de projectleiders Toonaangevende Werkgevers (Van der Bruggen en Overbeek) motiveren het bedrijf om mee te doen en adviseren over mogelijkheden;
- UWV voert een bedrijfsadvies uit.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

Projectleider Toonaangevende Werkgevers Van der Bruggen benaderde de HRM-directeur van Delta.

Motieven

Het belangrijkste motief om op dit moment iets voor Wajongers te doen, is dat het bedrijf ervoor is gevraagd door de projectleider Toonaangevende Werkgevers. Vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan DELTA hierin meegaan. De tweede reden is de cao-afspraken dat bedrijven langdurig werkloze jongeren aantrekken voor werkervaringsplekken en dat ze daarnaast hun best zullen doen voor Wajongers. Een derde reden is dat dit project het bedrijf dwingt om alvast creatief na te denken over de mogelijke inzet van Wajongers tijdens de voorspelde krappe arbeidsmarkt.

Faalfactoren in fase 1

Een faalfactor zijn lopende reorganisaties waarbij voor reguliere medewerkers primair binnen het eigen bedrijf een nieuwe plek gevonden moet worden.

6 KPN

Algemeen

KPN heeft als doel om twintig Wajongers gedurende één tot anderhalf jaar bij KPN werkervaring te laten opdoen. KPN wil de Wajongers hiermee de gelegenheid geven om hun kansen op de reguliere arbeidsmarkt te vergroten.

Startdatum deelproject: mei 2010

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- UWV informeert KPN over de Wajong-regelingen en ondersteunt bij het vinden van geschikte werkplekken. Verder zal UWV deelnemers leveren en begeleiding bieden bij de sollicitatieprocedure;
- Mans Adviesgroep zal een Wajongscan uitvoeren. De scan zal inzicht geven in welke mate KPN klaar is voor het plaatsen van Wajongers.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

KPN is zowel door de vakbonden als door de projectleider Toonaangevende Werkgevers geattendeerd op de mogelijkheid om Wajongers in dienst te nemen. De vakbonden hadden het idee in hun inzetbrief 2010 opgenomen.

Motieven

Door de cao-afspraken is Wajong concreet op de agenda gekomen. Daarnaast sluit het goed aan bij het mvo-beleid van KPN.

Faalfactoren in fase 1

Een faalfactor is onbekendheid met de doelgroep: wat kun je verwachten? Een tweede faalfactor is de angst dat je misschien niet meer van de medewerker afkomt als je dat wel wilt.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

KPN bestaat uit vijf segmenten. Dat zijn Wholesale & Operations, Zakelijke markt, Consumentenmarkt, IT Nederland en Corporate Center. KPN beoogt per segment vier Wajongers te plaatsen. Het is nog niet bekend in welke functies de Wajongers zullen gaan werken.

Vorm dienstverband

KPN wil gebruik gaan maken van een regulier contract van één jaar, dat bij succes kan worden verlengd met een halfjaar.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

Op basis van de cao-afspraken is besloten Wajongers in dienst te nemen. De projectleider binnen KPN heeft via de directeur Human Resources de NL Board van KPN geïnformeerd. De NL Board is het deel van de raad van bestuur dat over Nederland gaat. De directeur HR heeft met de vijf HR-directeuren van de vijf segmenten van KPN het target van twintig Wajongers verdeeld.

Daarnaast heeft de projectleider zich gericht op de Wajong-aanspreekpunten binnen HR van elk segment. Zij zijn daar de ambassadeur van het project. Redenen om mee te doen zijn zowel de cao-afspraken als een min of meer intrinsieke motivatie om mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt te helpen. Tegelijkertijd is het voor hen van belang dat de Wajongers geen invloed hebben op de mate waarin de jaarlijkse target van KPN-afdelingen met betrekking tot het krimpen van de totale hoeveelheid personeel wordt gehaald. De Wajongers zullen niet worden meegeteld bij het bepalen of een afdeling deze target heeft gehaald.

Aanpassen personeelsbeleid

KPN heeft het personeelssysteem aangepast. Dat betekent dat een manager bij het invoeren van de gegevens over een nieuwe medewerker kan aangeven dat het om een Wajonger gaat. Het systeem stelt vervolgens een aantal Wajonggerelateerde vragen. Daarnaast heeft KPN het beleid opgesteld dat de Wajongers niet onder de personeelsreductietargets van de managers vallen.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

Twee arbeidsdeskundigen van UWV zullen op individueel niveau ondersteunen bij het matchen van Wajongers en functies.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

KPN gaat ervan uit dat voor de Wajongers functies zullen moeten worden toegevoegd dan wel aangepast, omdat het takenpakket dat de Wajongers aankunnen waarschijnlijk minder breed is dan het takenpakket van de gangbare functies binnen KPN. KPN wil in beginsel niet werken vanuit precieze profielen of functieomschrijvingen. KPN beoogt geïnteresseerde afdelingen met de arbeidsdeskundigen en de Wajongers in contact te brengen en ze gezamenlijk tot een functie te laten komen. KPN wil hiermee de kans op een succesvolle match tussen Wajonger en functie vergroten.

KPN beoogt ook de begeleiding te managen. KPN gaat ervan uit dat de managers die met Wajongers gaan werken met name twee dingen moeten leren. Ten eerste zullen zij moeten leren inschatten hoe het met de medewerker gaat. Ten tweede moeten zij leren daar vervolgens goed op in te spelen.

7 NS Werktoer

Algemeen

De NS beoogt tien Wajongers en SW'ers te plaatsen. Het NS-project maakt onderdeel uit van het bredere initiatief NS Werktoer. NS Werktoer richt zich, behalve op Wajongers en SW'ers, op de plaatsing van jongeren zonder startkwalificatie, vluchtelingen en 45-plussers. NS Werktoer heeft de overall projecttarget van honderdvijftig deelnemers gehaald, maar de intentie om tien Wajongers en SW'ers te plaatsen nog niet.

Startdatum deelproject: 1-1-2009

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- In Bedrijf vervult de rol van ondersteuner bij werving en plaatsing.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

A&O-fonds sociale werkvoorziening (SBCM) heeft de NS en enkele andere bedrijven in 2008 uitgenodigd om aanwezig te zijn bij de presentatie van het rapport van de Commissie Fundamentele Herbezinning WSW. De NS heeft mede naar aanleiding van die bijeenkomst een intentieverklaring getekend om Wajongers en SW'ers werk aan te bieden.

Motieven

Het belangrijkste motief is een cao-afspraken. Het tweede motief is dat het goed aansluit bij het MVO-beleid van de NS. Ten derde kan de NS met het project ervaring opdoen met Wajongers. De NS acht dat van belang in verband met de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

De NS richt zich op ondersteuningsfuncties, bijvoorbeeld in de backoffice en in het magazijn.

Vorm dienstverband

De NS maakt gebruik van een proefplaatsing van drie maanden, met behoud van uitkering, gevolgd door een contract voor een werkervaringsplek van een halfjaar.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

Het project sloot aan bij het eerder gestarte bredere project NS Werktoer, dat is gericht op verschillende groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Aanpassen personeelsbeleid

Het project wordt ingepast in het bredere project Werktoer en kan daarmee gebruikmaken van de reeds eerder opgezette structuur. De loonkosten van de deelnemers worden bijvoorbeeld centraal gedragen en hoeven niet op afdelingsniveau te worden betaald. Verder is de mogelijkheid van contracten van een halfjaar gecreëerd. Die mogelijkheid kende de NS nog niet. Specifiek met betrekking tot Wajongers en SW'ers heeft de NS veel tijd moeten steken in het uitzoeken van de regelingen en subsidies die voor deze groep bestaan.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

De NS gaat ervan uit dat de bulkfuncties van de NS, conducteur en machinist, niet geschikt zijn. De NS gaat ervan uit dat die functies een te hoog opleidingsniveau vereisen en/of te veel klantcontact vereisen waarvoor je fysiek en psychisch zeer sterk in je schoenen moet staan.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

De NS werkt met standaardfuncties. De NS wil geen functies creëren en/of aanpassen. De methodiek bestaat eruit dat de NS eerst een werkplek zoekt en vervolgens een kandidaat. De projectgroep benadert de P&O-chefs van de verschillende onderdelen van de NS met de vraag om een werkplek aan te dragen.

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 In Bedrijf. De eis die NS stelt aan deze toeleverancier is dat er één vast aanspreekpunt is. De projectleider brengt direct leidinggevenden in contact met In Bedrijf.

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 In Bedrijf 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

NS noemt als faalfactor in deze fase dat de levering van geschikte kandidaten op zich laat wachten.

8 NUON Step2Work

Algemeen

Step2Work is een werkgelegenheidsprogramma waarin Nuon reeds ruim vier honderd werkloze jongeren heeft geplaatst. Het doel is het vergroten van de kansen van de deelnemers op de arbeidsmarkt door het opdoen van werkervaring en het krijgen van opleiding. Naar aanleiding van het advies van de Commissie Fundamentele Herbezinning Wsw en naar aanleiding van een cao-afpraak is de doelgroep van Step2Work uitgebreid met Wajongers.

Startdatum deelproject: april 2009 (uitbreiding met Wajongers)
Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- In Bedrijf is betrokken bij het leveren van deelnemers;
- jobcoachorganisatie Refrisk is betrokken als leverancier van deelnemers;
- verschillende andere re-integratiebedrijven zijn ook betrokken als leveranciers van deelnemers.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

De HR-directeur van Nuon is tijdens een bijeenkomst met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2008 gevraagd om iets voor Wajong'ers en/of SW'ers te doen. Nuon had op dat moment binnen het bredere Step2Work reeds incidenteel een Wajonger geplaatst, maar met betrekking tot Wajongers bestond nog geen target.

Motieven

Nuon wil graag binnen het bedrijf ervaring opdoen met de doelgroep en wil andere bedrijven laten zien dat je Wajongers prima in je bedrijf kunt laten werken. Een ander motief is de cao-afpraak over het aanbieden van werkervaringsplekken aan Wajongers.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

Nuon biedt functies aan in de klantcontactcentra in Arnhem en Leeuwarden.

Vorm dienstverband

De Wajongers krijgen een werkervaringsplek van een jaar met mbo-opleiding. Het belangrijkste verschil met een reguliere arbeidsovereenkomst is dat een werkervaringsplek boventallig is. De leerwerkplek is niet bedoeld om mensen in dienst te nemen, maar om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

De HR-directeur van Nuon is tijdens een bijeenkomst met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gevraagd om iets voor Wajongers te doen. Ze heeft naar aanleiding daarvan aan de projectgroep van het bredere Step2Work gevraagd om de Wajongers op te nemen binnen de doelgroep van Step2Work.

Aanpassen personeelsbeleid

Het Wajongproject is binnen Nuon onderdeel van het bredere werkgelegenheidsprogramma Step2Work. Het project sluit, voor zover de doelgroep dat toelaat, aan bij de bestaande structuur van Step2Work. Voor de uitvoering van het Wajong-project heeft Nuon een aparte projectleider aangesteld, die zich specifiek kan richten op de werving van Wajongers en geschikte werkplekken.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

De afstemming vindt plaats door de projectleider van het Wajongproject binnen Step2Work. Zij heeft op basis van eerdere werkervaring inzicht in de mogelijkheden van Wajongers. Nuon heeft met name werk voor mensen met een hbo-opleiding en richt zich daarom bijvoorbeeld niet op SW'ers en verstandelijk gehandicapte Wajongers.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

Nuon werkt met werkervaringsplekken. Een verschil met de functie van reguliere werknemers is dat degene die op een werkplek werkt niet aan het begin van het dienstverband aan de functie-eisen hoeft te voldoen, maar daar pas aan hoeft te voldoen aan het einde van het werkervaringsjaar. Nuon zoekt eerst werkplekken binnen het bedrijf en zoekt vervolgens kandidaten die bij de werkplek passen. Het is niet de bedoeling om andersom te werken en de functie in grote mate aan te passen aan de kandidaat of om te werken met functiedifferentiatie. De reden hiervoor is dat je een medewerker van een klantcontactcentrum niet tegen de klant kunt laten zeggen dat hij die betreffende vraag niet zelf kan beantwoorden.

Nuon vindt het wel belangrijk om flexibel te zijn wat betreft de bureau-instellingen, het aantal werkuren en de werktijden. Flexibiliteit qua werkuren en werktijden is normaal niet aanwezig in de klantcontactcentra van Nuon, maar wordt mogelijk gemaakt door de boventalligheid van de deelnemers.

De begeleiding van de deelnemers is gebaseerd op de werkwijze van het bredere Step2Work. De deelnemers krijgen een praktijkbegeleider en een mentor. De praktijkbegeleider moet een plan met doelstellingen opstellen voor

de betreffende medewerker. De praktijkbegeleiders en de mentoren worden zelf ook begeleid in hun rol.

9 NXP Werkgelegenheidsplan (WGP)

Algemeen

NXP heeft een werkgelegenheidsplan (WGP) dat voortkomt uit de tijd dat NXP onderdeel was van Philips. Het NXP Werkgelegenheidsplan richt zich op dit moment op de plaatsing van SW'ers. In samenwerking met SW-bedrijf Breed heeft NXP ervoor gekozen om tien SW'ers te plaatsen op de functies procesoperator en magazijnmedewerker.

Startdatum deelproject: februari 2009

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- SW-bedrijf Breed heeft samen met NXP functiedifferentiatie toegepast en levert de deelnemers;
- kenniscentrum PMLF² is betrokken bij het opzetten van een certificeringstraject en van kwalificatiedossiers voor de twee functies;
- SBCM (A&O-fonds sociale werkvoorziening) heeft onder meer het contact tussen NXP en het SW-bedrijf gelegd;
- projectleiders van de overall projectgroep Toonaangevende Werkgevers zijn betrokken als adviseurs, bijvoorbeeld met betrekking tot functiedifferentiatie en de samenwerking met de SW-organisatie.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

De HR-directeur van NXP is benaderd door projectleider Toonaangevende Werkgevers Van der Bruggen met de vraag of hij mee zou willen doen aan de pilot Toonaangevende Werkgevers.

Motieven

Het belangrijkste motief is een cao-afspraken. Ten tweede wil NXP met functiedifferentiatie de mogelijkheid creëren om bij toekomstige krapte op de arbeidsmarkt een nieuwe groep arbeidskrachten te kunnen benutten. Het derde motief is dat NXP met dit project invulling kan geven aan Sociaal Verantwoord Ondernemen.

² Dit is het kenniscentrum voor de sectoren Proces- en Algemene Operationele Techniek, Milieutechniek, Laboratoriumtechniek en Fotonica.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

NXP beoogt in de vestiging in Nijmegen vijf SW'ers te plaatsen als procesoperator en vijf als magazijnmedewerker.

Vorm dienstverband

NXP werkt met detachering vanuit één SW-bedrijf, namelijk Breed.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

De directeur HR is benaderd door projectleider Toonaangevende Werkgevers Van der Bruggen. De HR-directeur heeft naar aanleiding daarvan besloten mee te doen met de pilot. Hij kon daarmee ook invulling geven aan cao-afspraken.

Het lagere lijnmanagement beslist of het op de eigen afdeling wel of niet een SW'er wil plaatsen.

Aanpassen personeelsbeleid

NXP had als voormalig onderdeel van Philips reeds een Werkgelegenheidsplan (WGP). NXP had daarmee reeds personeelsbeleid met betrekking tot de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In het kader van het project voor SW'ers is de werving en selectie van de deelnemers bij het SW-bedrijf gelegd. NXP heeft een uitgebreide (juridische) overeenkomst met het SW-bedrijf getekend. De overeenkomst beschrijft onder meer de rechten en plichten van NXP en Breed.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

Het SW-bedrijf heeft samen met NXP naar het werk binnen NXP gekeken en vervolgens aangegeven welke functies in aanmerking komen voor SW'ers.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

NXP heeft samen met SW-bedrijf Breed functiedifferentiatie toegepast. De twee organisaties hebben gezamenlijk twee functieprofielen opgesteld. De routinematige onderdelen uit de functies zijn behouden en de functies zijn ontdaan van uitzonderingstaken. Men heeft gekozen voor de functies magazijnmedewerker en procesoperator. Bij de functie magazijnmedewerker is het bestaande profiel aangepast en zijn er dingen uit het oorspronkelijke profiel geschrapt. Bij de functie procesoperator heeft NXP samen met Breed een heel nieuw profiel opgesteld op basis van wat SW'ers kunnen en op basis van binnen NXP aanwezige werkzaamheden.

10 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 project voor in totaal vijftientig Wajongers, SW'ers en arbeidsgehandicapten deel uit van het WGP. De deelnemers krijgen, zoals gebruikelijk in het WGP, een leerwerk- of werkervaringsplek.

Startdatum deelproject: begin 2009

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven vervullen de rol van toeleverancier van kandidaten en leveren bij een deel van de deelnemers jobcoaching;
- UWV vervult de rol van toeleverancier van kandidaten;
- SW-bedrijf vervult de rol van toeleverancier van kandidaten.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

Overall projectleider Toonaangevende Werkgevers heeft contact opgenomen met de HR-directeur van Philips met de vraag of Philips zou willen meedoen aan het project Toonaangevende Werkgevers.

Motieven

Het belangrijkste motief voor het Werkgelegenheidsplan is een cao-afpraak over het WGP. De reden waarom het WGP zich nu ook specifiek op Wajongers richt, is dat het WGP wil meebewegen met maatschappelijke trends en dat er op dit moment veel aandacht is voor Wajongers.

Een ander motief is het mogelijke toekomstige personeelstekort. Het project maakt het voor Philips mogelijk om nu reeds ervaring op te doen met de inzet van Wajongers. Philips kan met het project leren hoe je het potentieel van deze groep kunt benutten. Het bedrijf kan daarbij bijvoorbeeld ervaring opdoen met hoe de omgang met collega's verloopt en met wat de vereiste coachingsvaardigheden voor deze groep zijn.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

Het project richt zich op drie sporen. Het eerste spoor betreft ICT-werkzaamheden voor autisten met mbo+. Het tweede spoor betreft productiefuncties in Drachten. Het derde spoor betreft vrije experimenteerruimte.

Vorm dienstverband

Philips werkt met leerwerkplekken (bbl) van 12 tot 24 maanden en met werkervaringsplekken van in principe 12 maanden. Uitzonderingen zijn mogelijk, zoals een detachering van een SW'er of een langer lopend dienstverband voor een lager aantal uren per week.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

Het project past binnen de bestaande WGP-structuur van Philips, waardoor er geen 'grote' besluiten hoefden te worden genomen. Er is wel op alle niveaus extra communicatie geweest. De uitbreiding naar de nieuwe doelgroep, de arbeidsgehandicapten, is soepel verlopen.

Aanpassen personeelsbeleid

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.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

Voor een van de drie sporen in de pilot (productiefuncties in Drachten) volgt de projectleider de standaard WGP-route. Die bestaat eruit dat bedrijfsonderdelen 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) draait de projectleider de werkwijze om. Dat wil zeggen dat Philips aan de hand van kandidaatprofielen zoekt naar plekken in de organisatie.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

Specifiek voor de doelgroep arbeidsgehandicapten werkt Philips met maatwerk, bijvoorbeeld voor de aanpassing van de werktijden en het aantal uren per week aan de belastbaarheid van de deelnemer.

Wat betreft de begeleiding werkt Philips bij een deel van de Wajongers, in aanvulling op de gebruikelijke WGP-begeleiding, met begeleiding door externe jobcoaches. Deze jobcoaching sluit aan op de individuele problematiek van de

deelnemer. De jobcoaches kennen de deelnemers vaak al langer en kunnen alert zijn op signalen dat het met hem of haar niet goed gaat.

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 de werving van deelnemers werkt Philips onder meer 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'. In Drachten heeft Philips in samenwerking met UWV deelnemers gezocht.

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 langer dan bij het werken met de vertrouwde re-integratiebedrijven. Daarnaast heeft UWV volgens Philips geen zicht op de mogelijkheden van kandidaten, maar alleen zicht op hun beperkingen. Ook kijkt UWV volgens het bedrijf 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 eruitzien. In zijn algemeenheid lag de oplossing volgens Philips in het investeren in de relatie met UWV, waarbij beide partijen aangeven wat absolute eisen zijn en wat 'slechts' de voorkeur zou hebben.

Succesfactoren in fase 3

Een 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.

Een succesfactor bij de samenwerking met UWV is het investeren in de samenwerkingsrelatie, waarbij helder wordt aangegeven wat absolute eisen zijn.

11 Van Gansewinkel Groep

Algemeen

De Van Gansewinkel Groep wil onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om SW-medewerkers, Wajongers en eventueel andere mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten binnen het bedrijf.

Startdatum deelproject: 1-1-2010

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- SW-bedrijven voeren werkplekanalyses uit en zijn daarnaast (beoogd) leverancier van deelnemers;
- de projectleiders van de overall projectgroep Toonaangevende Werkgevers (Van der Bruggen en Overbeek) vervullen de rol van adviseur. Met de andere bedrijven die deelnemen aan de projectgroep wisselt de Van Gansewinkel Groep ervaringen uit tijdens de overleggen van deze overall projectgroep;
- UWV is betrokken als leverancier van deelnemers;
- In Bedrijf is betrokken als leverancier van deelnemers;
- re-integratiebedrijven zorgen voor jobcoaching van de deelnemers die door UWV worden geleverd.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

Een directeur binnen de Van Gansewinkel Groep kent binnen zijn persoonlijke omgeving iemand met een WSW-status. Hij vraagt zich naar aanleiding daarvan af of er voor mensen met een WSW-status mogelijkheden bestaan binnen de Van Gansewinkel Groep.

Activiteiten externen

Nadat een eerste project in 2009 niet succesvol was verlopen en de Van Gansewinkel Groep de handdoek in de ring wilde gooien, meldt projectleider Toonaangevende Werkgevers (Van der Bruggen) zich. Dat vormt de aanleiding voor een herstart.

Motieven

Een eerste motief is de verwachte krapte op de arbeidsmarkt die ervoor zal zorgen dat sommige vacatures moeilijk te vervullen zullen zijn. Een tweede motief is dat SW'ers relatief goedkoop zijn. De cao voor SW'ers is goedkoper dan de cao voor beroepsgoederenvervoer en SW'ers zijn ook goedkoper dan

uitzendkrachten. Ten derde vragen gemeenten in aanbestedingsprocedures aan de Van Gansewinkel Groep om te laten zien dat het bedrijf aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet. Ten vierde vindt de Van Gansewinkel Groep dat het bedrijf zelf een maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt om iets voor mensen met een arbeidsbeperking te doen.

Succesfactoren in fase 1

Een succesfactor is de aanwezigheid van een directeur met betrokkenheid bij de doelgroep doordat hij persoonlijk iemand kent met een WSW-status. Een andere succesfactor is de verwachte krapte op de arbeidsmarkt. Een derde succesfactor is dat de projectleider Toonaangevende Werkgevers precies langskomt op het moment waarop het vorige project vastliep. Van belang daarbij is dat de projectleider zelf bij Philips heeft gewerkt en dus door de Van Gansewinkel Groep wordt beschouwd als iemand die redeneert vanuit het belang van het bedrijfsleven.

Faalfactoren in fase 1

De Van Gansewinkel Groep geeft aan dat het bedrijf vaak door re-integratie-bedrijven wordt gebeld met de vraag of de Van Gansewinkel Groep iemand kan plaatsen. Deze benadering werkt averechts. Het irriteert het bedrijf, omdat deze re-integratiebedrijven niet redeneren vanuit het belang van het bedrijf, maar gewoon hun mensen kwijt willen.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Afdeling en functies

De Van Gansewinkel Groep heeft in eerste instantie als pilot gekozen voor de regio Limburg. Bij succes wil men het uiteindelijk uitrollen over de rest van het land. De Van Gansewinkel Groep wil de deelnemers verdelen over de verschillende vestigingen om de kans op weerstand bij collega's zo klein mogelijk te houden.

De beoogde functies zijn belader huisafval, bijrijder bedrijfsafval en zuigbuisbediende kolkenzuiger.

Vorm dienstverband

In eerste instantie was het plan om alleen te werken met SW'ers. Zij zouden worden gedetacheerd vanuit het SW-bedrijf. Nadat bleek dat de SW-bedrijven onvoldoende kandidaten konden leveren (fase 3), heeft de Van Gansewinkel Groep de doelgroep verbreed tot Wajongers en eventueel andere mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor de nieuwe doelgroepen wil men gaan werken met een regulier dienstverband en, afhankelijk van of een deelnemer daar recht op heeft, starten met een proefplaatsing.

Methodiek in fase 2

Besluitvorming

De raad van bestuur hoefde niet of nauwelijks overtuigd te worden omdat deze de motieven om het project uit te voeren onderschrijft.

Aanpassen personeelsbeleid

De Van Gansewinkel Groep heeft in samenwerking met de OR een protocol opgesteld met spelregels voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking.

Afstemmen kandidaatprofielen en functies

De 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.

Aanpassen organisatie, begeleiding en functies

Formeel worden de functies niet aangepast. Informeel is wel afgesproken dat deelnemers nooit alleen op een wagen mogen werken. De Van Gansewinkel Groep stelt een begeleidingsplan op.

Samenwerking met externen

SW-bedrijven voeren de werkplekanalyse uit.

Successen in fase 2

Een eerste succes is dat het bedrijf draagvlak bij de OR heeft gecreëerd. Een tweede succes is dat er locaties bereid zijn tot het aannemen van SW-medewerkers.

Knelpunten en oplossingen in fase 2

Een knelpunt 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. Dit protocol zorgt ervoor dat iedereen binnen het bedrijf weet waar hij zich binnen het project aan moet houden.

Een tweede knelpunt is dat de werkplekanalyse van het SW-bedrijf niet heeft geleid tot het leveren van voldoende kandidaten door het SW-bedrijf. De oplossing is dat de Van Gansewinkel Groep de doelgroep heeft verbreed tot Wajongers en anderen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en daarvoor is gaan samenwerken met UWV en In Bedrijf.

Succesfactoren in fase 2

Een eerste succesfactor is de interventie van de overall projectleiders Toonaangevende Werkgevers bij het vastlopen van de samenwerking tussen

de Van Gansewinkel Groep en het SW-bedrijf. Een tweede succesfactor is de wens van de directie dat er wordt doorgezet, de bereidheid om er voldoende tijd in te steken en het geloof in het project bij de projectleider.

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. Een derde faalfactor is dat de voorbereiding veel tijd kost.

Fase 3

Successen

Een eerste succes is dat het geloof in het project overeind blijft ondanks dat de werving via het SW-bedrijf is mislukt. Een tweede succes is dat de samenwerking met UWV en de verbreding van de doelgroep van alleen SW'ers naar Wajongers³ enkele enthousiaste kandidaten heeft opgeleverd.

Knelpunten

Een eerste knelpunt is dat de SW-bedrijven niet voldoende kandidaten konden leveren. Een tweede knelpunt is dat het voor de Van Gansewinkel Groep soms belangrijk is om een vacature snel te vervullen en de werving van deelnemers blijkt tot nu toe juist veel tijd te kosten.

Fase 4

Knelpunten

Als de deelnemer langzamer werkt, leidt dat ook tot langzamere collega's doordat men gezamenlijk op dezelfde wagen werkt en op elkaar moet wachten.

³ En soortgelijke groepen.

12 VDL

Algemeen

VDL heeft in het verleden onder meer ervaring opgedaan met detachering van SW'ers. VDL heeft contacten met de projectgroep Toonaangevende Werkgevers en beoogt een nieuw project te starten. Het bedrijf is nog niet daadwerkelijk met een project gestart.

Startdatum deelproject: nog niet gestart

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende Werkgevers

Betrokken partijen:

- Projectleiders overall project Toonaangevende Werkgevers.

Fase 1

Methodiek in fase 1

Hoe geattendeerd?

VDL is benaderd door overall projectleider Toonaangevende Werkgevers Van der Bruggen.

Motieven

Het belangrijkste motief voor VDL is dat het bedrijf in de toekomst een personeelstekort verwacht.

SW & MKB

1 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 CleanLeaseLamme 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.

Fase 2b

Doelstelling in fase 2b:

Doelstellingen van het project ten aanzien van het creëren van de randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk.

Het ontwikkelen en onthechten van SW-medewerkers als voorbereiding op het regulier werken.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2b

- Het voorbereiden van SW-medewerkers op het regulier werken door: het opzetten van een samenwerking met Clean Lease Lamme (CLL), waardoor zwakkere SW-medewerkers toch gedetacheerd kunnen werken, zich binnen de samenwerking kunnen ontwikkelen en mogelijk uitstromen naar andere (individuele) detacheringen. Daarnaast het opzetten van een flexafdeling voor externe klussen voor de medewerkers.
- De randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn zodat SW-medewerkers de beweging naar buiten kunnen maken, zijn:
 - Bij de kandidaten: innerlijke motivatie, wil, mate van zelfstandigheid, aangepast gedrag (coachbaar) en een zekere mate van productiviteit.
 - Voor de organisatie: voldoende instrumenten (analyse, assessment, loonwaarde, testen en dergelijke) om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen en coachingskwaliteiten van de leidinggevenden.

Successen in het proces van fase 2b

- Door de samenwerking met CLL is de stap naar buiten toe kleiner geworden.
- SW-medewerkers zijn positiever geworden over de samenwerking met CLL. Ze zijn nu blij dat ze voor het bedrijf werken en zien ook de meerwaarde ervan: ze werken niet meer bij AM Groep, maar bij CLL.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b:

- Een organisatorisch knelpunt is dat men een hoge instroom heeft gehad in de sector 'ontwikkeling'. Het 'handelen' daarvan kreeg de overhand op het realiseren van uitstroom van SW-medewerkers die 'buiten' wilden werken via de flexafdeling. Bovendien heeft een te grote instroom van medewerkers met lage motivatie een negatieve invloed op de medewerkers die wel willen uitstromen.
- Er was niet altijd voldoende werk.

Succesfactoren in fase 2b:

- Commitment van AM Groep dat de doelstelling voor de SW-medewerkers is 'regulier werk'.
- Duidelijkheid richting de medewerker geven en hierbij is het belangrijk dat de SW-medewerker en consulent de doelen samen bepalen.
- Regulier werknemersgedrag binnenshuis al afdwingen, door middel van

vaste werktijden, pauzes, verzuimbeleid et cetera. AM Groep heeft hierbij een grote rol, zij moeten zorgen voor het opvoeden tot goede werknemers door middel van het aanleren van werknemersvaardigheden.

Faalfactoren in fase 2b

- Inconsequent handelen richting de kandidaat.

Fase 3

Doelstelling in fase 3:

Doelstelling ten aanzien van de werving, matching en aanname van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

- Groei van het aantal plaatsingen bij de wasserijen (CleanLeaseLamme, CleanLeaseFortex en Lamme Textielbeheer) en (van daaruit) doorstroom naar andere werkgevers.
- Doorstroom van ongeveer veertig interne medewerkers naar detacheren bij CLL en doorstroom van acht à tien medewerkers naar externe locaties van CLF en/of Lamme.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

Bij 'binnenkomst' AM Groep worden er een assessment afgenomen en een diagnose gesteld (daarin worden zowel de zienswijze van de SW-medewerker als van de leidinggevende betrokken) en wordt duidelijk waar mogelijkheden (en wensen) en knelpunten liggen. Wie goed gekwalificeerd is, kan direct door (naar de wasserij of een andere externe plek). Als dat niet mogelijk is, fungeert de flexafdeling (waardoor je onder andere bij de interne wasserij kunt komen te werken, maar ook op andere werkplekken in de omgeving) als tussenstap.

Successen in het proces van fase 3

- De plaatsingen bij CLL en als gevolg daarvan een bewustwordings-/ontwikkelingsproces bij de medewerkers van de betekenis van het werken in een reguliere omgeving. Wat vooral inhoudt dat de vrijblijvendheid van het werken bij het SW-bedrijf wegvalt, de SW-medewerkers kunnen nu niet meer te laat komen of eerder weggaan en zo leren ze wat het is om regulier te werken.
- Het verkleinen van de stap naar buiten doordat CLL door de medewerkers wordt gezien als de interne reguliere afdeling.
- Vijf medewerkers zijn geselecteerd voor verdere doorstroom naar de externe wasserij op Schiphol en andere werkplekken.
- Werken met de fleximatrix, een logboek en de taakroulatie op de interne wasserij.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3:

- Voor CLL zijn er in de afgelopen vakantieperiode te weinig geschikte kandidaten/medewerkers beschikbaar geweest vanuit AM Groep. De

oplossing hiervoor is dat de projectleider externen heeft ingehuurd (andere doelgroepen en medewerkers vanuit andere SW-bedrijven).

- AM Groep is niet in staat gebleken geschikte kandidaten te leveren voor de vacatures vanuit CleanLeaseFortex: het gaat hier om vacatures in linnenkamers en dergelijke en dat is voor de kandidaten te hoog gegrepen. Hier moet meer aansluiting worden gezocht (met name door jobcarving), zodat de functies geschikt worden voor de doelgroep.
 - Knelpunten bij individuele medewerkers in de wasserijen: ze functioneren niet goed, vertonen moeizaam gedrag of zijn niet productief genoeg. Oplossing: vanuit AM Groep gaan ze in gesprek met werknemer en werkgever over hoe dit kan worden opgelost.

Succesfactoren in fase 3:

Ten aanzien van de SW-medewerker:

- gezamenlijk een perspectief bepalen met de medewerker en ook samen bepalen hoe je daar wilt gaan komen;
- leiding en begeleiding op de werkvloer bij de werkgever;
- training en opleiding van de kandidaat door inzet van 'reguliere' instrumenten, zoals sollicitatietraining en 'sterk op het werk' (opbouwen van zelfvertrouwen);
- coachen van de werknemer op de werkvloer;
- jobcarving.

Ten aanzien van de werkgever:

- er moet draagvlak zijn;
- een contactpersoon voor de SW-medewerker die wat extra energie stopt in de SW-medewerker en daar ook gevoel voor heeft;
- het tarief van de medewerker moet aansluiten bij hetgeen door de medewerker wordt gepresteerd: financiële compensatie van de werkgever (door subsidie);
- in het algemeen is het voor een SW-bedrijf belangrijk dat ze creatief kunnen meedenken met werkgevers en de vraag hoe werkzaamheden kunnen worden ingevuld door SW-medewerkers. Dit vereist wel bereidheid van de werkgever om hierin mee te gaan.

Fase 4

Doelstelling in fase 4:

De doelstellingen van het project ten aanzien de duurzaamheid van de plaatsingen van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

- Een duurzame relatie met de wasserij (CLL).
- Uitstroom van SW-medewerkers van de interne wasserij naar andere werkplekken.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 4

Er is voor de duurzame relatie met de wasserij een contract opgemaakt waarin er is afgesproken dat de komende vijf jaar dertig fte beschikbaar wordt gesteld aan SW-medewerkers. Wat betreft de uitstroom van SW-medewerkers naar andere werkplekken wordt er gewerkt met een taakroulatielijst en een fleximatrix. Bij de taakroulatielijst wordt er begonnen met de eenvoudigere werkzaamheden. Daarna komen de moeilijkere werkzaamheden aan bod. Degenen bij wie binnen de flexafdeling of de sector ontwikkeling al blijkt gaven van veel potentie (positief) gedrag, worden als 'quick win' gezien en daarmee wordt voor een periode van twee maanden intensief aan de slag gegaan, zodat snel uitstroom kan worden gerealiseerd. In de fleximatrix zijn dertig werkzaamheden op het gebied van het wassen opgenomen en daarnaast een aantal competenties. Per medewerker wordt per taak en per competentie de ontwikkeling in de gaten gehouden. De fleximatrix wordt sinds begin 2010 gehanteerd. De bedoeling is dat iedere medewerker elk kwartaal wordt geëvalueerd. Daarmee ontstaat er een beeld van de ontwikkeling en is de vraag of er mogelijkheden zijn voor doorstroom te beantwoorden. Het zogenaamde logboek borduurt voort op de fleximatrix en bevat meer detailinformatie.

Successen in het proces van fase 4

- Het contract met de CLL.
- Het succes van de fleximatrix en de taakroulatielijst moet zich nog bewijzen de komende periode.
- Kwantitatief: acht SW-medewerkers individuele detacheringen en veertien SW-medewerkers door middel van een groepsdetachering.

Succesfactoren in fase 4

- Begeleiding door de teamleider detacheringen op de werkvloer bij CLL. De teamleider doet hetzelfde werk als een reguliere consultant, maar met extra aandacht voor het volgen en mede vorm geven van de ontwikkeling (in plaats van dit over te laten aan de werkgever).

2 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 te kunnen bijdragen 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 spinnenwebplaatsingen. 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 spinnenwebplaatsingen 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 Krogten (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 consultants 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 een-op-een 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.

Fase 2b

Doelstelling in fase 2b

Doelstellingen van het project ten aanzien van het creëren van de randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk.

Vanuit het project zijn er geen doelstellingen op dit punt. Opleidingen horen niet bij het project, maar de branchespecialisatie heeft wel effecten voor de voorbereiding van kandidaten. BSW focust op bepaalde branches en wil daarvoor personeel kunnen leveren. Dat betekent dat je ervoor moet zorgen dat het personeel voor die branches aantrekkelijk, is bijvoorbeeld door middel van een opleiding.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2b

BSW laat SW-medewerkers op de locatie van een reguliere werkgever werkzaamheden uitvoeren voor die werkgever of (als de werkgever onvoldoende aanbod van werk heeft) werkzaamheden die normaal gesproken op de locatie van het SW-bedrijf zouden worden uitgevoerd. Deze werkplekken worden Externe beschutte arbeidsplaatsen (Eba's) genoemd. Deze kunnen worden gezien als een instrument in de voorbereiding van kandidaten op (zo regulier) mogelijk werken. Voor sommigen is een Eba het eindstation, anderen slaan het over en voor weer anderen is het een fase in verdere uitstroom. Deels is de Eba zelf dus een randvoorwaarde voor uitstroom.

De mensen moeten daarop zorgvuldig worden voorbereid. Nadat een medewerker is ingestroomd, volgt een periode van drie maanden van diagnose en training in de sector industrie. Daarna bepaalt de werkgever of iemand intern blijft, extern gaat of naar een Eba.

Successen in het proces van fase 2b:

- De Eba als een middel dat werkt om mensen naar buiten te plaatsen.
- De opleiding zorgt ervoor dat mensen 'groeien' en meer vaardigheden krijgen. Het is meer dan alleen één dagje theorie en de rest werken. Het zorgt voor het in gang zetten van een ontwikkelingsproces waardoor mensen ook daadwerkelijk meer regulier kunnen gaan werken.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b

BSW heeft last gehad van 'kinderziektes' bij Eba's: logistieke processen die niet op orde waren, waardoor mensen in een Eba zaten te niksen (er was geen aansluitend werk). Oplossing: doorzetten, verbeteringen doorvoeren en accepteren dat er wel eens iets misgaat.

Succesfactoren in fase 2b

- de juiste partner (werkgever);
- de medewerker zo goed mogelijk in eigen tempo bijbrengen wat nodig is;
- goede intredetoets voor een opleiding en niet te hoog tempo in een opleiding;
- letten op de samenstelling van de groep (Eba).

Faalfactoren in fase 2b

- Een te hoog verwachtingspatroon bij werknemer en werkgever. De werkgever moet geduld hebben, het moet geleidelijk aan. Werkgever en werknemer worden allebei teleurgesteld als het fout gaat en voor de werknemer is het dan vaak de zoveelste teleurstelling.
- Men moet een realistisch beeld hebben van een SW-medewerker: als iemand een band kan verwisselen, moet je diegene niet neerzetten als automonteur.

Fase 3

Doelstelling in fase 3

Doelstellingen van het project ten aanzien de werving, matching en aanname van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

Binnen de kaders van het project zijn er niet echt doelstellingen geformuleerd, maar (het uitproberen van) andere aanpakken wordt wel gedaan.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

BSW is nu bezig met het opzetten van Externe beschutte arbeidsplaatsen (Eba's). In de Eba's worden werkzaamheden verricht voor de werkgever op wiens locatie wordt gewerkt, maar er kunnen ook werkzaamheden voor andere werkgevers worden verricht (dat wordt dan vanuit het SW-bedrijf naar deze werkplek toegebracht). Er wordt gewerkt met groepen van tussen de vijftien en dertig mensen. Een deel van de werknemers is doorgestroomd naar groepsdetachering. De groep die nu in de Eba werkt, had nog nooit buiten de muren van BSW gewerkt. De selectie van deze groep is zo breed mogelijk: voor wie het ook maar enigszins mogelijk is, wordt het geprobeerd.

Successen in het proces van fase 3:

- Plaatsingen in de eerste drie kwartalen van 2010: zestien detacheringen en acht begeleid werken-plaatsen.
- Realisatie van Eba.

Succesfactoren in fase 3

- Ten aanzien van de toeleiding van de kandidaten heeft het project veel in gang gezet binnen BSW met name op het gebied van branchebenadering en de interne organisatie en aanpak.

Fase 4

Doelstelling in fase 4

Doelstellingen van het project ten aanzien de duurzaamheid van de plaatsingen van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.
In het kader van het project zijn er geen specifieke doelstellingen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 4

Jobcoaching speelt een voornamelijk rol bij duurzaamheid en dat is een vast onderdeel van het plaatsen van een SW-medewerker bij een reguliere werkgever.

3 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 detacheeert deze werknemers vervolgens bij andere reguliere werkgevers.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1

Er is vooralsnog 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.

Fase 2b

Doelstelling in fase 2b

Doelstellingen van het project ten aanzien van het creëren van de randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk.

De doelstelling van het project is een groep MTB'ers te selecteren en op te leiden in het Safety Training Centre (STC), die van daaruit deels direct aan de slag kan met regulier werk (via Polygarde) en deels doorstroomt naar de opleiding tot beveiliging 2.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

Het project behelst vooral het STC: een opleidingsmodule van een jaar voor SW-medewerkers van MTB op werk in de safetybranche.

Indien gewenst en mogelijk wordt na het eerste jaar de opleiding vervolgd tot beveiliging 2. In het STC is veel ruimte ingebouwd voor de praktijk. Deels vindt dit plaats op locatie van MTB (receptiewerkzaamheden, rondes lopen en cetra), deels 'extern' via stages die door Polygarde worden geregeld bij reguliere werkgevers.

Belangrijk is een goede selectie en voorbereiding van kandidaten op deelname aan het STC. De voorbereiding van de kandidaten moet intern gedragen worden. Een ander belangrijk onderdeel van de methodiek van het STC is de samenwerking met de 'juiste' werkgever (Polygarde) die bekend is met de doelgroep en naast winst ook nog andere doelstellingen heeft en de 'juiste' opleidingspartner die flexibel is en bereid is om samen met de opdrachtgever (MTB) een lespakket samenstellen, op de locatie van MTB komen kijken, op locatie evaluatiegesprekken voeren met deelnemers et cetera.

Successen in het proces van fase 2b

Het STC bestaat en is bezig met het opleiden van een eerste groep mensen (gestart in maart 2010).

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b

- Toen begonnen werd met STC was het programma binnen MTB eigenlijk onvoldoende bekend. Dat is verholpen door er intern veel aandacht aan te besteden (voorlichtingscampagne).
- Het stokken van de aanvoer van kandidaten voor het STC doordat er binnen MTB veel werk is en er moeilijker kandidaten kunnen worden vrijgemaakt.

Succesfactoren in fase 2b:

- Zorg voor continuïteit qua instroom van mensen.
- De vaste personeelsconsulenten van MTB voor het STC waardoor je niet steeds aan nieuwe mensen de wensen en eisen voor het STC hoeft over te dragen. Deze personeelsconsulenten weten nu wat de SW-medewerkers die willen deelnemen aan het STC moeten hebben en dat is belangrijk bij de selectie.

Faalfactoren in fase 2b

- Selectie en aanname van deelnemers is een blijvend punt van aandacht: geen concessies doen aan de kwaliteit van de deelnemers.

Fase 3

Doelstelling in fase 3

Doelstelling ten aanzien van de werving, matching en aanname van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

De doelstelling van het project is een groep MTB'ers te selecteren en op te leiden in het Safety Training Centre (STC), die van daaruit deels direct aan de slag kan met regulier werk (via Polygarde) en deels doorstroomt naar de opleiding tot beveiliging 2.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

Het gaat hier om de selectie van kandidaten voor het STC. Deze bestaat uit twee fasen: de informatiefase en de sollicitatiefase.

- In **de informatiefase** kan een SW-medewerker zich melden voor deelname aan het STC of wordt hij/zij daarvoor benaderd door een consulent. Vervolgens komt er een intakegesprek met de personeelsconsulent van MTB voor het STC en vertelt wat deelname aan het STC allemaal inhoud (bijvoorbeeld ook het werken buiten kantooruren) en kijkt de re-integratieconsulent (die MTB en Polygarde in zich verenigt) of de medewerker voldoet aan de voorwaarden (geen justitieel verleden, voldoende beheersing van het Nederlands, geen lichamelijke of geestelijke beperkingen et cetera). Indien nodig moet de kandidaat deelnemen aan een test, bijvoorbeeld op het gebied van beheersing van het Nederlands. Dit wordt verzorgd door opleidingsinstituut Leeuwenborgh.
- De **sollicitatiefase** behelst een gesprek met re-integratieconsulent, waarin vooral wordt ingegaan op de motivatie van de kandidaat en waarbij het erom gaat dat de indruk er is dat de kandidaat het STC succesvol zou kunnen doorlopen. Daarbij wordt gekeken naar wat de kandidaat kan leren (de theoriemodules) en wat de kandidaat sowieso moet hebben: flexibel, snel kunnen handelen, niet timide zijn.

Tijdens de opleiding in het STC zijn de kandidaten nog in dienst van MTB. Wanneer de opleiding is afgerond, kan er sprake zijn van detachering (via MTB of via Polygarde) naar een meer reguliere werkplek. De kandidaten die doorgaan naar het tweede deel van de opleiding (tot beveiliging op niveau mbo-2) worden gedetacheerd bij Polygarde. Wanneer mensen de vervolgopleiding succesvol afronden (1 jaar), dan krijgen ze gegarandeerd een contract bij Polygarde.

Successen in het proces van fase 3

- Binnen MTB, bij de consulenten en medewerkers raakt het project/STC steeds beter bekend en dat is belangrijk voor de 'toevoer' van kandidaten naar het STC. Medewerkers melden zichzelf aan voor het STC.
- SW-medewerkers die nu de opleiding binnen STC volgen, blijken veel flexibeler te zijn dan gedacht: over werken in de weekenden en avonden wordt niet moeilijk gedaan, terwijl altijd werd gedacht dat je dit niet kon vragen van een SW-medewerker.
- MTB is door het project een completere partner geworden voor werkgevers en dat wordt ook meer en meer gezien. Bijvoorbeeld bij een evenement is MTB niet meer alleen voor de catering, maar ook voor de beveiliging, verkeersregeling, parkeerbewakers et cetera.
- Wat betreft de plaatsingen; er zijn vijftien SW'ers die een opleiding volgen binnen Polygarde en er zijn dertien SW'ers geworven en geplaatst binnen het STC.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3

- Toen er werd begonnen met STC was het programma binnen MTB eigenlijk onvoldoende bekend. Dat is verholpen door er intern veel aandacht aan te besteden (voorlichtingscampagne).
- Het stokken van de aanvoer van kandidaten voor het STC, doordat er binnen MTB veel werk is en er moeilijker kandidaten kunnen worden vrijgemaakt.
- In de toekomst zijn er ook mogelijke knelpunten: er is een verschil tussen het beveiligingswerk binnen het SW-bedrijf en de reguliere buitenwereld.

Succesfactoren in fase 3:

- De re-integratieconsulent van MTB/Polygarde blijkt een belangrijke succesfactor omdat deze kennis uit de beveiligingsbranche combineert met kennis van en ervaring met SW-medewerkers.
- Belangrijk is dat in het STC een geleidelijke overgang is ingebouwd van intern naar extern stage lopen, naar (via Polygarde) extern werken.
- Een partner als Polygarde: dus een bedrijf dat ook een sociale doelstelling heeft.
- Selectie van kandidaten bij de instroom in het STC en daarbij gebruikmaken van de re-integratieconsulent die 'beide kanten van het verhaal kent': de SW en de eisen en werkzaamheden in de beveiligingsbranche. De re-integratieconsulent kan daarmee de technische kant beoordelen.
- De motivatie van de kandidaten binnen STC is groot, ze voelen een soort tweede kans op een reguliere baan en ontlene veel eigenwaarde aan het uniform dat ze dragen.

Fase 4

Doelstelling in fase 4

De doelstellingen van het project ten aanzien de duurzaamheid van de plaatsingen van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers. Vanuit het project zijn er geen specifieke doelstellingen. Maar het project (en de stichting Immens) leiden er wel toe dat MTB zich beter kan profileren in de regio en dat doordat al wordt samengewerkt met een MKB-bedrijf (Polygarde), er deuren opengaan. Er worden makkelijker combinaties gemaakt, MTB wordt door de buitenwereld meer voor vol aangezien, een completere partner.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 4

Met het oog op duurzaamheid: twee mensen van MTB hebben bij Polygarde de opleiding tot praktijkbegeleider gevolgd en zijn daarna teruggeplaatst bij MTB (STC). Daar kunnen ze directe opvang bieden aan collega's, met name bij de detacheringen. Met name door begeleiding van de werknemers wordt dus gewerkt aan de duurzaamheid van plaatsingen.

Successen in het proces van fase 4

- Duurzame plaatsingen binnen Polygarde: tien (binnen het eerste halfjaar van 2010).

Succesfactoren in fase 4:

- Polygarde geeft aan richting de werkgever niets extra's te doen. Polygarde levert de mensen die de werkgever vraagt. Dat kan iemand zijn vanuit het STC, maar hoeft niet.

4 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 de deelpopulatie van de SW-medewerkers van Promen. Het streven is om dit te doen door middel van 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 mogelijke 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 mogelijke ingang tot werkgevers.
- Ericis Parkmanagement vervult de rol van het 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 (met name 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. Het is onduidelijk 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 2b

Doelstelling in fase 2b

Doelstellingen van het project ten aanzien van het creëren van de randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk.

- In kaart brengen van het aanbod (de SW-medewerkers) aan de hand van matchcriteria op vaardigheden of competenties. Waar nodig meer opleiding en training voor een deel van de medewerkers om uitplaatsing (groepsdetachering) mogelijk te maken.
- Doorontwikkeling van de teambenadering om (zwakkere) medewerkers als team te plaatsen bij een reguliere werkgever.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2b

De achterliggende gedachte met betrekking tot het Regenboogteam is dat door middel van een groepsaanpak medewerkers die op individuele basis te zwak zijn voor detachering, toch gedetacheerd kunnen worden:

- bij een groep het geheel meer kan zijn dan de som der delen;
- in een groep kunnen de individuen steun vinden bij elkaar, de groep als anker;
- de groep empoweren.

De opbouw van het Regenboogteam verloopt stapsgewijs:

- Selectie door de groepsmanager in samenwerking met een consultant uit de middenmoot van het interne bedrijf. Criteria: personen van gemiddelde productiviteit, niet de sterksten, niet de zwaksten, diversiteit binnen de groep qua persoonlijkheid, sterke en zwakke punten, in groepsverband kunnen en willen werken, op korte termijn geen mogelijkheden voor individuele detachering).
- In kaart brengen teamleden en team: parallel in kaart brengen van belemmeringen en talenten per teamlid en een empowermenttraining specifiek voor het team. Op basis van de beschikbare informatie wordt de verkoopstrategie (van het team) bepaald. Het criterium daarbij is routinematig en eenvoudig werk.
- Teamoptimalisatie en marktbenadering: parallel empowermenttrainingen (met 'gast sprekers' als SW-medewerkers die buiten werken en/of opdrachtgevers) en stages zowel binnen Promen zelf als bij andere SW-bedrijven als eerste stap buiten Promen. Daarna volgen stages bij reguliere werkgevers (voor de groep als geheel). De groepstrainingen worden afgerond met een diploma en het team wordt bij verschillende klanten en prospects gepresenteerd.
- Plaatsing bij een passende werkgever en met passend werk. Voorzieningen: per werkweek is een consultant twee uur aanwezig voor overleg met de voorman en een spreekuur met de teamleden. De teamleden worden wekelijks opgebeld voor een kort gesprek.

Successen in het proces van fase 2b:

- Vaardigheden en competenties van meer SW-medewerkers zijn in kaart gebracht (met het oog op de website en het Regenboogteam);
- ontwikkeling van het 'product' Regenboogteam;
- plaatsing van het Regenboomteam;
- meer SW-medewerkers hebben aangegeven dat ze extern willen werken;
- de reguliere werkomgeving meer intern gaan toepassen waardoor het SW-bedrijf zelf minder een warm bad wordt, maar meer voorbereid op een reguliere werkomgeving. Daardoor wordt de overgang naar extern werken kleiner.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b

- De mate van en de manier waarop wordt gestuurd op 'naar buiten gaan' is nog onvoldoende. Oplossingen zijn hiervoor zowel positief prikkelen (uitstroombonus, in het zonnetje zetten, intern marketen van extern werken) maar ook meer gaan afdwingen dat wie kan uitstromen, moet uitstromen.
- Werkfit houden van een medewerker die klaar is voor bemiddeling, maar voor wie (op korte termijn) geen passende plek beschikbaar is. Het werken met proefplaatsingen bij reguliere werkgevers is hiervoor een van de oplossingen.

Fase 3

Doelstelling in fase 3

Doelstellingen van het project ten aanzien de werving, matching en aanname van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

- Lanceren en in gebruik nemen van een webbased matchingtool waar werkgevers snel en gemakkelijk een eerste indruk kunnen krijgen van de beschikbare SW-medewerkers.
- Doorontwikkeling van het product groepsdetachering (methodiek Regenboogteam). Door het aanbod anders te organiseren, kunnen mensen die individueel (nog) niet kunnen worden gedetacheerd als onderdeel van het Regenboogteam wel worden gedetacheerd.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

De ontwikkeling van een webbased matchingtool is vertaald in de lancering van de website Protalenten.nl. De website is een 'etalage'. Werkgevers die op zoek zijn naar personeel kunnen via de website snel een indruk krijgen van hetgeen de medewerkers van Promen te bieden hebben en kunnen contact opnemen met Promatch (de Werkgeversdesk van Promen) om meer informatie op te vragen of kennis te maken. Op de website zijn de medewerkers beschreven in korte, krachtige, commerciële termen: het soort werk dat de medewerker zoekt, de ervaring van de medewerker, de beschikbaarheid en sterke punten van de medewerker zoals representatief, zelfstandig, zorgvuldig et cetera.

Voor de mensen die individueel niet gedetacheerd kunnen worden bij een reguliere werkgever is het zogenaamde Regenboogteam geformeerd. Deze mensen worden als groep gedetacheerd (en kunnen vanuit het Regenboogteam als ze dat kunnen en willen alsnog individueel worden gedetacheerd). Voorafgaand aan de plaatsing worden mensen voor de groep geselecteerd en getraind.

Successen in het proces van fase 3:

- Lancering van de website en de interne effecten daarvan binnen Promen: men heeft nu op een meer vraaggerichte manier de kandidaten in beeld.
- Via het Regenboogteam zijn er meer mensen naar buiten gebracht, met name mensen waarvan voorheen werd gedacht: 'dat lukt nooit'.
- Er zijn in de eerste helft van 2010 35 plaatsingen gerealiseerd (30 detacheringen en 5 begeleid werken-plekken).

Succesfactoren in fase 3:

- De laagdrempeligheid van Protalenten: werkgevers hoeven niet veel moeite te doen om kennis te nemen van hetgeen Promen te bieden heeft en contact te maken met Promen;

- aansluiten bij de taal van de werkgever in de beschrijving van de medewerker op de website Protalenten;
- de interne processen (kennis, systemen) laten aansluiten op de vraaggerichte werkgeversbenadering (Protalenten);
- veel tijd steken in de selectie van de medewerkers voor het Regenboogteam;
- één consulent en één manager verantwoordelijk maken voor het Regenboogteam en dan een team vormen met manager, trainer, consulent en accountmanager;
- een portfolio van het Regenboogteam maken voor klanten en prospects
- de groep in het begin twintig procent groter maken dan waar je uiteindelijk uit wilt komen (zo is er ruimte voor uitval);
- zorgen voor goede voorbereiding van de medewerker op de stap naar buiten en bedacht zijn op 'terugval' door voldoende begeleiding en veiligheid.

Fase 4

Doelstelling in fase 4

Doelstelling ten aanzien van de duurzaamheid van de plaatsingen van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

In het project is hierover geen specifieke doelstelling opgenomen. Wel is aangegeven dat de focus verlegd moet worden naar de duurzaamheid van plaatsing. De reden hiervoor is dat korte successen weliswaar het meest spectaculair lijken, maar niet opwegen tegen het succes van een blijvende plaatsing.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 4

Met betrekking tot het Regenboogteam is de voorziening getroffen dat er één consulent is die aanspreekpunt is voor zowel de werkgever als voor de SW-medewerkers en die ook periodiek de voortgangsgesprekken voert met de medewerkers.

In het algemeen geldt dat Promen voor medewerkers die gedetacheerd werken of via Begeleid Werken aan de slag zijn en de betrokken werkgevers blijvend ondersteuning en begeleiding biedt en hier flexibel mee omgaat. Wanneer een medewerker die via Begeleid Werken aan de slag is, maar tijdelijk wat minder functioneert, dan kan Promen deze medewerker tijdelijk extra coachen. Dit ontlast de werkgever en draagt bij aan een duurzame plaatsing van de medewerker bij de werkgever.

Successen in het proces van fase 4

Het Regenboogteam is al geruime tijd extern gedetacheerd. Daarbij gaat het om mensen die op individuele basis te zwak zouden zijn geweest voor detachering.

Succesfactoren in fase 4

- Begeleiding door een vaste consulent;
- de structuur van Promen, waardoor flexibel kan worden ingespeeld op de vraag naar trajecten in de zin van extra begeleiding of coaching.

5 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 ten aanzien van 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. Het 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: het verkleinen van de afstand tussen SW en MKB, het verbeteren van de 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 (1^e 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 aankwam, 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, vooral 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.

Fase 2b

Doelstelling in fase 2b:

Creëren van de randvoorwaarden met betrekking tot voorbereiding (opleiding en begeleiding) van kandidaten op regulier werk.

Er is geen specifieke doelstellingen vanuit het project, maar door het project is er wel meer aandacht gekomen voor de noodzaak van nog meer en nog betere voorbereiding van kandidaten (SW-medewerkers) op regulier werk. De doelstelling in het bedrijf wordt steeds meer 'in beweging komen' en 'mensontwikkeling'. Hierbij staat voorop dat 'als iemand gedetacheerd kan worden, dan moet dat ook gebeuren'.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2b

Reestmond is druk bezig vorm te geven aan de voorbereiding van SW-medewerkers op regulier werk:

- Reestmond Academie: een project van drie jaar waarin alle medewerkers zullen worden opgeleid
- EVC-trajecten voor alle uitvoerende medewerkers ten opzichte van AKA-niveau 1. Indien nodig bepalen wat iemand nog nodig heeft om tot een certificaat te komen en daarop inzetten. Dat kan gaan om een vakopleiding in de sector waarin de medewerker nu werkzaam is, maar het kan ook om een heel andere sector gaan (wensberoep). Belangrijk om kandidaten een inbreng te geven in wat ze kunnen en willen en daar een (reguliere) werkplek bij zoeken (dus ook aanbodgericht blijven werken naast vraaggericht via het WAM).
- Klasjes waarin groepjes van zes tot acht mensen tegelijk 'les krijgen'. Daarbij draait het om het wegnemen van drempelvrees ten aanzien van de uitstroom en meer inzicht te verkrijgen in wat de SW-medewerker kan en wil. De klassen worden geleid door een jobcoach. Daarnaast wordt afgestemd met de afdelingsleider/werkleider voor de inhoud. Ook kan een gedetacheerde medewerker wat komen vertellen over zijn/haar ervaringen buiten het SW-bedrijf. Wellicht in de toekomst op werkbezoeken bij een werkgever (waar meerdere mensen gedetacheerd zouden kunnen worden).
- Uitstroomtraining gericht op het zoeken naar passend werk. Niet alle mensen die aan de uitstroomtraining deelnemen, willen ook uitstromen. Vooral nog gaat de aandacht uit naar de SW-medewerkers die kunnen en willen uitstromen. Maar uiteindelijk zullen ook de kunnere maar niet-willere moeten uitstromen.

Successen in het proces van fase 2b:

- Reestmond Academie;
- klasjes;
- beeldvorming bij werkleiders en consulenten;
- samenwerking tussen werkleiders en consulenten;
- interne veranderingen bij Reestmond worden steeds meer gedragen door de organisatie. Het proces is nog niet klaar, vooral bij de werkleiders is het nog verder in ontwikkeling, maar wel verder mee gekomen dat het gaat om 'van binnen naar buiten' en de interne infrastructuur als springplank dient voor de beweging naar buiten.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2b:

- Wisselingen in het MT en wisselingen op de detachingsafdeling: er zijn mensen aangenomen en de afdeling is uitgebreid.
- Werkleiders van afdelingen die niet meekunnen in het nieuwe beleid van Reestmond. Het SW-bedrijf is bezig nieuwe werkleiders aan te nemen (peildatum is medio 2011).
- Het Werkgeversplatform WAM is als kanaal naar werkgevers nuttig, maar werkt nog niet optimaal voor de SW-doelgroep. Dit moet nog worden besproken met de betrokkenen en er moet worden gekeken hoe dit anders kan.

Succesfactoren in fase 2b

- Duidelijkheid richting de medewerkers: de Reestmond Academie. Door deze term te gebruiken, weet iedereen wat er wordt bedoeld en kan het opleiden van medewerkers ook een plek krijgen. De terminologie helpt het opleiden te positioneren binnen Reestmond.
- Mensen betrekken bij wat er gaat komen.
- Overleggen over de interne structuur
- Samenwerking tussen de afdelingen.

Faalfactoren in fase 2b

De spagaat tussen interne productie en de beweging naar buiten wordt nog steeds ervaren.

Geleerde lessen

Belangrijk is dat je werkgevers blijft ontzorgen door goede voorlichting te geven, te blijven praten, blijven informeren ook nadat de plaatsing tot stand is gekomen. Bij het motiveren van werkgevers is het belangrijk om goede voorbeelden te blijven noemen. Vooroordelen bij werkgevers zijn stevig en als je die kunt wegnemen, dan ben je een heel eind verder.

Fase 3

Doelstelling in fase 3:

Doelstellingen van het project ten aanzien de werving, matching en aanname van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

Vanuit het project geen specifieke doelstellingen, maar door het project zijn er (op dit punt) wel wijzigingen doorgevoerd. Zo is de interne organisatie veranderd, er wordt ingezet op het beter toeleiden van medewerkers door middel van een instroomtraining en er wordt ingezet op een betere selectie van medewerkers.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

Kwaliteits- en intensiteitsimpuls aan het instrument jobcoaching. In het kader van het project heeft jobcoaching een kwalitatieve impuls gekregen. Het aantal jobcoaches is toegenomen waardoor de caseload per jobcoach is gedaald en de jobcoaches werkelijk tijd hebben voor coaching en plaatsing van medewerkers. Daarnaast is er een bredere invulling van de taak van jobcoach. Dit houdt in dat er niet meer alleen wordt ingezet op de begeleiding van de werknemer, maar ook begeleiding van de werkgever (ontzorgen) en samen met de werkgever en de werknemer de beste invulling geven aan de werkzaamheden (na aanname door middel van een coachingsplan).

Successen in het proces van fase 3:

- Plaatsingen: in het eerste negen maanden van 2010 zijn er negen detacheringen en twee begeleid werken-plaatsen gerealiseerd in het MKB.
- Intern: het commerciële proces is meer ingebed in de organisatie. Ten aanzien van consultants gaat het niet meer alleen om het begeleiden van de werknemer, maar ook om acquisitie/commercie.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3:

- De accountmanagers van WAM blijven toch denken vanuit de eigen doelgroepen en een deel vacatures is niet geschikt voor de SW-medewerkers. Er staat een evaluatie gepland vanuit het werkgeversplatform over de werkgeversbenadering.
- De try-out van de functiedifferentiatie die niet heeft plaatsgevonden.
- De commerciële koers komt nog niet optimaal uit de verf, met name de 'oudere' consultants hebben moeite met koude acquisitie. Er zijn nieuwe consultants aangenomen, met een commerciële achtergrond.

Succesfactoren in fase 3

- Goede selectie van de kandidaat is essentieel.
- Functiedifferentiatie.
- Een 'goede' werkgever, die er wat meer voor over heeft, die zelf ook de tijd neemt voor begeleiding, die zich realiseert wat er mis kan gaan. Ook is het belangrijk om diegene die later de leidinggevende wordt van de SW-

medewerker bij het proces te betrekken. Diegene moet de werknemer straks begeleiden. Draagvlak bij de direct leidinggevende is essentieel.

- Jobcoaching: kwaliteit, intensiteit en ook begeleiding voor de werkgever, juist in de eerste periode na plaatsing.

Faalfactoren in fase 3

Oppassen met te veel nadruk op het financiële voordeel voor werkgevers. In de communicatie met de werkgevers is het belangrijk om aan te geven dat er meer begeleiding nodig is. De werkgever moet ook wat willen investeren in plaats van alleen te profiteren van het financiële voordeel.

Fase 4

Doelstelling in fase 4:

Doelstellingen van het project ten aanzien van de duurzaamheid van de plaatsingen van werknemers met een beperking bij reguliere werkgevers.

Het project richt zich op definitieve of langdurige door- of uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Centraal staat hierbij het ontzorgen van de werkgever als het gaat om alle wet- en regelgeving bij het aannemen of detacheren van SW-medewerkers. Reestmond wil als één aanspreekpunt fungeren en dit wordt gezien als een succesfactor van het project).

Korte beschrijving van de methodiek in fase 4

Het ontzorgen van de werkgever staat centraal. De jobcoach speelt hierbij een centrale rol. Belangrijk is daarbij om 'er te zijn' als jobcoach voor zowel de werkgever als de werknemer. De jobcoach moet bijdragen aan het creëren van draagvlak bij de werkgever en op de werkvloer en moet ervoor zorgen dat de werknemer zo zelfstandig mogelijk kan functioneren. Verder is Reestmond verantwoordelijk voor een goede match maken en een goede motivatie bij de werknemer. Ook maakt Reestmond de detacheringsovereenkomst en zorgt de organisatie voor een goede loonwaarde. Het managen van de verwachtingen van de werkgever en de aanpassingen in functie en/of werkplek is ook een vereiste.

Successen in het proces van fase 4:

- Betrokkenheid van werkgevers: nu de jobcoach een grotere rol speelt trekken ze ook eerder aan de bel als er iets niet goed loopt;
- inzet van loonwaarde;
- werken met coachingsplannen.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 4:

Terugval in 'oud gedrag' door medewerkers van Reestmond (niet de SW-medewerkers zelf, maar juist jobcoaches, consultants, werkleiders et cetera van Reestmond. Iedereen gaat de opleiding 'jobcoaching' volgen.

Succesfactoren in fase 4

- Goede jobcoach met een lagere caseload. Als de caseload te hoog is, kun je niet coachen en niet uitplaatsen.

Faalfactoren in fase 4

Niet verzanden in het opschrijven van plannen en doelstellingen, maar 'er zijn', aanpakken, benaderbaar zijn voor de werkgever en ook bereid om iemand in te werken.

Succesfactoren in fase 2b

- De samenwerking van de diverse interne disciplines: de afdeling commercie die op zoek ging naar passende stageplekken en een werkplek voor het team en het leer-werkbedrijf (de interne afdelingen) die mensen voor het Regenboogteam hebben geselecteerd een voorbereid.
- Enthousiasme over het product.
- Een duidelijk einddoel van de training en voorbereiding namelijk plaatsing in het Regenboogteam, dat gaf de medewerkers duidelijkheid en vertrouwen.
- Een goede aansluiting tussen training/voorbereiding en uiteindelijke plaatsing: er was een passende plek voor het Regenboogteam op het moment dat ze de voorbereidingsperiode hadden afgerond.

6 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.
- UWV vervult de rol van samenwerkingspartner bij de organisatie van de tweejaarlijkse 'Deventer Werkt'-bijeenkomsten.
- Brouwers Accountants vervult de rol van samenwerkingspartner bij de opmaak en uitvoering van het subsidie-overzicht en is betrokken bij de Deventer Werkt bijeenkomsten.

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 (bijvoorbeeld het

convenant tussen Sallcon Werk talent, MKB-Deventer en Deventer Kring van Werkgevers (DKW) 'Ik heb de baan voor jou'. Het bestaande netwerk wordt ook uitgenodigd voor de 'Deventer Werkt'-bijeenkomsten.

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 bijeenkomsten 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.

Werkgeversdesk

De Werkgeversdesk is een belangrijk instrument in de werkgeversbenadering van Sallcon. Bij de Werkgeversdesk (die wordt bemand door drie personen) kunnen werkgevers vacatures melden, waarna Sallcon op zoek gaat naar geschikte kandidaten en deze binnen een werkweek voordraagt aan de werkgever. De vacatures worden gepubliceerd op het Vacatureplein. Dit geeft medewerkers en consultants inzicht in actuele vacatures en de mogelijkheid om daarop te reageren.

Verder biedt de desk advies en ondersteuning bij personeelsvraagstukken en/of het uitbesteden van werk.

Vanuit de Werkgeversdesk worden werkgevers ook actief benaderd. Daarbij gaat het zowel om een op een benadering en relatiebeheer als het organiseren van bijeenkomsten en deelnemen aan bijeenkomsten van anderen, deelname aan banen- en bedrijvenbeurzen en, samen met de afdeling Marketing van Sallcon, acties op het gebied van marketing en communicatie. De boodschap daarbij is de meerwaarde die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (dus bredere doelgroep dan alleen de SW) de werkgever kunnen bieden. Een overzicht van alle subsidiemogelijkheden op personeelsgebied voor werkgevers (vanuit alle regelingen: UWV, Belastingdienst, gemeente et cetera) wordt gebruikt als instrument om werkgevers te motiveren in zee te gaan met iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt.

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 bijeenkomsten in het kader van 'Deventer Werkt' zijn goed ontvangen. De rapportcijfers die de deelnemers aan de bijeenkomsten hebben gegeven, liggen steeds boven de 7.5.
- Extra plaatsingen door de Werkgeversdesk.
- Het vergroten van de naamsbekendheid van Sallcon door de inspanningen van de Werkgeversdesk (en de afdeling Marketing).
- Vanuit het project 'SW & MKB samen aan het werk' is een basis gecreëerd die Sallcon kan uitbouwen en vervolgen met een nieuw (vervolg) project.

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.
- Beeldvorming over het SW-bedrijf en de SW-medewerkers.

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.
- Enthousiasme en doorzettingsvermogen van de medewerkers van de Werkgeversdesk en de commitment van de medewerkers van de Werkgeversdesk ten aanzien van het werken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Faalfactoren in fase 1:

- Vooroordelen van werkgevers.
- Sociaal ondernemen gaat via de portemonnee: als het economisch slechter gaat, dan zijn de mensen met een beperking de eersten die terugkomen (verdringing door mensen vanuit de WW met werkervaring en zonder beperkingen).
- Te hoge verwachtingen van de werkgever. Verwachtingen moeten worden gemanaged.

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).

Regioplan Beleidsonderzoek

Nieuwezijds Voorburgwal 35

1012 RD Amsterdam

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl