

Meer werkplekken bij werkgevers

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



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

MEER WERKPLEKKEN BIJ WERKGEVERS

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

- eindrapport -

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

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

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

Amsterdam, juli 2012
Publicatienr. 2290

© 2012 Regioplan, in opdracht van het ministerie van SZW

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.

Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	I
1 Inleiding	1
1.1 Aanbevelingen Commissie De Vries.....	1
1.2 Pilots 'Werken naar vermogen'	1
1.3 Evaluatie pilot 1, 'Meer werkplekken bij werkgevers'	2
1.4 Opbouw van het rapport	3
2 Voortgang en tussenresultaten projecten	5
2.1 Inleiding.....	5
2.2 Project SW & MKB: Samen aan het Werk.....	5
2.3 Project 'Toonaangevende Werkgevers'	7
2.3 Project 'Kenniscentra'	15
2.4 Overige projecten.....	20
2.5 Conclusies.....	22
3 Fase 1: motiveren van werkgevers	25
3.1 Inleiding.....	25
3.2 Werkgevers benaderen.....	26
3.3 Werkgevers motiveren	32
3.4 Beantwoording onderzoeksvragen	44
4 Fase 2a: het creëren van randvoorwaarden	49
4.1 Inleiding.....	49
4.2 Randvoorwaarden.....	49
4.3 Beantwoording onderzoeksvragen	60
5 Fase 2b: het creëren van randvoorwaarden in toeleiding	65
5.1 Inleiding.....	65
5.2 ICT en autisme (Albeda College).....	65
5.3 SW Binnenstebuiten (De Risse)	67
5.4 Arbeidsmarktgericht kwalificeren (REA College).....	68
5.5 Beantwoording onderzoeksvragen	69
6 Fase 3: werving, selectie en aanname	73
6.1 Inleiding.....	73
6.2 Werving van kandidaten	74
6.3 Selectie van kandidaten.....	76
6.4 Functies en aanpassingen	79
6.5 Aannamebeslissing	82
6.6 Casus 'lerend bedrijf'	85
6.7 Beantwoording onderzoeksvragen	85

7	Fase 4: duurzame arbeidsrelatie	93
7.1	Inleiding.....	93
7.2	Activiteiten voor duurzaamheid: 'Toonaangevende Werkgevers'	94
7.3	Activiteiten voor duurzaamheid: kenniscentra	99
7.4	Casus 1: De wegbezuinigde werknemer	100
7.5	Casus 2: De ambitieuze werknemer	102
7.6	Casus 3: De werknemer in de flexibele schil	103
7.7	Casus 4: De duurzame arbeidsrelatie.....	105
7.8	Casus 5: De groepsdetachering	107
7.9	Ervaringen van twee werknemers.....	110
7.10	Beantwoording onderzoeksvragen	111
Bijlage 1	Evaluatie pilot werkgevers	115

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.

Voortgang deelprojecten

De drie hoofdprojecten 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.
- Van de vierentwintig deelprojecten bij toonaangevende werkgevers zijn er op dit moment achttien waar in het kader van het project werknemers met een beperking aan het werk zijn (fase 4). Twee werkgevers zijn bezig met de voorbereidingen (fase 2a).¹ Van de overige vier bedrijven is de situatie onbekend.²
- In totaal zijn er zeven projecten bij de kenniscentra gestart: twee projecten lopen nog, drie projecten van de kenniscentra zijn afgerond en twee projecten zijn voortijdig gestopt zonder plaatsingen. Alle projecten hebben vertraging opgelopen. De projecten die zijn afgerond hebben nieuwe methodieken geïntroduceerd bij intermediairs, maar de beoogde kwantitatieve resultaten (plaatsingen) zijn achtergebleven.

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

Uit het onderzoek komen zeven hoofdmotieven die van belang zijn bij het besluit van een bedrijf om werknemers met een beperking aan te nemen. Werkgevers hebben vaak meerdere motieven om mee te doen. Hoe de verhouding tussen deze motieven ligt, varieert sterk tussen ondernemingen. De wil om maatschappelijk verantwoord te ondernemen is een belangrijk motief. De belangrijkste succesfactor binnen bedrijven in deze fase is de aanwezigheid van een MVO-beleid. Het kan hierbij gaan om een breed, formeel MVO-beleid, het werken aan een positief, sociaal imago bij klanten, de politiek of de eigen

¹ TW 20, 21.

² Met deze bedrijven heeft geen (recent) interview plaatsgevonden.

werknemers tot persoonlijke betrokkenheid en/of overtuigingen van de 'beslissers'. Ook de toekomstige personeelsbehoefte en de beschikbaarheid van geschikt, laaggeschoold, werk zijn belangrijk. Daarnaast is het globale 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 een of meer werknemers met een beperking. Veel werkgevers nemen niet-financiële baten als imago, extra aandacht en goodwill bij klanten mee in hun overweging. Verder zijn cao-afspraken voor bijna de helft van de grote bedrijven een belangrijk argument om mensen met een beperking te willen aannemen. Een zesde motief heeft betrekking op positieve ervaringen met werknemers met een beperking. Dit kan met name bij MKB-werkgevers meespelen. Tot slot geeft een aantal bedrijven aan dat de inzet van werknemers met een beperking de stabiliteit in het bedrijf vergroot als gevolg van een laag verloop onder personeel met een beperking ten opzichte van reguliere medewerkers.

De belangrijkste faalfactoren bij het motiveren van werkgevers zijn: angst voor of onbekendheid met betrekking tot de inzet van werknemers met een beperking, angst voor een wijzigend overheidsbeleid, de economische crisis en slechte ervaringen met de inzet van de doelgroep en/of met toeleveranciers.

Methodieken voor werkgeversbenadering

Vanuit de projecten worden werkgevers op uiteenlopende manieren geattendeerd op de mogelijkheid om werknemers met een beperking aan te nemen. De belangrijkste zijn via eigen netwerken (zoals het netwerk van de landelijke projectleiders, van kenniscentra en van MVO-Nederland), via collectiviteiten (zoals ondernemersverenigingen), via bijeenkomsten georganiseerd voor werkgevers en via de één-op-één-benadering. Vaak is er sprake van een combinatie van methodieken zoals benadering via netwerken of bijeenkomsten voor werkgevers en de één-op-één-benadering.

Succes- en faalfactoren werkgeversbenadering

De belangrijkste succesfactor voor een succesvolle werkgeversbenadering door intermediairs is het redeneren vanuit het belang, de vraag 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. Ook het hebben van goede contacten met bedrijven binnen het netwerk waarvan gebruik wordt gemaakt is van belang. Samen met het hebben van voldoende kennis van de branche waarin de werkgever opereert zorgt dit voor een goede ingang bij werkgevers. Tot slot is voldoende tijd nemen en het hebben van voldoende doorzettingsvermogen bij het benaderen en motiveren van de werkgever een succesfactor.

De faalfactoren van werkgeversbenaderingen hebben vooral te maken met het feit dat het hebben van goede contacten, het redeneren vanuit het belang van de werkgever, een goede ingang hebben bij bedrijven alleen geen voldoende voorwaarde is voor werkgevers om een werknemer met een beperking aan te

nemen. Er moet ook voldoende, geschikt werk zijn en de intermediairs moeten in staat zijn om koudwatervrees bij de werkgever weg te nemen. Wanneer dat niet lukt spelen de faalfactoren zoals hierboven genoemd een grote rol en wordt het een stuk moeilijker deze bedrijven ervan te overtuigen toch (weer) te gaan werken met mensen met een beperking.

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. We zijn deze fase (vooralsnog) tegengekomen bij de toonaangevende bedrijven, bij enkele MKB werkgevers (in het kader van een groepsdetachering van SW'ers) en bij één zorginstelling.

Randvoorwaarden

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

- Het zorgen voor voldoende intern draagvlak voor het project
Toonaangevende werkgevers bij de raad van bestuur, de directie, de OR en afdelingsmanagers. Ook bij kleinere werkgevers is het creëren van draagvlak aan de orde, maar gebeurt dit veel directer en het gaat vooral om de directeur, de betrokken leidinggevende en de betrokken collega's.
- Het kiezen van een bepaald type dienstverband dat met de werknemer met een beperking zal worden aangegaan. Dit is met name van belang voor het beperken van risico's en administratieve lasten voor de werkgever, het maar beperkt hoeven aanpassen van het personeelsbeleid van de werkgever en het garanderen van externe begeleiding. Het type dienstverband dat gekozen kan worden hangt samen met de doelgroep waarvoor is gekozen. Voor SW'ers gaat het altijd om detacheringen, zowel groepsdetacheringen als individuele detacheringen. Voor Wajongers gaat het meestal om werkervaringsplekken of reguliere dienstverbanden voor bepaalde tijd.
- Het kiezen van een matchingsmethodiek die aansluit bij de werkzaamheden binnen het bedrijf en bij de mogelijkheden van de beoogde deelnemers. Dit is vooral van belang om te kunnen komen tot een duurzame arbeidsrelatie met de werknemer met een arbeidsbeperking. We hebben vier vormen van matchingsmethodieken onderscheiden: Vraaggerichte matching (het startpunt is een beschikbare werkplek, de kandidaat wordt daarbij gezocht), aanbodgerichte matching (het startpunt is de kandidaat waarbij een geschikte werkplek wordt gezocht), geïntegreerde matching (er wordt tegelijkertijd naar de mogelijkheden van beschikbare functies en de profielen van mogelijke werknemers gekeken) en functiedifferentiatie (waarbij de taken waaruit een functie bestaat worden uitgesplitst waardoor twee nieuwe functies ontstaan). Bij de bedrijven die we hebben geïnterviewd zijn we vooral geïntegreerde matching tegengekomen. Voor een succesvolle werving van werknemers met een beperking (fase 3) is een vroegtijdige

samenwerking tussen werkgever en toeleverancier bij de matching van groot belang.

- Het verkrijgen van een realistisch beeld van de benodigde extra begeleiding en het organiseren van die begeleiding. Bedrijven kunnen de extra begeleiding intern (door een eigen medewerker) of extern (door een jobcoach of werkleider van het SW-bedrijf) organiseren.

Succesfactoren en faalfactoren

De onderstaande succesfactoren dragen bij aan het creëren van deze randvoorwaarden. We hebben daarbij een onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren. Het valt daarbij op dat een deel van deze succesfactoren ook belangrijk was voor het succes in fase 1.

Intern:

- a) De aanwezigheid van een projectleider die ervoor zorgt dat er voldoende aandacht is voor het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden en voldoende is vrijgesteld voor het (laten) uitvoeren van het project.
- b) De aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsplan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wat met name relevant is voor het creëren van intern draagvlak.
- c) Een verwacht personeelstekort.
- d) De aanwezigheid van relevante cao-afspraken.
- e) De aanwezigheid van kennis van en ervaring met het werken met de doelgroep in het bedrijf.
- f) Persoonlijke betrokkenheid van een directeur of manager.

Aan de succesfactoren a en e kennen we meer gewicht toe dan de andere succesfactoren omdat we deze bij veel bedrijven zijn tegengekomen.

Extern:

- a) De aanwezigheid van externe partijen die het bedrijf motiveren om het project door te zetten en daarvoor de benodigde randvoorwaarden te creëren.
- b) De betrokkenheid van externe partijen met voldoende kennis van en relevante contacten in de sociale zekerheid en bij toeleveranciers.
- c) Toegankelijkheid en bereikbaarheid van de beoogde toeleveranciers, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van één contactpersoon.
- d) 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.
- e) De (beoogde) toeleveranciers moeten voldoende kennis van de eigen bestanden hebben, waardoor het mogelijk wordt om een realistische matchingsmethodiek te ontwikkelen.

We kennen het meeste gewicht toe aan succesfactor d omdat we dit bij veel bedrijven zijn tegengekomen. Een tijdige samenwerking tussen werkgever en

toeleverancier is van groot belang om in fase 3 tot succesvolle werving van kandidaten te komen.

Faalfactoren

Naast succesfactoren onderscheiden we drie faalfactoren die ertoe bijdragen dat de randvoorwaarden bij de werkgever niet of onvoldoende worden gerealiseerd.

- a) Het ontbreken van rechtstreekse samenwerking met de toeleverancier.
- b) Werkgevers die te veel uitgaan van de eigen vraag of beschikbare functies en niet flexibel kunnen of willen zijn in het aanpassen hiervan aan de mogelijkheden van de doelgroep.
- c) Onvoldoende draagvlak bij managers op de werkvloer (dus op lagere niveaus in de organisatie) als gevolg van de manier waarop afdelingen worden afgerekend op productiviteit.

Op basis van de informatie uit de beschikbare informatie over fase 2a, kunnen we de faalfactoren a en b meer gewicht geven.

Fase 2b: creëren van randvoorwaarden in toeleiding

Fase 2B betreft het creëren van randvoorwaarden in het opleidings- en/of toeleidingstraject. Bij het opleidingstraject gaat het om randvoorwaarden die ervoor zorgen dat mensen zo worden opgeleid dat zij vervolgens voldoen aan de wensen van werkgevers. Bij het opleidingstraject gaat het om randvoorwaarden die ervoor zorgen dat een toeleverancier kan voldoen aan een verzoek van een werkgever om snel kandidaten te leveren die voldoen aan de wensen van de werkgever. Alleen de deelprojecten binnen het project SW & MKB en de deelprojecten van de kenniscentra zijn mede gericht op deze fase 2B.

Voor het creëren van deze randvoorwaarden in de toeleiding wordt in enkele onderzochte projecten een werkgever binnen de muren van het SW-bedrijf gehaald. Bij de meeste projecten blijven werkgevers echter op een grote afstand. In dat geval worden de wensen van werkgevers ingebracht door de kenniscentra of wordt vanuit het SW-bedrijf zelf gewerkt aan het meer denken vanuit de wensen van de werkgever. We hebben in dit rapport enkele casussen beschreven waarbij kenniscentra een systematiek hebben geïntroduceerd waar de competenties van SW-werknemers of cursisten worden vastgesteld, ontwikkeld en geëxamineerd. Het gaat hierbij om competenties die nodig zijn voor werkprocessen die herkenbaar zijn voor werkgevers.

Uit het onderzoek komen vijf soorten aanpassingen bij SW-bedrijven naar voren die worden of reeds zijn ingevoerd:

- Het creëren van tussenstappen voor SW-werknemers op weg naar werken bij een reguliere werkgever. In dit rapport is een casus opgenomen waarbij

een groep SW'ers in een apart gebouw van het SW-bedrijf zijn geplaatst als eerste stap naar buiten.

- Het vergroten van de groep die bij werkgevers kan werken door middel van groepsdetachering.
- Een cultuuromslag onder het motto van 'iedereen moet naar buiten en de productie komt op de tweede plaats'.
- Het ontwikkelen van opleidingen gericht op vakvaardigheden en/of werknemersvaardigheden.
- Opleidingen voor anderen dan de SW-werknemers, binnen de SW-organisatie.

Op dit moment zien wij de volgende succesfactoren met betrekking tot fase 2b:

- Het creëren van draagvlak in het hele SW-bedrijf: bestuur, directie, middenmanagement, consultants, werkleiders en SW-werknemers.
- Bij de begeleiding van SW-werknemers en bij opleidingen uitgaan van het ontwikkelen van competenties die nodig zijn voor kerntaken en werkprocessen van kansrijke functies of die nodig zijn voor het behalen van het AKA 1-niveau.
- Binnen het reguliere MBO opleidingen verzorgen die specifiek gericht zijn op cursisten met bepaalde beperkingen met intensieve begeleiding tijdens de opleiding zelf en de stages.
- Binnen SW-bedrijven ook leidinggevenden opleiden om 'ontwikkelingsgericht te kijken' naar SW-medewerkers.
- SW-werknemers laten werken in een omgeving die zo veel mogelijk lijkt op de situatie in reguliere bedrijven. Veel aandacht besteden aan werknemersvaardigheden.
- Geschikte externe werkgevers direct betrekken bij het ontwikkelen van competenties en het opleiden.
- Het gebruik van portfolio's om aan werkgevers te laten zien welke ervaring mensen met een beperking hebben en wat zij kunnen.

Fase 3: werving, selectie en aanname

Deze fase betreft de werving, selectie en aanname van werknemers met een beperking. De belangrijkste succesfactor hierbij is de tijdige en voldoende intensieve samenwerking tussen de werkgever en een toeleverancier om tot een goede afstemming te kunnen komen van beschikbare functies (of taken) en capaciteiten van de kandidaten.

Werving

Binnen de grote bedrijven liggen de organisatie van de werving en de samenwerking met de toeleverancier meestal centraal bij een projectleider van het Wajong- en/of SW-project. De projectleider is meestal iemand van HR. De bedrijven werken voor de werving samen met toeleveranciers die de werving in zijn algemeenheid kosteloos uitvoeren. Bedrijven werven niet of

nauwelijks rechtstreeks onder werknemers met een arbeidsbeperking. Een deel van de bedrijven werft via meerdere toeleveranciers en soms veranderen bedrijven van toeleverancier als deze onvoldoende (geschikte) kandidaten aanlevert. De toeleveranciers waarmee het vaakst wordt samengewerkt, zijn UWV, de SW-bedrijven en re-integratiebedrijven.

Selectie van kandidaten

Het selectieproces verschilt per bedrijf, maar bestaat uit drie delen. Ten eerste maken bedrijven een selectie op basis van cv's en/of profielen van kandidaten die toeleveranciers hebben geleverd. Profielen van kandidaten geven in vergelijking met cv's meestal concreter inzicht in kwaliteiten en handvatten van de kandidaat.

Ten tweede vindt er bij bijna alle grote bedrijven een sollicitatiegesprek plaats tussen de kandidaat en de beoogde direct leidinggevende. Bij een deel van de bedrijven zijn de betrokken jobcoach van de kandidaat en/of een HR-medewerker van het bedrijf bij dit sollicitatiegesprek aanwezig.

Ten derde doet een deel van de grote bedrijven meer dan alleen een sollicitatiegesprek. Voorbeelden hiervan zijn een rondleiding in het bedrijf, een kennismakingsbijeenkomst of een proefdag.

De beslissing over de aanname ligt bij (bijna) alle bedrijven bij de direct leidinggevende. Beslissingscriteria die (beoogde) direct leidinggevendens vaak noemen, zijn voldoende motivatie en een voldoende fysieke conditie voor fysiek werk. Belangrijk lijkt ook het enigszins subjectieve 'zie ik iemand hier functioneren'.

Aanpassingen functies

De functies die de Wajongers en SW'ers vervullen, verschillen per bedrijf. Bij een deel van de bedrijven vervult de meerderheid van de deelnemers dezelfde functie. Voorbeelden zijn huisvuilbelader, cateringmedewerker en assistent servicemedewerker. Bij andere bedrijven zijn de vervulde functies zeer divers. In het proces van werving en selectie worden kandidaat en werkzaamheden op het niveau van de individuele kandidaat in meer of mindere mate afgestemd. Vaak worden de taken na de start van het dienstverband langzamerhand uitgebreid, waarbij een deel van de leidinggevendens niet verwacht op 100 procent van de reguliere taken uit te komen.

De twee meest voorkomende aanpassingen die direct leidinggevendens noemen, zijn aanpassingen van het takenpakket en de inzet van extra begeleiding.

De inzet van extra begeleiding bestaat uit extra begeleiding door de leidinggevende en/of uit externe begeleiding. De externe begeleiding wordt in de regel gegeven door een jobcoach of door een consultant van het SW-bedrijf.

Soms is er sprake van aanpassingen van de fysieke werkplek, maar bij de meeste deelnemers is geen sprake van grote lichamelijke handicaps, maar van bijvoorbeeld verstandelijke beperkingen of autisme.

Soort dienstverband

De grote meerderheid van de toonaangevende bedrijven wil de werknemers met beperkingen geen langdurig dienstverband aanbieden. Zij beogen geen vast contract, maar flexibiliteit. Het meest voorkomend zijn een regulier tijdelijk contract, detachering en leerwerk- of werkervaringsplekken. Een tijdelijk contract wordt vaak vooraf gegaan door een proefperiode met behoud van uitkering.

Succesfactoren en knelpunten bij werkgevers

Er zijn vijf belangrijke succesfactoren aan de kant van de werkgever die een rol spelen. Ten eerste gaat het om voldoende flexibiliteit om de functie en begeleiding aan te passen aan de kenmerken van de Wajonger of SW'er. De tweede succesfactor is voldoende motivatie om tot aannames van de Wajongers en/of SW'ers te komen. Voldoende motivatie is met name belangrijk omdat er voor de meeste betrokkenen iets 'nieuws' moet gebeuren waarbij knelpunten moeten worden overwonnen. Factoren die bijdragen aan deze motiverende kracht zijn onder meer cao-afspraken, de behoefte aan personeel, intern draagvlak in de organisatie en persoonlijke motivatie van potentiële direct leidinggevenden.

De derde succesfactor aan de kant van de werkgever is de inzet door de werkgever van externe begeleiding door leveranciers met voldoende inzicht in de kandidaten die zij kunnen leveren. Het gaat hierbij zowel om ondersteuning van de kandidaat als van de werkgever. De vierde succesfactor is het benutten van de mogelijkheid van een flexibel dienstverband. Een vijfde succesfactor is het gebruikmaken van beschikbare subsidies om de kosten van lagere productiviteit en extra begeleiding te compenseren. De zesde succesfactor is ervaring met het aannemen van Wajongers of SW'ers.

Een van de belangrijkste knelpunten waarmee bedrijven in deze fase te maken hebben, is de verminderde behoefte aan personeel door de economische crisis. Hierdoor wordt de werving soms verminderd of stilgezet. Andere knelpunten zijn de tegenvallende levering van kandidaten door een leverancier en het wegvallen van draagvlak of organisatiekracht als gevolg van verandering van HR-directeur en het vertrek van de interne projectleider.

Succesfactoren en knelpunten bij toeleveranciers

De eerste succesfactor aan de kant van de toeleverancier is voldoende inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van de eigen kandidaten. Een tweede succesfactor is een vaste contactpersoon voor de werkgever. Een derde factor is het snel en goed kunnen inschatten wat voor mogelijkheden er binnen een bedrijf bestaan, qua taken, qua cultuur en qua bereidheid om het project tot een succes te maken. Een vierde succesfactor is ervaring van de begeleider met plaatsingen binnen het betreffende bedrijf.

Een knelpunt aan de kant van de toeleveranciers is dat zij volgens sommige respondenten niet snel inzicht kunnen verschaffen in welke Wajongers met wat voor kwaliteiten en beperkingen in een bepaalde regio beschikbaar zijn. We kunnen stellen dat het netwerk van toeleveranciers niet optimaal functioneert. Er is sprake van gescheiden kanalen zonder coördinatie.

Fase 4: duurzame arbeidsrelatie

Deze fase betreft de activiteiten van werkgevers en toeleveranciers om de duurzaamheid van de arbeidsrelatie met een werknemer met een beperking te bevorderen.

De invulling van de arbeidsrelatie verschilt sterk over de verschillende werkgevers. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende typen dienstverbanden waaronder (groeps)detacheringen vanuit het SW-bedrijf, leerwerk- en werkervaringsplekken en tijdelijke reguliere contracten. Geen van deze dienstverbanden bieden zekerheid op de lange termijn. Detacheringen kennen geen maximale duur, maar zijn niet duurzaam omdat ze meebewegen op de fluctuaties in werkaanbod/behoefte aan capaciteit bij de werkgever. In sommige projecten is duurzaamheid bij de betrokken werkgever helemaal niet aan de orde, maar is doorstroom naar een andere baan in een ander bedrijfsonderdeel of bij een andere werkgever het uitgangspunt. Twee van de acht toonaangevende werkgevers die we over deze fase hebben geïnterviewd geven aan te streven naar een duurzame arbeidsrelatie.

Voorwaarden voor duurzaamheid

Een goede match is een noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Dit betekent dat vooral voorafgaand aan fase 4 aan de voorwaarden voor duurzaamheid voldaan moet zijn. Een werknemer moet geschikt zijn voor het type werk en kunnen functioneren in de arbeidsorganisatie..

Activiteiten voor bevorderen duurzaamheid

De belangrijkste activiteit die werkgevers inzetten om de duurzaamheid van de arbeidsrelatie met een beperking te bevorderen, is het bieden van extra externe en interne begeleiding aan de werknemer met een beperking. Bij externe begeleiding gaat het om begeleiding door een jobcoach, een re-integratiebedrijf of een SW-bedrijf. De interne begeleiding kan verschillende vormen aannemen zoals begeleiding door de leidinggevende, een collega (mentorschap) of het werken in vaste teams.

Daarnaast wordt de duurzaamheid bevorderd door het opleiden en ontwikkelen van de werknemer met een beperking via een (intern) eventueel aangepast opleidingsprogramma. De doelstelling kan daarbij zijn om de werknemer voor het bedrijf te behouden of beter toe te rusten voor doorstroom naar een andere baan.

Tot slot wordt met het oog op duurzaamheid de leidinggevenden van de werknemers met een beperking getraind en begeleid, zodat zij beter in staat zijn om de benodigde begeleiding te geven. Een andere vorm die we zijn

tegengekomen is een programma dat zich richt op het vergroten van begrip en draagvlak van de collega's op de werkvloer.

Hoe vergaat het de werknemer op de werkvloer?

Over het algemeen geldt dat wanneer werknemers goed functioneren de extra (externe) begeleiding wordt afgebouwd en de 'speciale behandeling' door leidinggevenden en collega's minder aandacht krijgt. Werknemers die meer aan blijken te kunnen, krijgen meer taken, hun werkzaamheden worden uitgebouwd. Doorstroom naar een hogere functie zijn we niet tegengekomen. Ook komt het nauwelijks voor dat de geplaatste werknemers een contract voor onbepaalde tijd krijgen aangeboden.

Het contact met collega's en leidinggevenden verloopt over het algemeen goed. De werknemers die we hebben geïnterviewd voelen zich geaccepteerd en hebben contact met hun reguliere collega's.

Succesfactoren en knelpunten

Zekerheid over een langdurige arbeidsrelatie is er over het algemeen niet voor de werknemers met een beperking. De duurzaamheid van de arbeidsrelatie wordt bevorderd door rondom de aanneming een zo goed mogelijke match tussen het werk en de werknemer tot stand te brengen (fase 3) en vervolgens de werknemer met beperking, zijn leidinggevende en collega's zo goed mogelijk te begeleiden.

Om vroegtijdige uitval van de werknemer te voorkomen spelen aan de kant van de werkgever twee belangrijke succesfactoren. Ten eerste moet de werkgever goed voorbereid zijn op de komst van de werknemer. De benodigde randvoorwaarden moeten zijn aangebracht (fase 2A) en de werkgever moet weten wat de beperking inhoudt en wat daarvan de gevolgen zijn voor het werk. In de tweede plaats moet de interne begeleiding tegelijkertijd praktisch en betrokken zijn en er moet afstemming zijn met de externe begeleiding. Succesfactoren aan de kant van de werknemer hebben vooral betrekking op motivatie en functioneren van de werknemer.

Met betrekking tot het bestendigen van de arbeidsrelatie van werknemers met een beperking zijn wij bij werkgevers drie knelpunten tegengekomen. Op de eerste plaats het feit dat de geplaatste werknemers met een beperking tot de flexibele schil van het bedrijf behoren. Bij teruglopende vraag naar arbeid als gevolg van bijvoorbeeld economische crisis of bij re-organisaties zijn de werknemers in de flexibele schil meestal degenen die niet kunnen blijven.

Een tweede knelpunt is dat subsidies en voorzieningen na verloop van tijd afnemen of stoppen, terwijl de productiviteit van de werknemer niet in dezelfde mate toeneemt.

Een derde knelpunt bij met name werkgevers die leerwerkplekken bieden, is dat onvoldoende is nagedacht over hoe een goed functionerende werknemer voor het bedrijf kan worden behouden na afloop van het tijdelijke dienstverband.

Een knelpunt aan de kant van de werknemer is niet goed voorbereid zijn op het werken bij een reguliere werkgever. De werknemer is bijvoorbeeld te snel geplaatst en beschikt nog onvoldoende over de vereiste (werknemers)vaardigheden.

Conclusie

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 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.

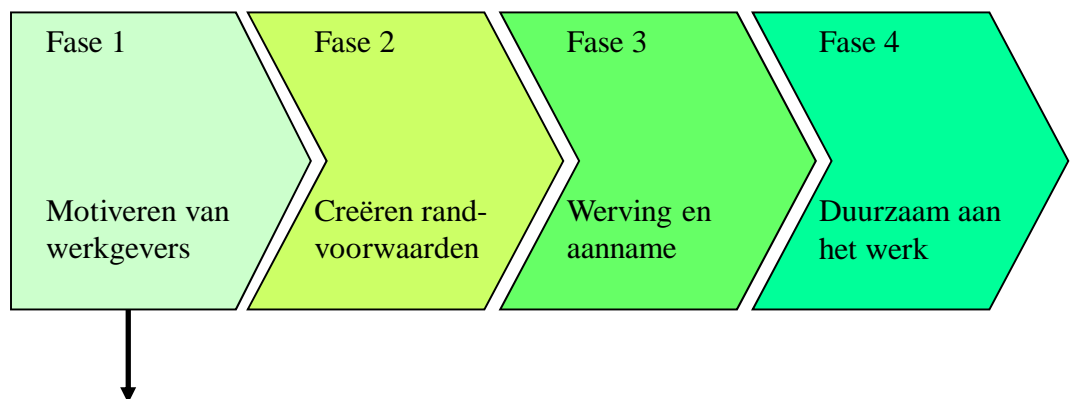
Meedoen naar vermogen binnen het reguliere arbeidsproces is dus voor de Nederlandse arbeidssituatie nog steeds relatief nieuw. De meeste werkgevers en werknemers hebben daar nauwelijks ervaring mee. Het aannemen van mensen met een ernstige beperking is meestal dan ook geen automatisme, maar een nieuw 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.

Succesfactoren 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 succesfactoren voor fase 2A, het creëren van randvoorwaarden bij de werkgever en in figuur 3 om de succesfactoren voor fase 2B, het creëren van randvoorwaarden bij toeleiders en opleidingen. Figuur 4 laat de succesfactoren zien voor fase 3, de fase van werving, selectie en aanname. Figuur 5 laat de voorlopige succesfactoren voor de fase 4 zien, de fase waarin het gaat om (het bevorderen van) duurzame arbeidsrelaties.

Figuur S.1 Succesfactoren bij benadering en motivering werkgevers (fase 1)³



Succes- en faalfactoren fase 1:

Succesfactoren bij werkgever (op volgorde van belang):

- Aanwezigheid van MVO-beleid.
- Beschikken over geschikt, laaggeschoold werk.
- Verwachting van personeelstekort op wat langere termijn.
- Relevante cao-afspraken.
- Persoonlijke betrokkenheid directeur/manager.
- Bestaand werkgelegenheidsplan.
- Aanbestedingsprocedures met sociale gunningscriteria.

Faalfactoren bij werkgever (op volgorde van belang):

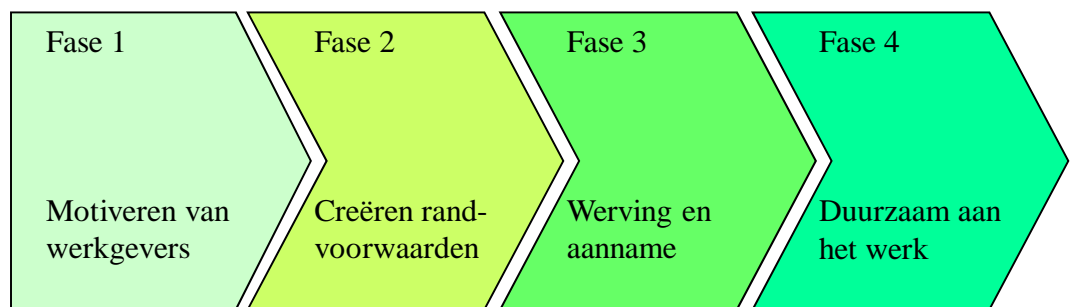
- Angst en onbekendheid inzet werknemers met beperking.
- Angst voor wijzigend overheidsbeleid.
- Economische crisis.
- Slechte ervaringen met doelgroep of toeleveranciers.

Succesfactoren werkgeversbenadering:

- Belang van werkgever als uitgangspunt.
- Voldoende kennis van de branche van werkgever.
- Op hoog niveau kunnen aanspreken van persoonlijke contacten bij werkgever.
- De flexibele inzet en/of lage kosten van Wajongers en SW-ers.
- Voldoende tijd, doorzettingsvermogen, investeren in de relatie.
- Beschikbaarheid van en zekerheid over financiële regelingen.
- Mogelijkheid van proefplaatsing e.d. voor kennismaking zonder risico's.

³ Een deel van de succes- of faalfactoren spelen in meerdere fasen een rol. Wanneer een succes- of faalfactor al in een eerdere fase is genoemd, geven we dat tussen haakjes aan.

Figuur S.2 Succesfactoren bij creëren randvoorwaarden bij werkgevers (fase 2A)



Succes- en faalfactoren fase 2A:

Succesfactoren bij werkgever (op volgorde van belang):

- Aanwezigheid projectleider die de noodzakelijke randvoorwaarden laat creëren.
- Ervaring met werken met de doelgroep binnen het bedrijf.
- Personeelstekort op wat langere termijn (ook fase 1).
- Beschikken over geschikt, laaggeschoold werk (ook fase 1).
- Relevante cao-afspraken (ook fase 1).
- Aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsplan.] (ook fase 1).
- Draagvlak kunnen creëren voor de aanname van werknemers met beperking.

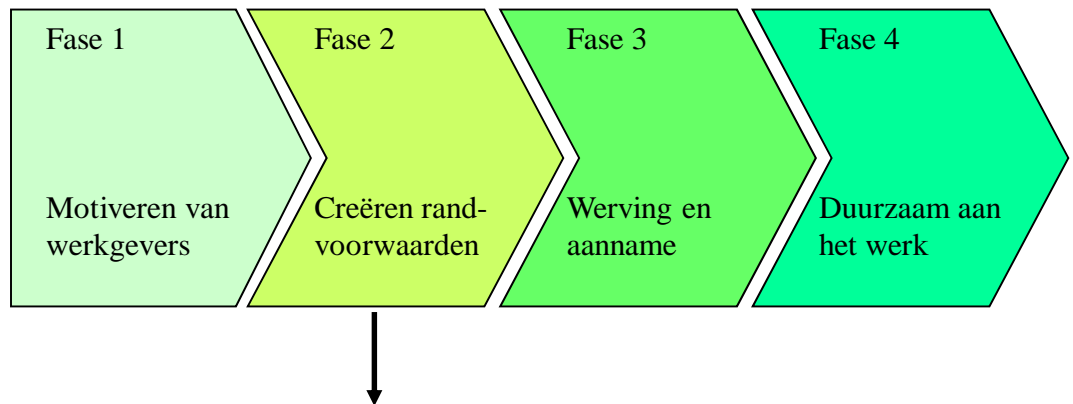
Externe succesfactoren (op volgorde van belang):

- Toeleverancier moet in vroeg stadium worden betrokken bij de match.
- De aanwezigheid van 'motiverende' externe partij.
- Betrokkenheid externe partij met kennis van en contacten met toeleveranciers.
- Toegankelijkheid toeleverancier.
- Toeleverancier moet eigen bestanden goed kennen.

Faalfactoren (op volgorde van belang):

- Het ontbreken van rechtstreekse samenwerking met de toeleverancier.
- Werkgever die te veel uitgaat van bestaande functies.
- Het uitsluiten van externe begeleiders voor de werknemer met beperking.
- Afwezigheid van begeleiding door SW-bedrijf bij groepsdetachering.
- Onvoldoende draagvlak bij managers op de werkvloer.

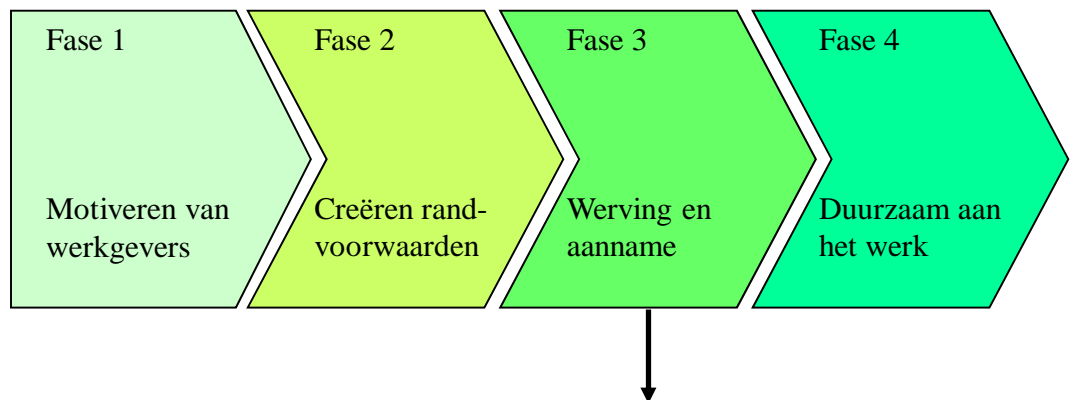
Figuur S.3 Voorlopige succesfactoren bij creëren randvoorwaarden bij toeleiders (fase 2B)



Voorlopige succesfactoren fase 2B:

- Creëren draagvlak in het hele SW-bedrijf.
- Begeleiding richten op competenties die relevant zijn voor kansrijke functies.
- Specifieke opleidingen voor cursisten met bepaalde beperkingen.
- Leidinggevenden opleiden om 'ontwikkelingsgericht te kijken' naar SW-medewerkers.
- SW-werknemers laten werken in zo regulier mogelijke omgeving.
- Werkgevers direct betrekken bij het ontwikkelen van competenties en het opleiden.
- Gebruik portfolio's om aan werkgevers te laten zien wat werknemers kunnen.

Figuur S.4 Succesfactoren bij werving, selectie en aanname (fase 3)



Succes- en faalfactoren fase 3:

Centrale succesfactor:

- Tijdige en voldoende intensieve samenwerking tussen bedrijf en toeleverancier voor afdoende afstemming werkzaamheden en deelnemers (ook fase 2A).

Succesfactoren bij werkgevers:

- Flexibiliteit in aanpassen van functies aan mogelijkheden van doelgroep.
- Voldoende motivatie om knelpunten te overwinnen.
- Het benutten van mogelijkheden van flexibele dienstverbanden (ook fase 1).
- Gebruikmaken van beschikbare subsidies (ook fase 1).
- Ervaring met aannemen Wajongers en/of SW'ers (ook fase 2A).

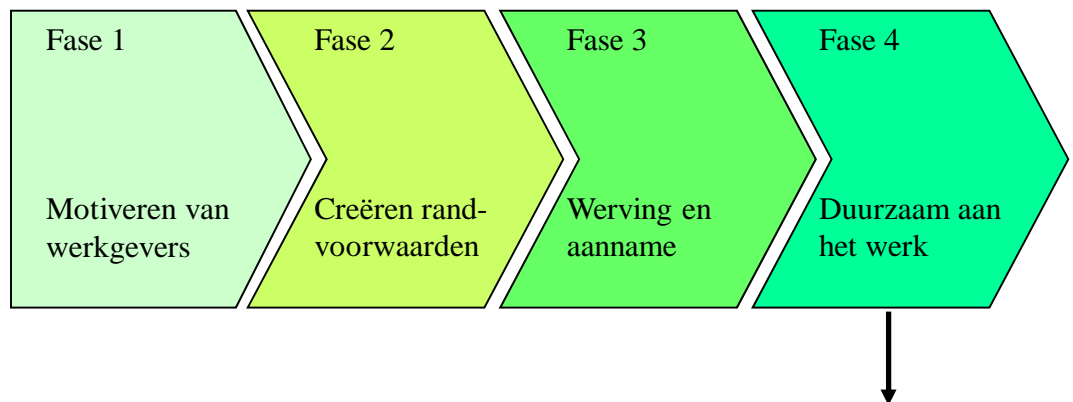
Succesfactoren bij toeleveranciers:

- Inzicht in aantal en kwaliteiten van kandidaten.
- Beschikken over vaste contactpersoon voor werkgever.
- Goed inschatten welke mogelijkheden er in bedrijf zijn qua taken en qua cultuur.
- Ervaring met plaatsingen binnen het betreffende bedrijf.

Faalfactoren:

- Verminderde behoefte aan personeel door economische crisis (ook fase 1).
- Tegenvallende levering van kandidaten door toeleveranciers.
- Het wegvallen van draagvlak binnen bedrijf of vertrek projectleider.

Figuur S.5 Voorlopige succesfactoren bij duurzame arbeidsrelatie (fase 4)



Voorlopige succes- en faalfactoren fase 4

Voorlopige succesfactoren

- Rondom aanname goede match tussen werk en werknemer creëren (fase 3).
- Werkgever moet randvoorwaarden (fase 2A) hebben gecreëerd.
- Werkgever moet weten wat beperking inhoudt en wat gevolgen zijn voor werk.
- Interne begeleiding moet praktisch en betrokken zijn.
- Een goede afstemming tussen interne en externe begeleiding.
- Werknemer moet gemotiveerd zijn en goed functioneren.

Voorlopige faalfactoren

- Werknemers met beperking behoren doorgaans tot flexibele schil.
- Afname subsidies gaat sneller dan toename productiviteit werknemer.
- Onvoldoende nagedacht over vervolg op leerwerkplek.
- Onvoldoende doorgroeimogelijkheden in bedrijf voor werknemer met beperking.
- Werknemer is niet goed voorbereid op werk bij reguliere werkgever.

1 INLEIDING

1.1 Aanbevelingen Commissie De Vries

Het gaat goed met de arbeidsparticipatie in Nederland en er zijn steeds meer mensen aan het werk. Toch blijft het voor mensen met een beperking moeilijk om op de arbeidsmarkt mee te draaien. De achterblijvende arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en het groeiende beroep op niet alleen de WSW, maar ook op de Wajong waren de aanleiding voor het vorige kabinet (Balkenende IV) de Commissie fundamentele herbezinning Wet Sociale Werkvoorziening (commissie-De Vries) in te stellen.

Deze commissie kreeg begin 2008 de opdracht om voorstellen te doen om de groep die onvoldoende productief is om het minimumloon te verdienen aan het werk te helpen, zonder dat daarvoor meer publieke middelen hoeven te worden ingezet.

In oktober 2008 heeft de commissie-De Vries haar rapport 'Werken naar vermogen' gepresenteerd. In het rapport schetst de commissie de achtergronden van het probleem dat een grote groep mensen met arbeidspotentieel aan de kant staat. Door een 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 financieringssystematiek 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.

1.2 Pilots 'Werken naar vermogen'

Op basis van haar constatering adviseerde de commissie tot een fundamentele wijziging van het stelsel van werk en inkomen. De kern daarbij is dat mensen met een arbeidsbeperking bij de toeleiding naar werk op gelijke wijze worden benaderd en dat werkgevers een loon betalen dat overeenkomt met de geleverde arbeidsproductiviteit. Gezien de verstrekkendheid van de voorgestelde maatregelen besloot het vorige kabinet (Balkenende IV) om via een aantal pilots eerst meer ervaring op te doen met het voorgestelde

systeem. 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. De kern van deze pilot wordt gevormd door drie grote projecten, namelijk het project SW & MKB: Samen aan het Werk, het project 'Toonaangevende Werkgevers' en het project Kenniscentra. Daarnaast zijn er twee kleinere projecten die deel uitmaken van deze pilot, namelijk het project Next Generation van MVO Nederland en het project Maasland-Wajong van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord. In hoofdstuk 2 geven we van elk van deze projecten een beschrijving en gaan we in op de stand van zaken in de projecten.

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

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

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

1.3 Evaluatie pilot 1, 'Meer werkplekken bij werkgevers'

Het doel van pilot 1, 'Meer werkplekken bij werkgevers', is meer kennis te vergaren over hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. De branches, toonaangevende werkgevers (TW) 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. Er wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang en lessen van de pilot. Deze vierde tussenrapportage gaat over de periode van augustus 2011 tot en met april 2012.

In bijlage 1 geven we een globale beschrijving van het evaluatieonderzoek. Daarbij gaan we in op de doel- en probleemstelling van het onderzoek, het gebruikte analysekader, de onderzoeksvragen, de onderzoeksaanpak en het onderzoeksproces in het afgelopen jaar.

1.4 Opbouw van het rapport

Deze vierde tussenrapportage bestaat uit zeven hoofdstukken en bevat ten opzichte van de eerste drie tussenrapportages alleen nieuwe bevindingen en inzichten. In hoofdstuk 2 geven we globaal de stand van zaken van de voortgang van de deelprojecten weer.

De kern van het analysekader wordt gevormd door de vier fasen, die worden onderscheiden in het proces bij de werkgever.¹ In de hoofdstukken 3 tot en met 7 presenteren we per fase de bevindingen van de monitor van het afgelopen jaar.

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

2 VOORTGANG EN TUSSENRESULTATEN PROJECTEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de globale stand van zaken en tussenresultaten van de drie landelijke projecten. In de paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4 komen achtereenvolgens het project SW & MKB: Samen aan het Werk, het project 'Toonaangevende Werkgevers' en het project 'Kenniscentra' aan bod. In deze twee 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. Het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk' is eind 2010 afgerond en komt daarom in deze tussenrapportage niet meer aan bod.

In paragraaf 2.4 gaan we in op de twee projecten die begin 2011 in het kader van pilot 1, 'Het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers', zijn gestart. Van deze projecten geven we een korte beschrijving en daarnaast gaan we in op de opbrengsten van het project.

2.2 Project SW & MKB: Samen aan het Werk

2.2.1 Landelijk project

Het project SW & MKB: Samen aan het Werk is inmiddels afgerond. Het project, geïnitieerd door Cedris en MKB-Nederland, is in 2008 gestart en bestond uit zeven regionale deelprojecten die ieder getrokken werden door een SW-bedrijf en waarin werd samengewerkt met de regionale afdelingen van MKB-Nederland. Het project is tijdens de looptijd als pilotproject benoemd. Op 11 november 2010 heeft het slotcongres plaatsgevonden. Tijdens dat congres is aan de aanwezigen een 'tas' uitgedeeld met daarin beschrijvingen van de methodieken die in de regionale deelprojecten gebruikt zijn met als doel het bevorderen van doorstroom van mensen vanuit SW-bedrijven naar reguliere ondernemers in het MKB.

Net als in de derde tussenrapportage rapporteren we in deze vierde tussenrapportage alleen over de kwantitatieve eindresultaten van de deelprojecten die begin 2011 bekend zijn geworden. De informatie uit de bovengenoemde tas is reeds beschreven in de eerste twee tussenrapportages.

2.2.2 Eindresultaten deelprojecten SW & MKB-project

In de onderstaande tabel geven we per deelproject een beknopte beschrijving van de gehanteerde methodiek en de eindresultaten van het project in termen van plaatsingen.

Tabel 2.1 Deelprojecten SW & MKB-project

Deelproject	Methodiek en eindresultaten (totaal over 2008, 2009 en 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; flexafdeling voor externe detacheringen. • Resultaat t/m december 2010: 48 plaatsingen intern CLL, 15 plaatsingen extern CLL. Daarnaast zijn er bij andere MKB-bedrijven 27 detacheringen en gerealiseerd en 6 begeleidwerkenplekken.
BSW	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: convenant met MKB-Breda; commerciële trainingen consulenten; branchegerichte consulenten o.a. door stages. • Resultaat t/m december 2010: 171 detacheringen en 14 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 t/m december 2010: 12 plaatsingen bij Polygarde, 15 plaatsingen in het STC.
Promen	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: benadering MKB via franchisegevers en parkmanagement; website www.pro-talenten.nl. • Resultaat t/m december 2010: 35 detacheringen en 6 begeleidwerkenplaatsen in het MKB.
Reestmond	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: samenwerking met bestaand werkgeversplatform (WAM); commerciële trainingen consulenten en managers. • Resultaat t/m december 2010: 25 detacheringen en 6 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 t/m december 2010: 430 detacheringen in het MKB, 309 MKB-plaatsingen regulier en 102 begeleidwerkenplaatsingen in het MKB.
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: 30 detacheringen en 15 maal begeleid werken.

2.2.3 Inhoudelijke opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

Het project SW & MKB: Samen aan het Werk heeft een breed palet aan methodieken opgeleverd, met name als het gaat om het benaderen en motiveren van MKB-werkgevers (fase 1) en methodieken om de organisatie van de SW-bedrijven meer extern gericht te krijgen (fase 2b). Alle methodieken die zijn ingezet, zijn beschreven in de eerdere tussenrapportages (de methodieken voor fase 1 in de eerste tussenrapportage (fase 1) en de methodieken voor fase 2 t/m 4 in de tweede tussenrapportage). Het project heeft verder opgeleverd dat bij een deel van de betrokken SW-bedrijven de deelprojecten hun weerslag hebben gehad op de interne organisatie. De SW-organisaties zijn aan de slag gegaan met de aansluiting van de interne organisatie bij de werkgeversbenadering.

2.3 Project 'Toonaangevende Werkgevers'

2.3.1 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 de projectgroep 'Toonaangevende Werkgevers' zijn er plannen gemaakt om het aantal bedrijven dat werkplekken zou gaan bieden aan mensen met een beperking geleidelijk te laten groeien. Sinds september 2010 vindt het project plaats onder de vlag van MVO Nederland. In het voorjaar van 2012 zijn 24 bedrijven betrokken bij het project. Zie tabel 2.2 voor de namen van deze bedrijven.

In het verlengde van het project 'Toonaangevende Werkgevers' breidt MVO Nederland het aantal bedrijven verder uit met het project 'Next Generation' (zie paragraaf 2.4.3).

Vanaf januari 2013 beoogt MVO Nederland de activiteiten van beide projecten voort te zetten met een nieuw initiatief, 'De Normaalste Zaak'. De Normaalste Zaak is een gezamenlijk initiatief van MVO Nederland, de werkgeversvereniging AWWN en de Start Foundation.

2.3.2 Deelprojecten 'Toonaangevende Werkgevers'

In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het project 'Toonaangevende Werkgevers' die in het evaluatieonderzoek zijn betrokken. De cijfers betreffen een indicatie.¹

Tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Albron	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: SW'ers. • Vorm dienstverband: SW-detachering. • Functie: cateringmedewerker. • Toeleveranciers: SW-bedrijven. • Het doel is het afsluiten van sociale joint ventures met SW-bedrijven; voor 2012 voor het eerst ook een kwantitatief doel: 100 nieuwe SW'ers laten instromen in het kader van de joint ventures. • Aantal gerealiseerde joint ventures: 6. • Aantal SW'ers in joint ventures in 2011: 52.
Alliander	<p><i>Geen nieuwe informatie beschikbaar sinds rapportage mei 2011:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: drop-outs, Wajongers, SW'ers en 45- tot 50-jarigen. • Vorm dienstverband: met name werkervaringsovereenkomsten met opleiding van één jaar. • Functies: ICT, administratief en logistiek. • Toeleveranciers: UWV WERKbedrijf Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid, vso-school, SW-bedrijf en re-integratiebedrijven, Emma@Work, Voorzet, Cap100. • Aantal beoogde deelnemers: 10 in 2010 en 10 in 2011. • Aantal geplaatste deelnemers: onbekend.
Apollo Vredestein	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: SW'ers en Wajongers. • Vorm dienstverband: SW-detachering en tijdelijk contract. • Functie: assistent bedieningsman. • Toeleveranciers: SW-bedrijf en UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 2 à 3. • Aantal geplaatste deelnemers: 3.
Autotaalglas	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: Wajongers (en eventueel SW'er). • Vorm dienstverband: tijdelijk contract. • Functie: ondersteunend werk. • Toeleveranciers: UWV en re-integratiebedrijven. • Aantal beoogde deelnemers: geen kwantitatief doel. • Aantal geplaatste deelnemers: 15.

¹ De cijfers in tabel 2.2 zijn gebaseerd op wat deelprojectleiders van bedrijven over de aantallen hebben gezegd in de interviews en naar aanleiding van een document van MVO Nederland dat we via het ministerie van SZW hebben ontvangen in het voorjaar van 2012 (getiteld *Project Toonaangevende Werkgevers*). Het document geeft niet aan wat precies wordt bedoeld met de verschillende cijfers die erin staan, noch op welke periode de cijfers betrekking hebben. Bij een deel van de bedrijven noemt het document geen cijfers.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project Toonaangevende Werkgevers

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
De Bijenkorf	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: a) verstandelijke beperking, b) lichamelijke aandoening, c) psychische aandoening, d) overig, zoals voortijdig schoolverlaters. • Vorm dienstverband: maximaal drie jaarcontracten. Daarnaast ook SW-detachering en vrijwilligerswerk. • Diverse werkzaamheden in filialen (merchandise & food/horeca & intern goederentransport), in bakkerij en in bedrijfsrestaurant van hoofdkantoor. • Toeleveranciers: lokale samenwerkingspartners, zoals SW-bedrijf Pantar en Stichting Aveleijn, en USG Restart als landelijke samenwerkingspartner. • Aantal beoogde deelnemers: 27. • Aantal geplaatste deelnemers: 48²
BPSC Terneuzen BV	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: mensen met een beperking, maar niet per se Wajonger of SW'er. • Vorm dienstverband: om te beginnen via uitzendbureau een zogenaamd fase A-contract van maximaal anderhalf jaar, vervolgens detachering vanuit het uitzendbureau óf in vaste dienst bij BPSC Terneuzen BV. • Administratieve functie. • Toeleveranciers: uitzendbureau de Pooter, in samenwerking met re-integratiebedrijf Wende, UWV en In Bedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 6.
CSU	<p>CSU is sinds het begin van de evaluatie nog niet beschikbaar geweest voor een interview.</p>
DSM	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: proefplaatsing van drie maanden met behoud van uitkering, indien mogelijk gevolgd door tijdelijk dienstverband van een halfjaar tot een jaar. • Functies: hoofdzakelijk administratief. • Toeleveranciers: Jobstap (in samenwerking met het REA College) en Alexander Calder. • Aantal beoogde deelnemers: 5 in 2009-2010 en maximaal 15 in 2011-2012. • Aantal geplaatste deelnemers: 13 (daarnaast zijn buiten het project ongeveer 80 SW'ers aan de slag voor DSM).

² Het is onbekend in hoeverre het gaat om plaatsingen in het kader van het project Toonaangevende Werkgevers en in hoeverre om zogenaamde autonome plaatsingen.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Van Ganswinkel Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers, SW'ers en anderen met grote afstand tot de arbeidsmarkt. • Vorm dienstverband: detachering voor SW'ers en regulier contract voor anderen. • Belader achter vuilniswagen. • Toeleveranciers: SW-bedrijven, UWV, In Bedrijf, Projob, verschillende re-integratiebedrijven. • Aantal beoogde deelnemers: 11 eind 2011. Nieuwe aanvullende doelstelling om in 2012 nog 50 Wajongers te plaatsen. • Aantal geplaatste deelnemers: 20.
Ikea	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: SW'ers. • Vorm dienstverband: SW-detachering. • Functies: wordt momenteel bepaald. • Toeleveranciers: SW-bedrijven. • Aantal beoogde deelnemers: gemiddeld 4 SW'ers per vestiging. • Aantal geplaatste deelnemers: nog geen binnen dit project; wel onder meer 14 SW'ers in kader van reeds langer lopend project.
Joulz	<p>Joulz is sinds het begin van de evaluatie nog niet beschikbaar geweest voor een interview.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: Wajongers. • Vorm dienstverband: onbekend. • Functie: staffuncties. • Toeleveranciers: onbekend. • Aantal beoogde deelnemers: onbekend. • Aantal geplaatste deelnemers: 2.
KPN	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: mensen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt, waaronder Wajongers. • Vorm dienstverband: regulier contract van één jaar, dat bij succes wordt verlengd tot anderhalf jaar. • Functies: divers, o.a. contactcenteragent, medewerker administratie, proces/ketenmanager, adviseur. • Toeleverancier: UWV, Cap100. • Aantal beoogde deelnemers: 20. Recent is een nieuw doel gesteld: eind 2012 0,25 procent van medewerkerspopulatie.³ • Aantal geplaatste deelnemers: 19.
NS	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: Wajongers • Vorm dienstverband: proefplaatsing van drie maanden (behoud van uitkering), gevolgd door twee tijdelijke contracten van een halfjaar. • Functies: assistent-servicemedewerker, ondersteunende staffuncties, machinist in opleiding. • Toeleverancier: o.a. UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 10.

³ Het is onbekend om hoeveel deelnemers het gaat.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Nuon	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: Wajongers (onderdeel van groter project 'Step2Work' voor een bredere groep mensen met afstand tot arbeidsmarkt). • Vorm dienstverband: werkervaringsplek van een jaar met mbo-opleiding. • Functies: werk in klantcontactcentra. • Toeleveranciers: gemeenten, Heliomare, UWV, In Bedrijf, re-integratiebedrijven, REA College. • Aantal beoogde deelnemers: 10 in 2009 , 10 in 2010, 10 in 2011 en 10 in 2012. • Aantal geplaatste deelnemers: in totaal ruim 30 sinds 2009.
NXP	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroep: SW'ers. • Vorm dienstverband: detachering vanuit SW-bedrijf Breed. • Functies: procesoperator en magazijnmedewerker. • Toeleverancier: SW-bedrijf Breed. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 6.
Ordina	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: tijdelijk dienstverband. • Technische functies in de ICT. • Toeleveranciers: UWV, Onbegrensd Talent, Agens. • Aantal beoogde deelnemers: geen harde doelstelling. • Aantal geplaatste deelnemers: 1.
Philips	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers, SW'ers, arbeidsgehandicapten (bijv. WWB en WAO) en pilot voor mensen met autistische stoornis. • Vorm dienstverband: hoofdzakelijk werkervaringsplekken en leerwerkplekken (BBL/BOL). • Functies: divers, o.a. test engineers en productie. • Toeleveranciers: enkele kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven, UWV en SW-bedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 25 in 2009 + 2010, 20 à 25 in 2011 en 20 à 25 in 2012. • Aantal geplaatste deelnemers: totaal aantal geplaatste Wajongers en SW'ers onbekend, 10 plaatsingen in kader van pilot autisme. Verder jaarlijks plaatsingen in kader van bredere Werkgelegenheidsplan voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt (in 2010 bijvoorbeeld 177 deelnemers).
Randstad	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: tijdelijk contract. • Functies: divers, bijv. internetrecruiter. • Toeleveranciers: Cap100. • Aantal beoogde deelnemers: 6 fte, ongeveer 10 deelnemers. • Aantal geplaatste deelnemers: ten minste 1.
Scapino	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: tijdelijk contract (ten minste één keer gevolgd door vast flexcontract voor 24 uur). • Functies: in winkel en distributiecentrum. • Toeleveranciers: UWV, praktijkonderwijs. • Aantal beoogde deelnemers: 60. • Aantal geplaatste deelnemers: 20.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project Toonaangevende Werkgevers

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Sligro	<p data-bbox="608 333 1350 389"><i>In het eerste deel van 2012 was het bedrijf niet beschikbaar voor een interview, maar stand van zaken juli 2011:</i></p> <ul data-bbox="608 396 1350 763" style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: waarschijnlijk brede groep (Wajongers, langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten), maar beleid wordt nog bepaald. • Vorm dienstverband: nader te bepalen; voor Wajongers mogelijk tijdelijk contract van 6-12 maanden, gevolgd door contract voor onbepaalde tijd. • Functies: nog niet bepaald. • Toeleveranciers: nog niet bepaald. • Aantal beoogde deelnemers: nog niet bepaald. • Aantal geplaatste deelnemers: nog geen plaatsingen in het kader van het project, maar wel reeds 77 Wajongers in dienst en meerdere samenwerkingsverbanden met SW-bedrijven.
Tata Steel	<ul data-bbox="608 797 1350 1048" style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: werkervaringsplek met behoud van uitkering en daarnaast stagevergoeding die niet leidt tot korting op Wajonguitkering. • Functies: divers, o.a. fabrieksmatig en administratief werk. • Toeleveranciers: UWV en Heliomare. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 5.
Unilever	<ul data-bbox="608 1081 1350 1301" style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: Wajongers, vanaf meao-niveau. • Vorm dienstverband: stage van maximaal 9 maanden met behoud van uitkering, bij succes gevolgd door tijdelijk dienstverband. • Functies: o.a. ondersteunend werk op researchafdeling. • Toeleveranciers: o.a. UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 8.
Vebego	<p data-bbox="608 1335 1350 1364"><i>Met dit bedrijf heeft geen interview plaatsgevonden.</i></p> <ul data-bbox="608 1370 1350 1619" style="list-style-type: none"> • Betreft joint ventures met SW-bedrijven in groenvoorziening en schoonmaak. • Vorm dienstverband: onbekend. • Doelgroepen: onbekend. • Functies: onbekend. • Toeleveranciers: onbekend. • Aantal gerealiseerde joint ventures: 7. • Aantal geplaatste deelnemers: onbekend.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project Toonaangevende Werkgevers

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
VDL	<p>VDL is sinds februari 2011 niet beschikbaar voor interviews.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepen: in beginsel SW'ers, mogelijk Wajongers. • Vorm dienstverband: in beginsel SW-detachering. • Functies: bijvoorbeeld productiefuncties. • Toeleveranciers: SW-bedrijf, mogelijk UWV. • Aantal beoogde deelnemers: onbekend • Aantal geplaatste deelnemers: detachering bij VDL Parree, maar aantal deelnemers onbekend.⁴

* Een aantal bedrijven is afgefallen en daarom ook niet (meer) betrokken in het onderzoek: Connexion, Delta, Essent en GVB. Waarschijnlijk zal een aantal nieuwe bedrijven (onder andere Heineken) aansluiten in het kader van het vervolgproject De Normaalste Zaak. In de volgende rapportage zullen we daarop terugkomen.

** Indien wordt gewerkt met een tijdelijk regulier contract voor Wajongers, is niet altijd duidelijk of er wordt gestart met een proefperiode met behoud van uitkering.

Stand van zaken deelprojecten

Van de 24 deelprojecten bij 'Toonaangevende Werkgevers' zijn er op dit moment negentien waar in het kader van het project werknemers met een beperking aan het werk zijn (fase 4).⁵ Twee werkgevers zijn bezig met de voorbereidingen (fase 2a).⁶ Van de overige drie bedrijven is de situatie onbekend.⁷

Van de 24 bedrijven werken er ten minste elf met tijdelijke contracten voor met name Wajongers, acht met sw-detachering, drie met werkervarings-en/of leerwerkplekken voor met name Wajongers en twee met stages met een stagevergoeding voor hoofdzakelijk Wajongers.⁸ Een deel van de bedrijven maakt gebruik van verschillende typen dienstverbanden.

2.3.3 Opbrengsten deelprojecten 'Toonaangevende Werkgevers'
Opbrengsten

Het beoogde aantal deelnemers per bedrijf varieert tussen de twee en zeventig deelnemers in een periode van één, twee of enkele jaren. Enkele bedrijven hebben de afgelopen jaren per jaar een doelstelling van bijvoorbeeld tien of vijftieng deelnemers geformuleerd. Binnen negentien bedrijven zijn inmiddels in het kader van het project 'Toonaangevende Werkgevers' deelnemers geplaatst. Het exacte aantal plaatsingen is onbekend. Een aantal bedrijven werkt buiten het project 'Toonaangevende Werkgevers' ook met Wajongers en/of SW'ers.

⁴ Verder heeft VDL een convenant afgesloten met de Atlant Groep (bron: MVO-Nederland).

⁵ TW 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27.

⁶ TW 20, 21.

⁷ TW 11, 12, 29, 30.

⁸ Verder werkt één bedrijf via het uitzendbureau (TW 22), werkt één bedrijf met vrijwilligerswerk (TW 9) en werkt één bedrijf met een tijdelijk contract in combinatie met SW-subsidie (TW 9).

Succes- en faalfactoren

In aansluiting op de vorige rapportage is de belangrijkste succesfactor voor het tot stand komen van een dienstverband de tijdige en voldoende intensieve samenwerking tussen de werkgever en een toeleverancier. Deze samenwerking moet het mogelijk maken om tot een goede afstemming te komen van beschikbare functies (of taken) en capaciteiten van de kandidaten.

Er zijn zes succesfactoren aan de kant van de werkgever die hierbij een rol spelen. Ten eerste gaat het om voldoende flexibiliteit om de functie en begeleiding aan te passen aan de kenmerken van de Wajonger of SW'er. De tweede succesfactor is voldoende motivatie om tot aannamen van de Wajongers en/of SW'ers te komen. Factoren die bijdragen aan deze motiverende kracht zijn onder meer cao-afspraken, de behoefte aan personeel, intern draagvlak in de organisatie en persoonlijke motivatie van potentiële direct leidinggevenden.

De derde succesfactor is de inzet van goede externe begeleiding door leveranciers met voldoende inzicht in de kandidaten die zij kunnen leveren. De vierde succesfactor is het benutten van de mogelijkheid van een flexibel dienstverband. De vijfde succesfactor is het gebruikmaken van beschikbare subsidies om de kosten van lagere productiviteit en extra begeleiding te compenseren. Een zesde succesfactor is ervaring met het aannemen van Wajongers of SW'ers.

Een van de belangrijkste knelpunten waar bedrijven mee te maken hebben, is de verminderde behoefte aan personeel door de economische crisis. Mede hierdoor wordt de werving soms verminderd of stilgezet. Mogelijk wordt mede hierdoor in de interviews ook minder melding gemaakt van een belangrijk knelpunt uit de vorige rapportage, het onvoldoende bij elkaar kunnen brengen van de vraag naar en het aanbod van (geschikte) kandidaten.

De eerste succesfactor aan de kant van de toeleveranciers bij het tot stand komen van een dienstverband is voldoende inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van de eigen kandidaten. Een tweede succesfactor is een vaste contactpersoon voor de werkgever. Een derde succesfactor is het snel en goed kunnen inschatten wat voor mogelijkheden er binnen een bedrijf bestaan qua taken, qua cultuur en qua bereidheid om het project tot een succes te maken.

Een knelpunt aan de kant van de toeleveranciers is dat zij volgens sommige respondenten niet snel inzicht kunnen verschaffen in welke kandidaten met wat voor kwaliteiten en beperkingen in een bepaalde regio beschikbaar zijn. Tot slot kunnen we stellen dat het netwerk van toeleveranciers als geheel niet optimaal functioneert. Er is sprake van gescheiden kanalen zonder coördinatie. Alhoewel de werkgevers in de pilot zich op relatief kleine aantallen deelnemers richten (bijvoorbeeld tien), zijn zij soms genoodzaakt meerdere leveranciers te kiezen.

De vraag of er sprake zal zijn van een duurzame arbeidsrelatie is in de eerste plaats afhankelijk van de ruimte die werkgevers in hun organisatie maken voor duurzame arbeidsrelaties met mensen met beperkingen. Bij de meeste werkgevers is die ruimte er niet. Op het moment dat werkgevers geplaatste werknemers wel willen behouden voor hun organisatie, dan zijn een goede voorbereiding van de werknemer op het werken in de praktijk en aandacht voor een goede match bij de werving voorwaarden voor succes. Na aanname is op de eerste plaats het functioneren van de werknemer van belang en gaat het erom de juiste begeleiding te organiseren.

2.4 Project 'Kenniscentra'

2.4.1 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.

In totaal zijn er zeven deelprojecten van kenniscentra gestart: KCH HCM, Calibris, Ecabo, Innovam en PMLF. Zowel KCH HCM als Ecabo fungeren als trekker van elk twee projecten die behoren tot de pilot.

2.4.2 Deelprojecten 'Kenniscentra'

Van de zeven deelprojecten van de kenniscentra zijn er inmiddels vier afgerond, namelijk 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM, 'Leer-werkcentrum de 2wieler' van Innovam, het project van Ecabo met het REA College en het project van kenniscentrum Calibris. De projecten 'Ik wil dus ik kan' van KCH HCM, 'ICT en autisme' van Ecabo en het deelproject van kenniscentrum PMLF lopen nog. In de periode waarop deze tussenrapportage betrekking heeft (tweede helft 2011 en eerste helft 2012), hebben we met alle deelprojectleiders een of meerdere interviews over een specifieke fase van het analysekader kunnen houden. In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het project 'Kenniscentra'. Daarbij besteden we ook aandacht aan de (tussen)resultaten van de deelprojecten.

Tabel 2.3 Deelprojecten project 'Kenniscentra'

Deelproject	Methodiek en resultaten
KCH HCM: 'SW Binnenstebuiten'	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: omslag bij vijf deelnemende SW-bedrijven van binnen naar buiten door de buitenwereld (werkgevers) naar binnen te halen d.m.v.: focus op cultuurverandering en ontwikkeling van SW'ers, ontwikkelen, trainen en opleiden van o.m. lager- en middenkader en leidinggevenden en 'ophalen van de vraag' van werkgevers. • Resultaat:⁹ <ul style="list-style-type: none"> ○ Kwalitatief: functies binnen de pilotafdelingen van de SW-bedrijven zijn geanalyseerd, vergeleken en herschreven conform de KBB-SHL-methodiek; functies zijn geclassificeerd als in-, door- of uitstroomfuncties, competentiegericht screenen is geïntroduceerd, opleidingsmodule voor midden- en lager kader is opgezet, werkgevers zijn benaderd. • Kwantitatief: <ul style="list-style-type: none"> ○ 240 SW-medewerkers gescreend op ontwikkelstatus en – potentie (EVP-traject). ○ 110 SW-medewerkers hebben ontwikkelplan gekregen. ○ 30 leidinggevenden bij de SW-bedrijven getraind in ontwikkelingsgericht kijken en begeleiden. ○ 9 P&O/HR-functionarissen opgeleid tot assessor AKA. ○ 20 SW'ers zijn gedetacheerd.
KCH HCM: Ik wil dus ik kan	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: het oprichten van drie centra voor werken en leren waar KCH HCM samen met de werkgevers de vraag van de werkgevers gaat organiseren en in een publiek-private samenwerking mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gaat opleiden en voorbereiden op werk in de sector Handel. • Resultaat: per regio heeft een aantal werkgevers zich gecommitteerd aan het project. Vanaf half maart 2012 is fase 2 van gestart gegaan waarin de centra voor werken en leren daadwerkelijk moeten worden gerealiseerd.
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 een passend ontwikkeltraject in de ouderenzorg, kinderopvang en ziekenhuizen. • Resultaat¹⁰: het project is afgerond. Er zijn geen werkplekken gerealiseerd. Instellingen hadden om diverse redenen geen interesse in of mogelijkheid om deel te nemen aan het project. Zorginstellingen die wel interesse hadden, deden dit vaak al en zagen geen meerwaarde in deelname aan het project van Calibris. Andere instellingen waren niet geïnteresseerd of zagen geen mogelijkheid om werk te creëren.

⁹ Voor het beschrijven van de resultaten is ook gebruikgemaakt van het eindverslag dat KCH HCM over het project heeft opgeleverd aan SZW.

¹⁰ Voor het beschrijven van de resultaten is gebruikgemaakt van het eindverslag dat Calibris over het project heeft opgeleverd aan SZW.

Vervolg tabel 2.3 Deelprojecten project 'Kenniscentra'

Deelproject	Methodiek en resultaten
Ecabo i.s.m. REA College	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: het ontwikkelen van opleidingstrajecten op maat, bestaande uit de volgende processtappen: 1) onderzoek naar beroepskeuze, mogelijkheden en beperkingen van kandidaten, 2) analyse van arbeidsmarktrelevante mogelijkheden, 3) keuze voor en inrichting van opleiding, 4) opleiding (incl. stage), 5) duurzame arbeid. • Resultaat:¹¹ <ul style="list-style-type: none"> ○ kwalitatief: per processtap zijn instrumenten ontwikkeld, zoals aanvraagformulier opleidingsadvies (stap 1), format opleidingsadvies (stap 2), format curriculum en POOP (persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan) (stap 3), format stageprofiel en werkprofiel (stap 4). ○ kwantitatief: een beperkt aantal leerlingen is volledig volgens de methode opgeleid: voor 15 leerlingen van REA Ermelo is een opleidingsadvies opgesteld.
Ecabo: ICT en autisme	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: 3 klassen van 12 leerlingen op maat opleiden, certificeren en laten doorstromen (naar de arbeidsmarkt of naar het hbo) van gediagnosticeerde autisten in de ICT-sector via passende begeleiding bij werkgevers en passende scholing. • Resultaat:¹² <ul style="list-style-type: none"> ○ kwalitatief: bezig met inventariseren en aanpassen van intake-instrumenten voor onderwijs en bedrijfsleven, aanpassen van opleidings- en examineringsmodel, aangepaste praktijkopleidingstraining voor bedrijven ○ kwantitatief: 24 leerlingen volgen mbo-3-opleiding voor ICT, de helft hiervan heeft passende stageplek gevonden en start in september 2012 met de stage, 12 leerlingen volgen mbo-4-opleiding,
Innovam	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: ingeruilde fietsen worden in een centrale fietsen-werkplaats bij SW-bedrijf Wezo opgeknapt door mensen met arbeidsbeperking, die daar worden opgeleid om op de reguliere arbeidsmarkt aan het werk te komen bij fietsenmakers. • Resultaat:¹³ <ul style="list-style-type: none"> ○ kwalitatief: er is een leer-werkcentrum opgericht waar geschikte SW-medewerkers tegelijk leren en werkervaring opdoen voor werk in de tweewielerbranche en waar sprake is van een 'verbinding' tussen het SW-bedrijf en werkgevers. ○ kwantitatief: 17 deelnemers zijn (in 2011) gestart met de opleiding, 5 deelnemers zijn uitgevallen, 8 deelnemers hebben EVC gedaan en branchecertificaat op niveau 1 behaald, 4 van de 8 kandidaten kunnen door voor opleiding op niveau 2, 2 van de 4 kandidaten hebben een eendaagse stage gehad (eind 2011) en zijn in maart 2012 begonnen met een uitgebreidere stage.

¹¹ Voor het beschrijven van de resultaten is ook gebruikgemaakt van het eindverslag dat Ecabo over het project heeft opgeleverd aan SZW.

¹² Voor het beschrijven van de resultaten is gebruikgemaakt van het tussenrapport dat is opgesteld door de deelprojectleider van Ecabo.

¹³ Voor het beschrijven van de resultaten is ook gebruikgemaakt van het eindverslag dat Innovam over het project heeft opgeleverd aan SZW.

Vervolg tabel 2.3 Deelprojecten project 'Kenniscentra'

Deelproject	Methodiek en resultaten
KC PMLF: werken naar vermogen in de procesindustrie	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: onderzoeken van de mogelijkheden om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te laten instromen in de procesindustrie. Er moeten 5 werkgevers worden gemotiveerd hieraan mee te doen. • Resultaat: er zijn 5 bedrijven gevonden die aan het project willen deelnemen. Bij drie daarvan heeft een taakanalyse plaatsgevonden. Bij het vierde bedrijf loopt de taakanalyse nog en bij het vijfde bedrijf heeft nog geen taakanalyse plaatsgevonden.

Stand van zaken deelprojecten
KCH HCM

Het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM is in oktober 2011 afgerond. Gedurende een jaar (tot september 2012) zal KCH HCM het project nog monitoren en contact onderhouden met de betrokken SW-bedrijven. Daarbij ligt de focus op de hoeveelheid plaatsingen die zijn/worden gerealiseerd en de duurzaamheid van de gerealiseerde cultuuromslag bij de SW-bedrijven. Het tweede project van KCH HCM, 'Ik wil dus ik kan', heeft vertraging opgelopen doordat het veel tijd/inspanning heeft gekost om afstemming te krijgen tussen de betrokken partijen (SW-bedrijven, UWV, gemeenten en werkgevers) en doordat het meer tijd kostte om werkgevers te binden aan het project.¹⁴ In maart 2012 is de tweede fase van het project gestart, waarin de centra voor werken en leren daadwerkelijk moeten worden gerealiseerd.

Ecabo

Van oktober 2009 tot april 2012 hebben Ecabo en REA uitvoering gegeven aan een project dat zich richtte op het opleveren van een methodiek om een opleidingstraject op maat op te leveren voor mensen met een beperking. De verschillende processtappen uit de methode en de bijbehorende instrumenten zijn getest door REA. Op grond van de praktijkervaringen konden vervolgens processen en instrumenten worden aangepast. De methode wordt inmiddels voor alle kandidaten van het REA College op de locaties Ermelo en Utrecht toegepast. Het implementeren van de nieuwe methode heeft al met al veel tijd gekost. Een ander knelpunt in het project was de economische crisis, waardoor werkgevers terughoudend waren met het aannemen van nieuwe medewerkers.

Het tweede project van Ecabo, 'ICT en autisme', is nog in volle gang. Ecabo is vooral bezig met (begeleiden van) het ontwikkelen van ondersteunend materiaal (onder andere intake-instrumenten, opleidings- en examineringsmodel, training van praktijkopleiders). Parallel hieraan zijn de betrokken roc's (Albeda College locatie Stolwijkstraat in Rotterdam en Koning Willem I College in Den Bosch) bezig met het opleiden van in totaal 36 leerlingen. Deze leerlingen gaan gedurende het schooljaar 2012/2013 op stage. De inschatting

¹⁴ De handtekening van werkgevers was essentieel en voorwaardelijk voor de start van fase 2 van het project.

van Ecabo is dat het niet zal lukken om leerlingen te koppelen aan een passende arbeidsplaats binnen het tijdsbestek van het project.

Innovam

Vanaf september 2010 tot maart 2012 hebben Innovam en Wezo samen uitvoering gegeven aan het project 'Leer-werkcentrum de 2Wieler'. Het project is inmiddels afgerond, maar beide partijen zetten tot de zomer van 2012 de samenwerking voort, waarbij Wezo de opdrachtgever is en Innovam en ROC Deltion betrokken zijn om te trainen, te certificeren, te plaatsen en te begeleiden. Het project heeft voor de betrokken partijen en de betrokken kandidaten positieve resultaten gehad en een methode opgeleverd om mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen en te houden, juist door een verbinding te leggen met het regionale bedrijfsleven. Het kenniscentrum en het SW-bedrijf vullen elkaar goed aan: Innovam levert contacten in de branche, vakkennis en de taal van het bedrijfsleven, Wezo levert kennis van de doelgroep en begeleiding van de doelgroep. Het daadwerkelijke uitplaatsen van SW-medewerkers is echter achtergebleven bij de doelen. Geen van de deelnemers heeft een baan. Koudwatervrees bij de betrokken ondernemers en de focus op risico's in plaats van mogelijkheden, mede als gevolg van de economische crisis zijn de belangrijkste knelpunten.

Kenniscentrum PMLF

Kenniscentrum PMLF heeft sinds de vorige tussenrapportage veel tijd besteedt aan het werven van de vijf bedrijven in de procesindustrie waar het project zou moeten plaatsvinden. Er zijn veel bedrijven benaderd en (aanvankelijk) geïnteresseerd voor deelname, maar regelmatig trokken ze zich alsnog terug uit het project, bijvoorbeeld vanwege een reorganisatie. In december 2011 waren de vijf deelnemende bedrijven bekend. Vervolgens is bij drie bedrijven een taakanalyse uitgevoerd, bij het vierde bedrijf loopt de taakanalyse nog en bij het vijfde bedrijf zijn de eerste afspraken voor de taakanalyse gemaakt.

2.4.3 Opbrengsten deelprojecten kenniscentra

Opbrengsten

Alle deelprojecten van het project 'Kenniscentra' hebben vertraging opgelopen en één project is voortijdig gestopt. De projecten die wel zijn afgerond, hebben wel de beoogde kwalitatieve resultaten geboekt. Het gaat dan met name om methodieken voor het aanpassen van en vraaggericht maken van toeleidingstrajecten. De beoogde kwantitatieve resultaten in termen van plaatsingen zijn achtergebleven.

De vertragingen en tegenvallende resultaten lijken vooral te maken te hebben met factoren aan de kant van de werkgevers en/of met interne processen bij de SW-bedrijven en scholingsinstituten waarmee de kenniscentra hebben samengewerkt.

Ten aanzien van de werkgevers kost het in de eerste plaats (veel) meer tijd om werkgevers voor de projecten te interesseren. Werkgevers zijn

terughoudend. Onder meer vanwege de economische crisis is er minder behoefte aan personeel. Daarnaast kijken werkgevers vooral op de korte termijn. Daardoor zien ze de noodzaak niet in van het opdoen van ervaringen met werknemers met een beperking of het aanpassen van de bedrijfsvoering om alvast voorbereid te zijn op de krapte op de arbeidsmarkt als gevolg van vergrijzing en ontgroening.

Ten aanzien van de partijen (SW-bedrijven, scholingsinstituten) waarmee de kenniscentra in hun projecten hebben samengewerkt geldt dat die partijen een omslag moesten maken in hun manier van werken als het gaat om het voorbereiden en toeleiden van mensen met een beperking naar de arbeidsmarkt. Het maken van deze omslag bleek veel meer tijd en inspanning te kosten dan vooraf was voorzien. De kenniscentra hebben hierin veel ondersteuning geboden, maar hadden niet de regie over de interne processen bij de SW-bedrijven en scholingsinstellingen.

Succes- en faalfactoren

Met betrekking tot het vinden en motiveren van werkgevers komt uit de projecten van de kenniscentra naar voren dat de kenniscentra daarin toegevoegde waarde kunnen bieden, doordat ze beschikken over een netwerk van leer-werkbedrijven, bekend zijn in de sectoren, kennis van zaken hebben en daardoor een goede ingang hebben bij de individuele ondernemers. Dit is echter geen voldoende voorwaarde gebleken voor het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking in dienst te nemen. Het aantal plaatsingen is dan ook zeer beperkt. Daarvoor moet er in het algemeen ook werk zijn dat door de werknemer kan worden uitgevoerd en moeten de benodigde randvoorwaarden kunnen worden gecreëerd. Hierop hebben de kenniscentra weinig invloed.

2.5 Overige projecten

Naast de drie landelijke projecten behoren nog twee projecten tot de pilot 'Meer werkplekken voor werkgevers'. Hierbij gaat het om het project 'Maasland-Wajong', dat wordt getrokken door het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord en het project 'Next Generation', dat wordt getrokken door MVO Nederland. In deze paragraaf geven we per project een korte beschrijving van de inhoud, werkzaamheden en stand van zaken.

2.5.1 Maasland-Wajong, Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord

Het Poortwachterscentrum Noord-Holland-Noord is een bestaand werkgevers-netwerk dat zich tot nog toe vooral heeft gericht op de re-integratie van (zieke) werknemers. Het project beoogde dit netwerk in te zetten voor het opnemen en/of in dienst nemen van en/of bemiddelen voor zestig Wajongers en SW'ers bij werkgevers die deel uitmaken van het netwerk. Het Poortwachtercentrum had hierbij een aanjagende rol. Het uitgangspunt bij de instroom en bemiddeling was de vraag en behoefte van werkgevers.

Het project had de volgende concrete doelstellingen:

- o de ontwikkeling van elf werkgeverskringen voor onderlinge uitwisseling en instroom van nieuwe doelgroepen;
- o de instroom en plaatsing van zestig Wajongers;
- o de omscholing van tien oudere werknemers tot jobcoach.

Het project, dat in het vierde kwartaal van 2010 gestart, is eind 2011 afgerond.

Opbrengsten¹⁵

Het project heeft de volgende concrete resultaten opgeleverd:

- o 12 ondernemersverenigingen georganiseerd,
- o 27 deelnemers geplaatst,
- o 10 oudere werknemers geïnteresseerd voor de omscholing tot jobcoach.

Het project heeft dus niet alle beoogde resultaten weten te behalen. De oorzaken hiervoor liggen enerzijds op het vlak van de voorgenomen veranderingen in de wetgeving rondom sociale zekerheid en arbeidsmarkt en de bezuinigingen op re-integratie en anderzijds in de economische crisis. Specifiek voor dit project was dat Alkmaar, de centrumgemeente in de regio Noord-Holland, te maken kreeg met een wisseling in het college van B en W. Ook hierdoor is in de uitvoering van het project vertraging opgelopen. Een ander knelpunt is gelegen in de tegenstelling tussen de vraaggerichte manier van werken in het project en de aanbodgerichte manier van werken van toeleveranciers (UWV en gemeenten). In het project was de vraag of behoefte van de werkgever het uitgangspunt bij de instroom en bemiddeling. De betrokken toeleveranciers konden hiermee niet uit de voeten, doordat de werkprocessen bij de toeleveranciers zijn afgestemd op de kenmerken van de uitkeringsgerechtigde en niet op de vacature. Concreet betekent dit dat er geen kandidaten konden worden aangeboden op basis van door de werkgevers aangeleverde profielen.

Succes- en faalfactoren

Een belangrijke succesfactor is het bestaande netwerk van het Poortwachtercentrum en de bestaande contacten met zowel individuele ondernemers als collectiviteiten van ondernemers. Veel ondernemers kennen het Poortwachtercentrum, waardoor ze een goede ingang hebben bij de ondernemers.

De belangrijkste faalfactoren met betrekking tot de plaatsing van deelnemers zijn gelegen in bezuinigingen, institutionele belangen en politieke tegenstellingen op lokaal niveau.

2.5.2 'Next Generation'

In het verlengde van het project 'Toonaangevende Werkgevers' breidt MVO Nederland het aantal betrokken bedrijven verder uit met een tweede project.

¹⁵ Voor het beschrijven van de opbrengsten hebben we gebruikgemaakt van het eindverslag dat het Poortwachtercentrum over het project heeft opgeleverd aan SZW.

Dit is het project 'Next Generation'.¹⁶ Het project is in het eerste kwartaal van 2011 gestart. De focus bij dit project ligt op MKB-bedrijven, maar er worden ook grote bedrijven in betrokken.

De benadering van werkgevers vindt plaats via het eigen partnernetwerk van MVO Nederland, via het brancheprogramma van MVO Nederland en via ondernemersverenigingen. In het project gaat het er met name om bedrijven te informeren en te motiveren en om kennis te delen. Er is geen sprake van een intermediairsrol richting toeleveranciers of matching.

Opbrengsten

28 bedrijven hebben aangegeven zich te willen aansluiten, waarvan het merendeel zeer recent.¹⁷ Het aantal plaatsingen dat in het kader van Next Generation tot stand is gekomen, is niet bekend.

Succes- en faalfactoren

In het kader van 'Next Generation' hebben we interviews kunnen houden met drie werkgevers. Op basis daarvan kunnen op dit moment nog geen conclusies over de succes- en faalfactoren worden getrokken.

2.6 Conclusies

Het project 'Toonaangevende Werkgevers' is erin geslaagd om 25 grote bedrijven bij het project te betrekken. Achttien van deze bedrijven hebben in het kader van een deelproject Wajongers en/of SW'ers geplaatst en concrete ervaring opgedaan met de plaatsing van Wajongers en/of SW'ers. Verder hebben de bedrijven ook onderling ervaringen uitgewisseld. De exacte aantallen geplaatste deelnemers zijn niet voor alle bedrijven bekend.

Het merendeel van de projecten van de kenniscentra is afgerond. Drie projecten lopen nog. Over het algemeen hebben de projecten van de kenniscentra vertraging opgelopen in de uitvoering. De projecten die zijn afgerond, hebben een deel van de beoogde resultaten behaald. Hierbij gaat het met name om het inbrengen van methodieken en instrumenten bij de partijen waarmee werd samengewerkt, zoals SW-bedrijven en scholingsinstellingen. De beoogde kwantitatieve resultaten in de vorm van stages of plaatsingen zijn in veel mindere mate gerealiseerd. Vooraf was ingeschat dat het contactennetwerk van de kenniscentra bij leer-werkbedrijven veel mogelijkheden voor plaatsingen zou opleveren. In de praktijk viel dit tegen.

¹⁶ Vanaf januari 2013 beoogt MVO Nederland de activiteiten van zowel 'Next Generation' als 'Toonaangevende Werkgevers' voort te zetten met een nieuw initiatief, 'De Normaalste Zaak'.

¹⁷ Breedveld, M. (2012) *Meer werkplekken bij werkgevers, Stand van zaken*. MVO Nederland, 15 februari 2012.

Het project van Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord is afgerond. Niet alle beoogde resultaten zijn behaald. Met name het aantal plaatsingen is achtergebleven bij de doelstelling.

3 FASE 1: MOTIVEREN VAN WERKGEVERS

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen met betrekking tot fase 1: het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op drie vragen:

- Hoe zijn bedrijven benaderd om werk aan te bieden aan mensen met een beperking?
- Wat zijn de motieven van bedrijven om dit te doen?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren bij het motiveren van bedrijven?

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de analyses uit eerdere deelrapportages en op nieuwe interviews. Voor dit hoofdstuk zijn in totaal 27 nieuwe interviews gehouden in de periode die loopt vanaf de tweede helft 2011 tot en met de eerste helft van 2012.

Ten eerste vonden er elf interviews plaats met deelprojectleiders, waarvan zes bij 'Toonaangevende Werkgevers'¹, twee bij bedrijven die meedoen aan het project 'Next Generation', twee met deelprojectleiders van projecten met de kenniscentra en een met de projectleider van het project van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord. Ten tweede vonden twee interviews plaats met projectleiders bij twee SW-bedrijven die hebben meegedaan aan het project 'SW Binnenstebuiten' van het Kenniscentrum Handel (KCH). Verder vonden veertien interviews plaats met werkgevers die zijn benaderd om werk te bieden aan mensen met een beperking.²

Paragraaf 3.2 beschrijft hoe en door wie werkgevers in het kader van deze projecten benaderd worden om mensen met een beperking aan te nemen. Paragraaf 3.3 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 3.4 de onderzoeksvragen met betrekking tot fase 1. We sluiten daarbij af met de succes- en faalfactoren bij het motiveren van bedrijven.

¹ Een van de toonaangevende werkgevers heeft besloten om niet aan het project mee te doen (TW 28). Dit komt verder aan de orde in paragraaf 3.3.9.

² Eén van deze veertien werkgevers heeft besloten om af te zien van deelname aan het project van een van de kenniscentra. Dit komt verder aan de orde in paragraaf 3.3.9.

3.2 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 drie tussenrapportages (3.2.1). Uit de nieuwe interviews zijn geen nieuwe manieren van het benaderen van werkgevers naar voren gekomen. Wel kunnen we een aantal beschrijvingen verder aanscherpen. We beginnen met een aanscherping van de manier waarop werkgevers die deel uitmaken van een netwerk van bedrijven worden benaderd (3.2.2). Vervolgens zal er worden ingegaan op de benadering via collectiviteiten (3.2.3), de een-op-eenbenadering (3.2.4) en ten slotte de georganiseerde bijeenkomsten met werkgevers (3.2.5).

3.2.1 Methoden uit eerdere tussenrapportages

In de vorige tussenrapportages onderscheidde 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;
- branchespecialisatie.

In de praktijk bleek men vaak te werken met combinaties van methoden. Uit de interviews over de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 komt dit ook weer naar voren.

3.2.2 Netwerk van bedrijven

In deze paragraaf gaan we in op verschillende netwerken van bedrijven die binnen de projecten worden ingezet om in contact te komen met werkgevers.

Netwerk van (HRM-) directeuren van grote bedrijven

In de vorige rapportages is uitgebreid aandacht besteed aan de benadering van bedrijven binnen het project 'Toonaangevende Werkgevers'. Op basis van de nieuwe interviews kunnen we daar we niets meer aan toevoegen. De methode die zich vooral kenmerkt doordat er hoog in de organisatie wordt ingestoken (waarbij gebruik wordt gemaakt van een bestaand netwerk dat over langere tijd is opgebouwd) en doordat de projectleiders hun gesprekspartners motiveren, stimuleren, met hen meedenken en de ervaringen vanuit andere bedrijven meegeven, is ongewijzigd.

De succesfactoren die in de vorige drie rapportages naar voren zijn gebracht zijn eveneens ongewijzigd. We sommen ze hieronder kort op:

- de eigen contacten/het netwerk;
- naamsbekendheid (van de landelijke projectleiders);
- het weten hoe je aanhaakt bij een bedrijf;
- charme/persoonlijkheid van de landelijke projectleiders;
- benadering vanuit het belang van werkgevers (bedrijfseconomische insteek, inspelen op de vraag van de werkgever);
- enthousiasme en betrokkenheid van de landelijke projectleiders.

De informatie uit de interviews met de twee nieuwe toonaangevende werkgevers die aangeven contact te hebben gehad met de projectleider(s) onderstreept het enthousiasme, de betrokkenheid en de kennis van zaken als succesfactor bij de benadering en motivering.³ Dit geldt ook voor een van de twee bedrijven die we hebben geïnterviewd in het kader van het project van kenniscentrum PMLF.

Netwerk van leerwerkbedrijven van kenniscentra

In de eerste tussenrapportage hebben we aandacht besteed aan leerwerkbedrijven van kenniscentra. We merkten toen op dat de kenniscentra, vanuit hun wettelijke taak van toezicht houden op en erkennen van leerwerkbedrijven, beschikken over een uitgebreid netwerk van werkgevers/leerwerkbedrijven waarmee ze heel regelmatig contact hebben. De kenniscentra zetten dit netwerk in om de projecten bij de kenniscentra over het voetlicht te brengen bij werkgevers. Ook in de twee nieuwe projecten van de kenniscentra (Ecabo met 'ICT en autisme' en KCH HCM met 'Ik wil dus ik kan') wordt gebruik gemaakt van de bestaande contacten met leerwerkbedrijven.

Werkgevers die meedoen aan een van de projecten van de kenniscentra geven aan dat ze door hun 'vaste' adviseur op het project zijn geattendeerd. Werkgevers zijn vervolgens op verschillende manieren verder geïnformeerd, bijvoorbeeld door het bijwonen van een bijeenkomst over het project of door de projectleider van het project.

Door de werkgevers die meedoen aan een project van de kenniscentra en door de deelprojectleiders van de projecten bij de kenniscentra is een aantal succesfactoren van deze methode naar voren gebracht:

- goede ingang bij bedrijven;
- vertrouwen in de adviseur van het kenniscentrum;
- kennis van de vraag bij bedrijven.

Netwerk van stagebedrijven van betrokken mbo-instellingen (roc's) en scholingsinstituut (REA)

In de projecten van kenniscentrum Ecabo wordt het project samen met een een of meerdere scholen (REA of roc's) uitgevoerd. Deze scholingsinstellingen hebben een eigen netwerk van stagebedrijven waarmee ze regelmatig contact hebben in het kader van het regelen van stageplaatsen voor de studenten en

³ TW 23, TW 24.

het begeleiden van stagiaires. Er is sprake van een zekere overlap met het netwerk van leer-werkbedrijven doordat stages veelal plaatsvinden bij erkende leer-werkbedrijven. Twee van de drie werkgevers die geïnterviewd zijn over hun deelname aan het project van Ecabo 'ICT en autisme' geven aan dat ze in eerste instantie door de scholingsinstelling zijn benaderd.

Een succesfactor is bekendheid en vertrouwdheid met de school als 'toeleverancier' van stagiaires. De scholen hebben een goede ingang bij de werkgevers. Daarnaast is door een werkgever aangegeven dat ze vertrouwen hebben in de begeleiding door de school en de kennis over de leerling.

Regionale netwerk Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord

Het project 'Maasland Wajong' van Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord maakt gebruik van het bestaande netwerk van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord. In het kader hieronder werken we dit netwerk verder uit en gaan we in op de wijze waarop in dit project werkgevers zijn benaderd en gemotiveerd.

In het project 'Maasland Wajong' van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord komen verschillende manieren van het benaderen en motiveren van werkgevers aan bod: netwerk van bedrijven, een-op-eenbenadering en bijeenkomsten voor werkgevers met ambassadeurs.

Regionaal netwerk Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord

Het uitgangspunt is het regionale netwerk van PWC. Het Poortwachtercentrum is een bestaand regionaal werkgeversnetwerk dat zich oorspronkelijk vooral richtte op de bemiddeling van werk naar werk van (zieke) werknemers. Het netwerk van PWC bestaat uit individuele MKB-ondernemers, maar ook collectiviteiten als ondernemers- en winkeliersverenigingen zijn aangesloten.

De adviseurs van het Poortwachtercentrum nemen regelmatig contact op met de werkgevers uit het netwerk via e-mail, telefoon of face-to-facegesprekken. Daarnaast zijn er de zogenaamde HR-overleggen en themabijeenkomsten. Het doel van het Poortwachtercentrum is de ondernemer te ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken op het gebied van personeel en organisatie.

Een-op-eenbenadering

De vier werkgevers die we hebben geïnterviewd die zijn benaderd door het PWC voor deelname aan het project 'Maasland Wajong' geven allemaal aan in eerste instantie individueel te zijn benaderd door het PWC.

Bijeenkomsten voor werkgevers met ambassadeurs

Het PWC organiseert regelmatig bijeenkomsten voor werkgevers waarbij steeds andere onderwerpen op de agenda staan. De bijeenkomsten zijn uitsluitend bedoeld voor werkgevers en vinden plaats bij een werkgever. Wat er besproken wordt, is afhankelijk van de vraag van werkgevers.

Twee werkgevers hebben, nadat ze individueel waren benaderd voor deelname aan het project, een of meerdere werkgeversbijeenkomsten bijgewoond waarbij het project 'Maasland Wajong' is besproken. Eén werkgever heeft dit als zeer informatief ervaren. De andere werkgever heeft het vooral gebruikt om te discussiëren over het concept achter het Maasland-Wajongmodel. In het kader van voorlichting over het project 'Maasland Wajong' is gewerkt met 'ambassadeurs'. Werkgevers die al werkten met mensen met een arbeidsbeperking en daar goede ervaringen mee hadden, presenteerden hun ervaringen tijdens een bijeenkomst.

Partnernetwerk van MVO Nederland

In de derde tussenrapportage kwam het partnernetwerk van MVO Nederland voor het eerst aan bod.⁴ MVO Nederland zet het netwerk in om de doelstellingen van het project 'Next Generation' te realiseren en doet dit voornamelijk door de bedrijven in het netwerk te informeren over het project via e-nieuwsbrieven en bijeenkomsten en vervolgens een-op-een te benaderen.

Twee nieuwe werkgevers zijn aangesloten bij het project 'Next Generation'.⁵ Voor een van deze bedrijven geldt dat er al ervaring was met het werken met SW'ers. Na contacten met MVO Nederland heeft het bedrijf besloten om meer werkzaamheden door SW'ers te laten verrichten. Daarbij spelen ook andere motieven zoals financiën en de beschikbaarheid van geschikt werk (dat voor reguliere krachten juist als minder geschikt wordt gezien vanwege het routinematige karakter) een rol. Voor het andere bedrijf geldt dat er al langere tijd sprake was van affiniteit met maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat het bedrijf daaraan sinds kort ook invulling geeft door werk te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

3.2.3 Benadering via collectiviteiten

In de vorige tussenrapportages hebben we gezien dat voornamelijk in de deelprojecten van het SW- & MKB-project veel gebruik werd gemaakt van het benaderen van werkgevers via collectiviteiten (MKB-brancheorganisaties, franchisegevers, parkmanagementorganisaties en/of lokale handels- en ondernemersverenigingen). Ook in het project 'Next Generation' van MVO Nederland wordt gebruikgemaakt van deze methodiek in combinatie met bijeenkomsten voor werkgevers waar goede voorbeelden worden gepresenteerd. Daarbij kan worden samengewerkt met andere partijen die zich bezighouden met arbeidsparticipatie voor mensen met een beperking zoals CAP100 en CNV Jongeren. Uit het interview met de landelijk projectleider Toonaangevende Werkgevers is duidelijk geworden dat MVO Nederland samen met het CNV-Wajongwerktteam deze methode op in ieder geval een bijeenkomst heeft toegepast.

Uit de nieuwe interviews over fase 1 is geen nieuwe informatie naar voren gekomen over benadering van werkgevers via collectiviteiten.

3.2.4 Een-op-eenbenadering

Uit de vorige rapportages bleek dat de een-op-eenbenadering in het SW- & MKB-project een belangrijke methodiek was voor het benaderen van werkgevers. Meestal volgde deze op een kennismaking met het SW-bedrijf via een collectiviteit, een bijeenkomst met werkgevers of een mailing. De een-op-eenbenadering wordt dus meestal in combinatie met een andere methode

⁴ Het partnernetwerk bestaat uit ongeveer 850 bedrijven uit heel verschillende sectoren. Het gaat daarbij zowel om kleine als grotere bedrijven en zowel bedrijven die al langere tijd als pas sinds kort aandacht besteden aan 'duurzaamheid'.

⁵ NG 2 en NG 3.

ingezet. Ook door de kenniscentra Innovam, KCH HCM en Ecabo is veel van deze methodiek gebruikgemaakt. Het project kon op verschillende manieren ter sprake komen: in een regulier gesprek met de vaste adviseur of juist een specifieke benadering alleen over het project met het verzoek om daaraan mee te doen door de projectleider.

Uit de nieuwe interviews blijkt dat ook het Poortwachtercentrum veel gebruik heeft gemaakt van de een-op-eenbenadering.⁶ Ook hier geldt dat het project op verschillende manieren ter sprake kon komen: in een regulier gesprek met de vaste consulent/adviseur of juist een specifieke benadering alleen over het project met het verzoek om daaraan mee te doen door de adviseur (PWC). Zowel voor de werkgevers die door Poortwachtercentrum zijn benaderd als de werkgevers die door de kenniscentra zijn benaderd geldt dat de een-op-eenbenadering is ingezet in combinatie met de benadering via het bestaande netwerk van bedrijven.

Een groot bedrijf gaf aan door de eigen, vaste contactpersoon bij UWV te zijn geïnformeerd over het project 'Toonaangevende Werkgevers' en door hen over de streep getrokken te zijn om te gaan deelnemen.⁷ Vervolgens is MVO Nederland aangeschoven voor ondersteuning bij de praktische invulling van het project.

In de derde tussenrapportage hebben we een aantal succesfactoren benoemd voor de een-op-eenbenadering:

- kennis van zaken bij de adviseur in combinatie met een goede naam en aanzien in de branche;
- voldoende tijd;
- volharden in het benaderen van bedrijven.

Op basis van de nieuwe interviews blijven deze succesfactoren staan en kunnen we hieraan toevoegen dat een adviseur of consulent de taal van de werkgever moet spreken en zicht moet krijgen op de voorwaarden waaronder de werkgever wil meedoen aan een project.

3.2.5 Georganiseerde bijeenkomsten met werkgevers

Uit de vorige tussenrapportages bleek dat met name in de projecten van SW & MKB de SW-bedrijven gebruikmaakten van deze methode. De SW-bedrijven organiseren een bijeenkomst (bij henzelf of bij een ondernemer die al gebruikmaakt van de diensten van het SW-bedrijf) om werkgevers breed te informeren over de mogelijkheden die het SW-bedrijf biedt voor personeelsvoorziening. Vaak werd daarbij gebruikgemaakt van een 'ambassadeur'; dit is een werkgever die goede ervaringen heeft met het werken met SW'ers. Ook in het

⁶ Uit het eindverslag van Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord blijkt dat er met ruim 120 werkgevers en ondernemers individuele gesprekken zijn gevoerd.

⁷ TW 26.

project van Innovam en 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM is van deze methode gebruikgemaakt.

Uit de nieuwe interviews blijkt dat PWC ook bijeenkomsten organiseerde voor werkgevers. Gedurende de looptijd van het project zijn er tien bijeenkomsten voor werkgevers georganiseerd waarin het Maasland-Wajongmodel werd besproken. Per bijeenkomst waren tussen de twintig en dertig werkgevers aanwezig. PWC heeft daarbij gebruikgemaakt van ambassadeurs. "Op de bijeenkomsten zet ik wel een werkgever in die de ondernemers kan overtuigen met een lekker verhaal. Ondernemers overtuigen ondernemers, daar hebben ze meer respect voor" (PWC).

Het werken met een 'ambassadeur' lijkt een succesfactor in deze methode. In veel bijeenkomsten wordt het doelbewust ingezet door de projectleiders van de deelprojecten. We hebben geen zicht op hoe de werkgevers die aan deze bijeenkomsten deelnemen hier tegenaan kijken.

3.2.6 Overige manieren waarop werkgevers zijn geattendeerd

In de vorige paragrafen kwamen de vier manieren van werkgevers benaderen die het vaakst door projectleiders en werkgevers genoemd zijn aan bod. In deze paragraaf sommen we de manieren van werkgevers benaderen die een enkele keer genoemd zijn:

- Via de vakbond. Dit is door nieuwe toonaangevende werkgevers naar voren gebracht.⁸ "Het is een zakelijke onderhandeling geweest met de vakbond. Zij eiste dat het bedrijf iets voor Wajongers ging doen. Vervolgens zie je mensen onderweg enthousiast raken. Het is niet zo dat we uit eigen beweging iets met Wajongers wilden doen".⁹ De werkgever heeft de eis van de vakbond in eerste instantie ingewilligd in de vorm van werkervaringsplekken met behoud van uitkering voor een periode van drie tot maximaal zes maanden. Bij de volgende cao-onderhandelingen eiste de vakbond meer en heeft de werkgever toegevoegd dat de Wajonger, na afloop van de werkervaringsplek indien mogelijk een dienstverband krijgt. Een andere toonaangevende werkgever geeft aan dat in de cao de afspraak is gemaakt om een aantal Wajongers te plaatsen in de branche. Voor het bedrijf betekent dit dat ze hier ook mee aan de slag moeten en een aantal Wajongers in dienst gaan nemen.¹⁰
- Via CAP 100: één van de toonaangevende werkgevers kwam via een bestaand samenwerkingsverband voor re-integratietrajecten in contact met CAP 100 waarna ze gevraagd werden om partner te worden van CAP 100.¹¹

⁸ TW 27 en TW 25.

⁹ TW 27.

¹⁰ TW 25.

¹¹ TW 25.

- Eén werkgever is via een regionaal platform van maatschappelijk betrokken ondernemers geattendeerd op het Maasland-Wajongproject van PWC.¹²

Opvallend is dat een groot deel van de bedrijven die zijn benaderd via één van de methoden die in deze paragraaf zijn beschreven, al ervaring had met werknemers met een beperking. In die gevallen gaat het erom deze werkgevers te motiveren om weer of meer werknemers met een beperking aan te nemen.

3.3 Werkgevers motiveren

In deze paragraaf gaan we in op de vraag welke argumenten de (deel)projecten gebruiken om werkgevers te motiveren een of meerdere werknemers met arbeidsbeperkingen aan te nemen. Het gebruik van deze argumenten resulteert in motieven, redenen van werkgevers om werk te bieden aan mensen met een beperking.

We beginnen deze paragraaf met een korte opsomming van de argumenten die al in eerdere deelrapportages zijn genoemd. In het vervolg van de paragraaf zullen we deze reeds bekende argumenten verder concretiseren wanneer de informatie uit de interviews daartoe aanleiding gaf. We sluiten deze paragraaf af met redenen van werkgevers om geen werknemers met een beperking aan te nemen.

3.3.1 Motieven uit eerdere tussenrapportages

In de eerste drie tussenrapportages onderscheidde we vijf hoofdargumenten die door de (deel)projecten worden gebruikt om werkgevers te motiveren om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen, namelijk:

- een gunstige verhouding tussen de financiële kosten en baten;
- een personeelsbehoefte bij de werkgever (op korte of op langere termijn);
- een MVO-motief;
- cao-afspraken;
- imago en prestige.

3.3.2 Cao-afspraken

Uit de derde tussenrapportage bleek dat bij de helft van de negentien toonaangevende werkgevers die toen aan het project deelnamen cao-afspraken een belangrijk (bijkomend) motief kunnen zijn om werk te bieden aan Wajongers en/of SW'ers. In de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 zijn er vijf nieuwe toonaangevende werkgevers bijgekomen. Bij twee toonaangevende werkgevers zijn cao-afspraken een motief om mee te doen

¹² Werkgever 2 van het project van PWC.

aan het project.¹³ Dit betekent dat in totaal bij bijna de helft van de toonaangevende werkgevers die momenteel aan het project meedoen cao-afspraken meespelen.

3.3.3 Personeelsbehoefte

Op basis van de nieuwe interviews kunnen we het motief 'personeelsbehoefte' verder concretiseren en deels relateren aan een aantal sectoren en soorten werk. We maken hieronder een onderscheid tussen bedrijven die verwachten in de (nabije) toekomst te maken te krijgen met personeelskrapte en bedrijven die op dit moment werk hebben dat geschikt is voor werknemers met een beperking.

Personeelskrapte

In de nieuwe interviews zijn we het argument personeelskrapte tegengekomen bij drie nieuwe werkgevers en twee deelprojectleiders van nieuwe projecten bij de kenniscentra.

Door twee van de drie nieuwe werkgevers is aangegeven dat (verwachte) personeelskrapte een reden is om aan het project deel te nemen, zodat ervaringen kunnen worden opgedaan met werknemers met een beperking en daarmee inzicht in de mate waarin het inschakelen van deze groep in het arbeidsproces een oplossing kan zijn voor personeelsproblemen.¹⁴ Een grote werkgever ervaart nu al krapte en werkt ook al met Wajongers om dit op te lossen.¹⁵

"Krapte op de arbeidsmarkt. Die krapte gaat komen en soms is het nu al moeilijk om mensen te vinden. Het is nog niet echt krapte in de zin dat vacatures heel lang openstaan, maar het speelt al wel in beperkte mate. We horen dat ook via UWV. We werven ook via werk.nl en ook via die route wordt het al moeilijker om vacatures te vervullen. Onze doelgroep zijn jongeren en ook daarom is de Wajonggroep een goede visvijver voor nieuw personeel" (TW 26).

De deelprojectleiders van de nieuwe projecten van de kenniscentra KCH HCM en Ecabo gebruiken (toekomstige) personeelskrapte als argument om werkgevers over te halen aan het project mee te doen. De deelprojectleider van het nieuwe project van KCH HCM merkt daarbij op dat dit argument in de groothandel vaker speelt dan in de detailhandel.

Geschikt werk

Twee nieuwe werkgevers geven aan te beschikken over werk dat beter door mensen met een beperking kan worden uitgevoerd dan door reguliere

¹³ TW 25, TW 27.

¹⁴ TW 23 en een werkgever die meedoet in het project van kenniscentrum PMLF.

¹⁵ TW 26.

werknemers of uitzendkrachten.¹⁶ Ook de deelprojectleider van het nieuwe project van KCH HCM gebruikt de aanwezigheid van geschikt, eenvoudig, ongeschoold werk als argument om werknemers met een beperking, die vaak alleen eenvoudig werk aankunnen, aan te nemen.

“We hopen een kwaliteitsverbetering te realiseren door juist werknemers met een beperking in te zetten op de werkzaamheden. Het is verzamelwerk dat eentonig is, maar wel precies moet gebeuren. Door de meer dan gemiddelde motivatie van de werknemers met een beperking, hopen we dat er minder fouten worden gemaakt dan door de reguliere werknemers. Minder fouten bij het verzamelen en inpakken betekent dat de juiste spullen bij de klanten worden afgeleverd en dat er geen fouten hersteld moeten worden, wat tijd kost en gedoe is” (werkgever 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM).

“We werken al met de doelgroep. Het gaat om werkzaamheden die door reguliere (uitzendkrachten) als erg saai worden ervaren. Het gaat om het inpakken van servicepakketten voor de monteurs die servicediensten leveren bij klanten. Het is repeterend en niet-afwisselend werk. SW'ers zijn hiervoor meer gemotiveerd terwijl reguliere uitzendkrachten hierop veel verzuimen en uitvallen” (deelprojectleider NG 2).

Sectoren

We zijn vooral in de sectoren groothandel en detailhandel bedrijven tegengekomen die werknemers met een beperking plaatsen in eenvoudig (ongeschoold) werk. Het motief is daarbij niet zo zeer personeelskrapte, maar het argument dat dit type werkzaamheden beter kan worden verricht door mensen met een arbeidsbeperking gezien de kwaliteit van het verrichte werk en de loyaliteit van werknemers met een beperking.

De procesindustrie verwacht daarentegen wel personeelskrapte op termijn. Het gaat hier echter niet om ongeschoold werk, maar op werk op mbo- en hbo-niveau. Dit type functies moet, in de regel, worden aangepast om te kunnen worden vervuld door mensen met een arbeidsbeperking.

3.3.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Uit de eerdere tussenrapportages bleek dat maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak een belangrijk (bijkomend) motief is om werk te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. Bij dertien van de achttien toonaangevende werkgevers die destijds aan de pilot deelnamen, speelde MVO mee. De informatie uit de nieuwe interviews onderstreept MVO als motief om deel te nemen aan de pilot of mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Dit geldt zowel bij de vier van de vijf nieuwe toonaangevende werkgevers als bij de twee geïnterviewde werkgevers die meedoen aan het project ‘Next Generation’ en bij tien van de dertien MKB-werkgevers die zijn benaderd voor deelname in een van de projecten van de kenniscentra of het Poortwachter-

¹⁶ NG 2 en werkgever 1 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM.

centrum.¹⁷ Ook deelprojectleiders van de nieuwe projecten bij de kenniscentra KCH HCM en Ecabo en de projectleider van 'Maasland Wajong' maken gebruik van het argument maatschappelijk verantwoord ondernemen bij het motiveren van werkgevers om werk te bieden aan mensen met een beperking.

Achter het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan verschillende vormen of invullingen schuil. In de vorige tussenrapportages hebben we dat niet nader gedifferentieerd. Met de informatie uit de nieuwe interviews kunnen we dat nu wel doen. We onderscheiden hieronder een aantal vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Per vorm geven we een korte omschrijving en concrete voorbeelden aan de hand van informatie uit de interviews met werkgevers.

'Breed' MVO-beleid¹⁸

Bij een aantal grotere werkgevers is er sprake van een formeel MVO-beleid, al dan niet vastgelegd in een notitie of document. Uit de derde tussenrapportage bleek dat enkele werkgevers een breed MVO-beleid hebben dat niet alleen gericht is op natuur en milieu, maar ook op de samenleving, de maatschappij of de werkomgeving van het bedrijf.¹⁹ In de nieuwe interviews komen we nog een aantal bedrijven tegen die een dergelijke brede opvatting hebben van MVO. "MVO staat gelijk aan goed werkgeverschap"²⁰, "als bedrijf heb je bepaalde maatschappelijke verplichtingen. Mensen met een beperking (Wajongers, maar ook langdurig werklozen) moeten een (tweede) kans krijgen"²¹, "het gaat om goed werkgeverschap: gezien de functie in de regio is het niet normaal als je geen Wajongers in dienst hebt"²², "als bedrijf doen we er goed aan om iemand een kans te bieden die elders moeilijk aan de slag komt."²³

"Als bedrijf voeren we al enige tijd een MVO-beleid dat zijn weerslag heeft gekregen in een notitie met aandacht voor people, planet en profit. Naast 'groen' doen is het bedrijf ook aandacht gaan geven aan het inzetten van mensen met een beperking" (deelprojectleider NG 3).

¹⁷ TW 24, TW 25, TW 26, TW 27, NG 2, NG 3, drie werkgevers in PWC-project, drie werkgevers in Ecabo project 'ICT en autisme', twee werkgevers in Innovam-project, één werkgever in KC PMLF-project en twee werkgevers in het project 'Ik wil dus ik kan' van KCH HCM).

¹⁸ NG3, TW 17, TW 19, TW 20, TW 24, TW 25, TW 26, TW 27.

¹⁹ TW 2, TW 17, TW 19.

²⁰ TW 25.

²¹ TW 26.

²² TW 27.

²³ TW 24.

“Het gaat om maatschappelijke betrokkenheid. We vinden het belangrijk om te laten zien dat mensen met een beperking er zijn en niks meer of minder zijn. Corporate Social Responsibility (CSR) is een grotere rol gaan spelen na wisselingen in het senior management team. De huidige vice-president en het huidige bestuur vinden het belangrijk, waardoor medewerkers tijd krijgen voor CSR” (deelprojectleider NG 2).

*Imago naar buiten*²⁴

In de tweede tussenrapportage beschreven we een groot bedrijf dat wees op het (veronderstelde) positieve effect van MVO op het imago van het bedrijf.²⁵ Informatie uit de nieuwe interviews sluit hierop aan. Een aantal met name MKB-bedrijven geeft aan dat het hun bij MVO mede gaat om een (lokaal) sociaal imago: “sociaal gezicht naar buiten toe, het gaat om mensen uit de wijk, uit de buurt, dat wordt ook gezien”²⁶, “bewust gekozen voor een werknemer die in het dorp woont”²⁷, “imago, beeld in de markt”.²⁸

Bij een groot bedrijf en bij een bedrijf dat is benaderd in het kader van het project ‘Maasland Wajong’ van PWC speelt imago ook mee.²⁹ Het gaat deze bedrijven vooral om het hebben van een voorbeeldfunctie, een voortrekkersrol ten aanzien van respectievelijk het ‘aan het werk krijgen van mensen, dus ook mensen met een beperking’³⁰ en ‘het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’.³¹

Daarnaast gaven in eerdere tussenrapportages een aantal toonaangevende bedrijven aan belang te hechten aan de positieve uitstraling in de media, naar (potentiële) klanten en in Den Haag als gevolg van deelname aan het project. In de nieuwe interviews zijn we dit motief bij twee toonaangevende werkgevers tegengekomen.³²

²⁴ TW 16, Ecabo 2.3, werkgever 1 in project ‘SW Binnenstebuiten’ van KCH HCM en werkgever 2 in project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM.

²⁵ TW 16.

²⁶ Werkgever 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM.

²⁷ Werkgever 1 in het project ‘SW Binnenstebuiten’ van KCH HCM.

²⁸ Werkgever 3 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo.

²⁹ TW 25 en werkgever 4 in het project ‘Maasland Wajong’ van PWC.

³⁰ TW 25.

³¹ Werkgever 4 in het project ‘Maasland Wajong’ van PWC.

³² TW 24 en TW 25.

“Tijdens de bijeenkomsten voor projectleiders leg je contacten met de projectleiders van de andere toonaangevende werkgevers in de projectgroep. En misschien kunnen we in de toekomst een ingang hebben voor nieuwe klanten. Het zou leuk zijn, maar is geen doel op zich” (deelprojectleider TW 24).

“We willen graag deelnemer zijn in het project ‘Toonaangevende Werkgevers’. Het is altijd goed om met elkaar (in de projectgroep) te kunnen klankborden en om de tafel te kunnen om ideeën uit te wisselen” (deelprojectleider TW 27).

*Imago naar de eigen werknemers, bedrijfscultuur*³³

In de vorige tussenrapportages werd door een aantal grote bedrijven MVO als onderdeel van de bedrijfscultuur naar voren gebracht. In de nieuwe interviews zijn we hierover geen nieuwe informatie tegengekomen.

Invullen van aanbestedingseisen (social return)

Een nieuw argument met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft betrekking op eisen ten aanzien van social return bij aanbestedingsprocedures (van publieke partijen). Een grote werkgever heeft hier al mee te maken.³⁴ Het bedrijf zou graag de vrijheid hebben om de afspraken op een ander niveau (plaats) na te komen/in te vullen. Een andere grote werkgever ziet mogelijkheden om het feit dat het bedrijf werkt met stagiaires met een beperking in aanbestedingen in te zetten, maar heeft hiermee nog geen concrete ervaringen opgedaan.³⁵

*Persoonlijke overtuiging*³⁶

Een laatste vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen die we hier onderscheiden, heeft te maken met de persoonlijke overtuiging van een directeur of manager dat iedereen een kans moet krijgen, dat mensen met een beperking ‘erbij horen’ en niet apart moeten worden gezet. In de nieuwe interviews zijn we ook dit met name bij MKB-werkgevers tegengekomen. “We gunnen mensen met een beperking een plek op de arbeidsmarkt”³⁷, “persoonlijk willen we iedereen die wil een kans geven of iemand nou wel of geen beperking heeft”³⁸, “er wordt te snel een stempel gezet dat iemand een afwijking heeft, het is niet terecht om mensen dan uit te sluiten, iedereen moet

³³ TW 3, TW 16, TW 21.

³⁴ TW 25.

³⁵ Werkgever 3 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo.

³⁶ Werkgevers 1, 2 en 3 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo, werkgever 1 in het project van Innovam en een werkgever die meedoet in het project van kenniscentrum PMLF.

³⁷ Werkgever 2 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo.

³⁸ Werkgever 3 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo.

een kans krijgen³⁹, “het is goed om jongeren die weer op willen starten een kans te geven⁴⁰”.

In het verlengde hiervan ligt de persoonlijke betrokkenheid⁴¹ van managers of werkgevers bij de doelgroep, die als mens openstaan voor het werk bieden aan mensen met een beperking, omdat ze in hun directe omgeving of in de privésfeer te maken hebben met mensen met een arbeidsbeperking. Dit aspect zijn we met name tegengekomen in de nieuwe interviews bij MKB-werkgevers. In eerdere tussenrapportages kwamen we het in beperkte mate tegen bij de lokale managers of direct leidinggevenden van enkele grote bedrijven. De deelprojectleider van PWC geeft aan in zijn gesprekken met werkgevers meer in te zetten op emotie dan op argumenten, “Iedereen heeft wel iemand in de familie die past bij de doelgroep”.

“Sinds 2002 hebben we een SW'er in het bedrijf en in 2003 is daar een Wajonger bijgekomen. Voor beide werknemers geldt dat het balletje vanuit de privésfeer is gaan rollen. Het waren bekenden van mensen die al bij het bedrijf werkten. Nette mensen die moeilijk aan de slag kwamen, daar wilden we wat aan doen” (werkgever 3 in het project ‘Maasland Wajong’ van PWC).

“Het houdt me al jaren bezig dat mensen met een beperking een enorme motivatie hebben en op zoek zijn naar waardering. Daar wilde ik wat mee in mijn bedrijf ook omdat daar geschikt werk voorhanden is” (werkgever 1 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM).

“Als ik zelf zo'n kind zou hebben, zou ik ook graag willen dat ie werk zou hebben” (werkgever 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM).

“Ik wil graag bijdragen aan het ‘uit de sociale werkplaats halen’ van de SW-medewerker. Als ik dat ergens anders zie, bijvoorbeeld in een winkel, dan vind ik dat mooi. Die mogelijkheid wilde ik ook in mijn eigen bedrijf bieden” (werkgever 2 in het project van Innovam).

3.3.5 Kosten-batenafweging (gunstige verhouding kosten-baten)⁴²

Met betrekking tot kosten-batenafweging is uit de vorige rapportages het beeld naar voren gekomen dat deze door een deel van de werkgevers op zijn minst impliciet wordt gemaakt. De informatie uit de nieuwe interviews sluit hierop aan: acht bedrijven die we hebben geïnterviewd geven aan een kosten-

³⁹ Werkgever 1 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo.

⁴⁰ Werkgever 1 in het project van kenniscentrum Innovam.

⁴¹ Werkgevers 3 en 4 in het project ‘Maasland Wajong’ van PWC, werkgever 3 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo, werkgevers 1 en 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM, werkgever 2 in het project van Innovam.

⁴² Ook in paragraaf 6.5.1 komen kosten-batenafwegingen aan de orde in relatie tot aannamebeslissingen.

batenafweging te hebben gemaakt en mede op grond van een gunstige verhouding tussen kosten en baten te hebben besloten om mee te doen aan het project of om mensen met een beperking aan te nemen. Het gaat hierbij om twee toonaangevende werkgevers en zes MKB-bedrijven.

Op basis van de informatie uit de vorige tussenrapportages en de informatie uit de nieuwe interviews kunnen we nu een concreter beeld geven hoe bedrijven omgaan met de kosten-batenanalyse.

We onderscheiden vier typen bedrijven als het gaat om het al dan niet maken van een kosten-batenanalyse om te bepalen of het loont om met werknemers met een beperking te gaan werken.

1. Directe baten zijn hoger dan directe kosten

Een klein deel van de bedrijven kijkt in de eerste plaats naar subsidies⁴³ en productiviteit⁴⁴ als directe baten en naar loonkosten⁴⁵ en de kosten (tijd) die gepaard gaan met het geven van extra begeleiding⁴⁶ als directe kosten van de inzet van werknemers met een beperking. Op basis van een globale vergelijking van deze directe kosten en baten wordt dan besloten met werknemers met een beperking te gaan werken.

Uit de tweede tussenrapportage kwam naar voren dat voor enkele MKB-werkgevers de flexibele inzet van SW'ers, die het mogelijk maakt om de personeelskosten flexibel te kunnen aanpassen aan de te leveren productie, het werken met SW'ers aantrekkelijk maakt.⁴⁷

2. Lagere kosten

Enkele bedrijven nemen werknemers met een beperking aan omdat dit goedkoper is dan reguliere werknemers. In de tweede tussenrapportage beschreven we dat dit bij twee van de dertien grote bedrijven voorkwam.⁴⁸ In de nieuwe interviews zijn we hiervan geen voorbeelden tegengekomen.

⁴³ TW 25, werkgevers 1 en 3 in het project 'Maasland Wajong' van PWC, een werkgever in het project van kenniscentrum PMLF.

⁴⁴ Werkgevers 1 en 2 in het project 'Maasland Wajong' van PWC, werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo, werkgever 1 in het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM.

⁴⁵ Werkgevers 1 en 2 in het project 'Maasland Wajong' van PWC, werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo, een werkgever in het project van kenniscentrum PMLF 1, werkgever 1 in het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM.

⁴⁶ TW 25, werkgevers 2 en 3 in het project 'Maasland Wajong' van PWC, werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo, een werkgever in het project van kenniscentrum PMLF 1, werkgever 1 in het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM.

⁴⁷ Het gaat hierbij dus om de flexibiliteit van het SW-bedrijf om de hoeveelheid SW'ers die wordt ingezet af te stemmen op de hoeveelheid beschikbaar werk en niet om de flexibiliteit van de individuele SW'er.

⁴⁸ TW 6.

3. Niet-financiële baten

Uit de derde tussenrapportage kwam naar voren dat bij vier grote werkgevers niet zo zeer de financiële baten (door lagere kosten) de doorslag hebben gegeven, maar dat baten die moeilijk in cijfers uit te drukken zijn zoals extra aandacht voor en/of goodwill bij klanten, goodwill bij collega's en een bijdrage aan het imago van het bedrijf in de overweging worden meegenomen.⁴⁹

In de nieuwe interviews komen we ook enkele voorbeelden tegen van werkgevers die de lagere kosten waarderen, maar daarnaast ook oog hebben voor baten die moeilijker in geld uit te drukken zijn. "Het zijn voor mij relatief goedkope mensen voor overdag. Ze zijn minder productief, maar je betaalt ook minder. En als je breder kijkt, het levert een sociaal gezicht naar buiten toe, naar de mensen uit de buurt, het wordt gezien"⁵⁰. "Baten zijn voor ons de subsidies, maar ook het idee dat een werknemer, doordat hij in ons bedrijf werkervaring heeft opgedaan, een betere positie op de arbeidsmarkt heeft".⁵¹ "Lagere loonkosten dan reguliere uitzendkrachten, maar vooral minder doorstroom dan reguliere uitzendkrachten maakt het aantrekkelijk. Dat weegt op tegen de extra begeleiding die jarenlang moet worden gegeven".⁵² "De ervaring, ontwikkeling voor de mensen die de stagiaires begeleiden, teambuilding, met een andere blik kijken naar de bedrijfsvoering gaan kijken door de vragen, kennis en nieuwe inbreng van stagiaires, dat zijn voor ons de extra baten van het werken met stagiaires met en zonder beperking".⁵³

4. Geen kosten-batenanalyse

Uit de vorige rapportages bleek al dat niet alle bedrijven of werkgevers in fase 1 een kostenbatenafweging maken. Ook uit de nieuwe interviews over fase 1 met werkgevers blijkt dat ze vaker niet (11) dan wel (8) een kostenbatenafweging hebben gemaakt.

Een aantal werkgevers, zowel grote bedrijven als MKB-ers, die geen kostenbatenafweging hebben gemaakt geven aan dat sociale motieven het hoofdmotief zijn om te werken met werknemers met een beperking.⁵⁴ Een kostenbatenafweging is voor hen minder relevant, omdat het niet gaat om de productiviteit van de werknemer. Deze werkgevers werken dus met werknemers waar ze eigenlijk 'niets' van verwachten.

Een werkgever heeft aangegeven geen inzicht te hebben in de kostenbatenverhouding omdat het gezien de aard van het dienstverband (het gaat om stagiaires) niet relevant is. "Het uitgangspunt is: ze kosten niets en ze

⁴⁹ TW 16, TW 17 en TW 21.

⁵⁰ Werkgever 2 van het project 'Ik wil dus ik kan' van KCH HCM.

⁵¹ Werkgever 1 in het project 'Maasland Wajong' van PWC.

⁵² NG 2.

⁵³ Werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo.

⁵⁴ TW 26, TW 27 en werkgever 2 in het project van Innovam.

leveren niets op. Als dat laatste wel gebeurt, is dat mooi meegenomen, als ze leren zelfstandig te werken, fijn voor de organisatie, maar als het niet zo is, ook geen probleem. Ze werken niet in het primaire, maar in een ondersteunend proces, daardoor is er minder werkdruk, minder afbreukrisico en zijn er minder kosten als het mis gaat”.⁵⁵

Een andere werkgever geeft aan geen kosten-batenanalyse te hebben gedaan, omdat die negatief zou uitvallen door de lagere productiviteit van de SW'ers. De veronderstelde kwaliteitswinst van het inzetten van de SW'ers in het bedrijf (bij het inpakken van producten voor klanten), zijn volgens de werkgever moeilijk kwantificeerbaar.⁵⁶

Randvoorwaarden om te kunnen komen tot baten

Drie werkgevers⁵⁷, een van de SW-bedrijven die betrokken is geweest bij het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM en de deelprojectleider van het Ecabo-project 'ICT en autisme' geven aan dat er alleen een gunstige kosten-batenverhouding gerealiseerd kan worden wanneer de daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden, zoals passend werk en begeleiding gecreëerd zijn (zie kader). Hiermee nemen we alvast een klein voorproefje op hoofdstuk 4 waarin fase 2a, het realiseren van randvoorwaarden bij de werkgever aan bod komt.

“We willen extra service bieden, zoals de auto van buiten en van binnen schoon terug naar de klant, maar dat kost geld. Door de eenvoudige werkzaamheden die bij die extra services horen te laten uitvoeren door Wajongers, blijft het bedrijfseconomisch aantrekkelijk” (deelprojectleider TW 24).

“SW'ers zijn iets goedkoper dan reguliere uitzendkrachten en je hebt er minder omkijken naar als het eenmaal goed loopt, waarbij vooral in de beginfase veel extra begeleiding nodig is” (deelprojectleider NG 2).

“Er is sprake van een direct bedrijfseconomisch voordeel wanneer iemand met een beperking terecht komt op een werkplek waar de beperking geen belemmering meer is” (werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo).

SW-bedrijf DZB (deelnemer in het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM): gunstige verhouding tussen kosten en baten wordt bij werkgevers voor het voetlicht gebracht. Daarbij gaan we ook in op de randvoorwaarden zoals draagvlak in de organisatie en een goede match. Dit is belangrijk voor het realiseren van productiviteit die in verhouding is met de kosten.

“Aansturing en structuur zijn noodzakelijk om de baten te kunnen realiseren” (deelprojectleider Ecabo, ICT en autisme).

⁵⁵ Werkgever 1 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo.

⁵⁶ Werkgever 1 in het project 'Ik wil dus ik kan' van KCH HCM.

⁵⁷ TW 24, NG 2 en werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo.

3.3.6 Positieve ervaringen met mensen met een arbeidsbeperking⁵⁸

In de tweede en derde tussenrapportage zijn we dit motief bij vier toonaangevende werkgevers tegengekomen. In de nieuwe interviews zijn we zeven keer op dit motief gestuit, voornamelijk bij MKB-werkgevers. Deze werkgevers geven aan bekend te zijn met het werken met Wajongers of SW'ers in het bedrijf. Ze (hebben) ervaren dat het kan en wegen dit mee in hun beslissing om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen of aan het project deel te nemen.

De vijf MKB-werkgevers hebben een of meerdere Wajongers of SW'ers in het bedrijf (gehad) en hebben daarmee goede ervaringen.⁵⁹ Een groot bedrijf geeft aan structureel tien werkervaringsplaatsen te hebben die door heel verschillende groepen worden ingevuld.⁶⁰ “We hebben door het jaar heen altijd verschillende doelgroepen in huis”. Het bedrijf dat deelneemt in het project van kenniscentrum PMLF heeft eerder meegedaan aan een pilot in samenwerking met een gemeente en UWV. “De pilot was succesvol. Enkele mensen zijn in dienst gekomen en een iemand is doorgestroomd naar een tweejarige opleiding in onze eigen leerschool”.

3.3.7 Vergroten van de stabiliteit in de organisatie⁶¹

In de vorige tussenrapportages is door enkele werkgevers en projectleiders gewezen op een grotere stabiliteit in het bedrijf als gevolg van (verondersteld) lager verloop onder personeel met een beperking.

Dit motief is in de nieuwe interviews opnieuw naar voren gekomen. Twee werkgevers in de detailhandel wijzen op de grotere mate van loyaliteit en trouw aan het bedrijf die ze ervaren bij werknemers met een beperking ten opzichte van regulier personeel dat na enkele jaren door- of uitstroomt.⁶² “Het is personeel dat niet zo nodig hogerop hoeft en/of weer snel verdwijnt. Ze willen langer blijven. Daar heb je een goede werknemer aan, ondanks de beperking”.

⁵⁸ TW 23, werkgevers 1,2 en 4 in het project ‘Maasland Wajong’ van PWC, werkgever 1 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM, werkgever 1 in het project van Innovam en werkgever die meedoet in project van kenniscentrum PMLF.

⁵⁹ Werkgevers 1,2 en 4 in het project ‘Maasland Wajong’ van PWC, werkgever 1 in het project van Innovam en werkgever 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM.

⁶⁰ TW 23.

⁶¹ Werkgever 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM, werkgever 1 in het project ‘SW Binnenstebuiten’ van KCH HCM, werkgever 3 in het project ‘ICT en autisme’ van Ecabo.

⁶² Werkgever 1 in het project ‘SW Binnenstebuiten’ van KCH HCM, Werkgever 2 in het project ‘Ik wil dus ik kan’ van KCH HCM.

3.3.8 Overige motieven

De motieven die we in de voorgaande paragrafen hebben besproken, worden door werkgevers en projectleiders het vaakst naar voren gebracht als redenen om werk te bieden aan Wajongers en SW'ers. In deze paragraaf komen de motieven aan bod die slechts door één of enkele werkgevers zijn genoemd.

Beperking als kracht

In de eerste tussenrapportage noemden we 'de beperking als kracht' dat wil zeggen, als gevolg van hun beperking doen deze werknemers bepaalde werkzaamheden beter dan reguliere werknemers. Dit zijn we in de nieuwe interviews één keer tegengekomen bij een werkgever die meedoet in het project 'ICT en autisme' van Ecabo. "Het voordeel voor het bedrijf is de nauwkeurigheid in het werk, de focus en toewijding".⁶³

Sociale innovatie

Ook dit argument zijn we in de eerste tussenrapportage tegengekomen en is in de nieuwe interviews door de deelprojectleider van het project 'Ik wil dus ik kan' van KCH HCM en door de projectleider van SW-bedrijf DZB dat meedeed aan het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM naar voren gebracht. De redenering is dat het geld kan opleveren om het bedrijfsproces op een andere manier in te richten (functiedifferentiatie) en daarmee het hoger gekwalificeerde personeel alleen de taken te laten uitvoeren die echt tot hun functie behoren en de 'lagere' taken te laten uitvoeren door lager gekwalificeerd personeel.

Overige motieven

Andere motieven die deelprojectleiders of werkgevers een enkele keer noemen zijn:

- Geschikte omstandigheden voor leren. Twee bedrijven geven aan dat een bijkomend motief om in het project deel te nemen is dat het bedrijf een omgeving biedt waarin mensen kunnen leren, kunnen worden opgeleid en dat het bedrijf gewend is om mensen op te leiden.⁶⁴
- Versterken van regionaal netwerk van werkgevers. Een werkgever geeft aan dat het project bijdraagt aan het versterken van het regionale netwerk van werkgevers doordat werkgevers elkaar kunnen helpen bij het oplossen van personeelsvraagstukken.⁶⁵ 'Kan jij de Wajonger overnemen die bij mij is uitgewerkt, dan help ik jou met die werknemer die gere-integreerd moet worden'.

⁶³ Werkgever 3 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo.

⁶⁴ TW 23 en werkgever 1 in het project 'ICT en autisme' van Ecabo.

⁶⁵ Werkgever 2 in het project 'Maasland Wajong' van PWC.

3.3.9 Motieven om het niet te doen

Uit de vorige tussenrapportages kwam naar voren dat er meerderen redenen zijn waarom bedrijven (uiteindelijk) besloten om af te zien van deelname aan de pilot. We sommen ze hieronder kort op:

- de economische crisis;
- een opleidingsbeleid gericht op (steeds) hoger kwalificeren van medewerkers;
- keuze voor een andere doelgroep;
- negatieve verhalen en ervaringen gehoord van andere bedrijven;
- geen match tussen het werk dat beschikbaar is en de mogelijkheden van Wajongers en SW'ers;
- een moedermaatschappij die geen toestemming gaf voor deelname aan de pilot;
- de keuze voor een andere oplossing voor het probleem, namelijk het inzetten van automatisering in plaats van Wajongers.

Van de nieuwe bedrijven die in de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 zijn gaan deelnemen aan de pilot, zijn er twee die (uiteindelijk) zijn afgehaakt. Bij één bedrijf is een re-organisatie het hoofdmotief. Het bedrijf wilde geen werknemers met een beperking aannemen terwijl het reguliere werknemers moest ontslaan. Daarbij werd ook genoemd dat gevreesd werd dat, door mogelijke ontslagen vanwege de re-organisatie, het bieden van voldoende begeleiding een knelpunt zou zijn geworden, terwijl die begeleiding als randvoorwaarde werd gezien voor het kunnen slagen van het project.

Een ander (groot) bedrijf was wel gemotiveerd om aan het project deel te nemen en had met succes fase 1 doorlopen, maar zag nadat UWV een bedrijfsadvies had verricht de door een van de intermediaire partijen gewekte verwachtingen dat er Wajongers zouden kunnen instromen op hogere functies in het bedrijf niet ingelost.⁶⁶ Het bedrijf heeft vervolgens afgezien van verdere deelname aan het project 'Toonaangevende Werkgevers'. In paragraaf 4.2.4 komen we hier verder op terug.

3.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf beantwoorden we de onderzoeksvragen behorende bij fase 1: het motiveren van werkgevers. We geven kort weer wat uit de vorige rapportages is gekomen en vullen dit waar nodig aan op basis van nieuwe informatie uit de recente interviews.

1. Hoe worden werkgevers geattendeerd op werknemers met een beperking? Werkgevers worden op uiteenlopende manieren geattendeerd op de mogelijkheid om werknemers met een beperking aan te nemen. De belangrijkste zijn

⁶⁶ TW 28.

via eigen netwerken (zoals het netwerk van de landelijke projectleiders, van kenniscentra en van MVO-Nederland), via collectiviteiten (zoals ondernemersverenigingen), via bijeenkomsten georganiseerd voor werkgevers en via de een-op-eenbenadering.

Opvallend is dat een groot deel van de bedrijven die zijn benaderd, al ervaring had met werknemers met een beperking. In die gevallen gaat het erom deze werkgevers te motiveren om weer of meer werknemers met een beperking aan te nemen.

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

Bedrijven hebben vaak meerdere motieven om mee te doen in de pilot of te (gaan) werken met werknemers met een arbeidsbeperking. De meest voorkomende motieven zijn:

- Een reeds bestaande cao-afpraak.
- Toekomstige personeelskrapte. Met de inzet van mensen met een beperking proberen bedrijven inzicht te krijgen in hoeverre deze groep een oplossing is voor het toekomstige personeelsprobleem.
- Geschikt, laag geschoold werk beschikbaar.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in verschillende vormen waaronder een formeel, breed MVO-beleid, het werken aan een positief imago bij klanten, politiek of de eigen werknemers, beleid als gevolg van sociale aanbestedingseisen of de persoonlijke betrokkenheid of overtuigingen van directeuren.
- Een positieve kosten-batenafweging. Veel bedrijven nemen daarbij ook niet-financiële baten mee in hun overweging. Hierbij gaat het vaak om de sociale motieven die we ook bij MVO zagen. Enkele bedrijven zien directe voordelen doordat de kosten van werknemers met een beperking lager zijn dan die van een reguliere werknemers.
- Positieve ervaringen met werknemers met een arbeidsbeperking. Dit argument speelt voornamelijk bij MKB-werkgevers.
- Het vergroten van stabiliteit in de organisatie als gevolg van een laag verloop onder personeel met een beperking.

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?

In eerdere tussenrapportages hebben we de benadering van werkgevers door de projectleider van Toonaangevende Werkgevers uitgebreid beschreven. Op basis van de nieuwe interviews kunnen we hier niets aan toevoegen.

Wat betreft de benadering van werkgevers door de kenniscentra is duidelijk geworden dat ze gebruikmaken van een combinatie van een bestaand netwerk van leerwerkbedrijven, gevolgd door een een-op-eenbenadering. Al met al moeten we concluderen dat de kenniscentra (veel) meer tijd dan verwacht hebben moeten steken in het werven van werkgevers en dat er dat

er (veel) minder plaatsingen zijn gerealiseerd dan beoogd. Bij het project van Calibris zijn helemaal geen plaatsingen gerealiseerd.

In het project 'Maasland Wajong' van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord is gebruikgemaakt van het bestaande netwerk van werkgevers van het PWC. Ook hier geldt dat het PWC veel tijd heeft moeten steken in de werving van werkgevers en dat er veel minder plaatsingen zijn gerealiseerd dan beoogd. De economische crisis en onvoldoende aansluiting tussen de manier van werken door toeleveranciers (gemeenten en UWV) en hetgeen PWC voor ogen stond, zijn debet hier aan. In een volgende rapportage komen we hier nog op terug, waarbij met name de oorzaken bij de toeleveranciers aan bod zullen komen.

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

De volgende succesfactoren waren al bekend, met name uit het project 'Toonaangevende Werkgevers':

- a) een bestaand werkgelegenheidsplan;
- b) een relevante cao-afspraken;
- c) persoonlijke betrokkenheid van een directeur/manager;
- d) de aanwezigheid van MVO-beleid;
- e) sociale aanbestedingscriteria;
- f) de verwachting dat er een personeelstekort gaat ontstaan⁶⁷;
- g) beschikken over geschikt, laaggeschoold werk;
- h) de flexibele inzet en/of de lage kosten van Wajongers en SW'ers;
- i) het op hoog niveau in het bedrijf kunnen aanspreken van persoonlijke contacten;
- j) te werk gaan vanuit het perspectief van de werkgever;
- k) beschikken over voldoende tijd en doorzettingsvermogen voor het motiveren van werkgevers.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (d), in verschillende vormen, blijkt bij zowel grote als kleine bedrijven vaak een belangrijk motief te zijn en is daarmee een van de belangrijkste succesfactoren.

Op basis van de interviews van het afgelopen half jaar kunnen we twee nieuwe succesfactoren toevoegen:

- De werkgever moet er vertrouwen in hebben dat het werken met een werknemer met een beperking succesvol kan zijn. Hiervoor worden stages en proefplaatsingen ingezet waarbij werkgever en werknemer zonder risico's kennis met elkaar kunnen maken. Daarbij moet de werkgever ook vertrouwen hebben in de dienstverlening van de toeleverancier, wat betreft de administratieve ondersteuning en de begeleiding van de werknemer.

⁶⁷ Dit gaat om werk op mbo-niveau of hoger. In een beperkt aantal bedrijven is met functie-differentiatie ruimte gecreëerd voor lager geschoolde werknemers met een beperking, waardoor er minder werknemers op mbo-niveau nodig zijn.

- Een laatste succesfactor betreft de beschikbaarheid van financiële voorzieningen.

De faalfactoren die we in de tweede en derde tussenrapportage hebben beschreven, blijven staan. Het gaat dan om:

- a) de economische crisis;
- b) het opleidingsbeleid dat door een bedrijf wordt gehanteerd;
- c) een reorganisatie;
- d) angst of onbekendheid met betrekking tot de inzet van Wajongers of SW'ers;
- e) wijzigend overheidsbeleid in relatie tot subsidieregelingen waar bedrijven gebruik van maken;
- f) slechte ervaringen in het verleden met de inzet van doelgroepen en/of met toeleveranciers;
- g) overige faalfactoren (minder vaak genoemd):
 - het 'doolhof aan regelingen';
 - het van bovenaf afdwingen dat werk geboden wordt aan mensen met een arbeidsbeperking;
 - het bestaande personeelsbeleid waardoor er bij aanname eisen worden gesteld die voor werknemers met een arbeidsbeperking te hoog zijn;
 - kleine werkgevers staan vaak huiverig tegenover het anders organiseren van het werk.

De succesfactoren 'angst of onbekendheid omtrent de inzet van werknemers met een beperking' (d) en 'de angst voor een wijzigend overheidsbeleid' (e) spelen het vaakst een rol. Wat betreft de frequentie volgen daarna de economische crisis (a) en slechte ervaringen in het verleden (f).

Op basis van de nieuwe informatie kunnen we enkele nieuwe faalfactoren toevoegen:

- De afwezigheid van geschikt werk voor werknemers met een beperking. Drie grote bedrijven en drie MKB-werkgevers hebben dit naar voren gebracht.
- Onvoldoende begeleiding kunnen bieden als gevolg van een reorganisatie, dan wel de angst dat de begeleiding te veel tijd kost.
- De vrees dat het de werkgever zelf veel tijd gaat kosten om voorzieningen te regelen en administratieve handelingen rondom ziekteverzuim te verrichten en hierbij onvoldoende ondersteuning te krijgen van de toeleveranciers.
- De angst om rondom de toelevering van werknemers met een beperking met veel verschillende partijen te maken te krijgen.
- Tot slot heeft een werkgever ingebracht dat bij aanbestedingen waarbij social return een rol speelt meestal sprake is van een projectmatige aanpak, terwijl het bedrijf liever duurzame afspraken maakt. Wanneer een werknemer met een beperking alleen voor de duur van een project werkt voor de werkgever, doet de werkgever wel investeringen, maar is de kans klein dat er binnen de looptijd van het project ook opbrengsten uit komen.

We kunnen concluderen dat bij deze nieuwe faalfactoren beelden en vermeende risico's een grote rol spelen.

4 FASE 2A: HET CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen over de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 met betrekking tot fase 2a. Fase 2a gaat over het creëren van randvoorwaarden bij werkgevers. Dit hoofdstuk geeft een 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 de analyses uit eerdere deelrapportages en op negen nieuwe interviews, namelijk interviews met de deelprojectleiders bij vijf toonaangevende werkgevers, een interview met de deelprojectleider van het project van kenniscentrum PMLF, interviews met twee werkgevers die betrokken zijn geweest bij het project van kenniscentrum KCH ('SW Binnenstebuiten') en een interview met een ondersteuner die bij een grote werkgever een bedrijfsadvies heeft uitgevoerd.

In paragraaf 4.2 gaan we in op de randvoorwaarden die werkgevers hebben gecreëerd om het binnen hun bedrijf mogelijk te maken te werken met werknemers met een beperking. In paragraaf 4.3 werken we twee casussen van groepsdetacheringen van SW'ers uit bij twee verschillende werkgevers. We gaan daarbij onder meer in op de manier waarop de werkgevers de SW'ers hebben ingepast in de organisatie.

Tot slot beantwoorden we in paragraaf 4.4 de onderzoeksvragen met betrekking tot fase 2a. We sluiten daarbij af met de succes- en faalfactoren in deze fase.

4.2 Randvoorwaarden

In de vorige tussenrapportages onderscheidde we zes (rand)voorwaarden die door werkgevers binnen hun bedrijven waren gecreëerd om het mogelijk te maken werknemers met een beperking werk te kunnen bieden. In paragraaf 4.2.1 vatten we, per randvoorwaarde, de informatie uit de vorige rapportages kort samen. Op basis van de informatie uit de nieuwe interviews kunnen we een aantal randvoorwaarden verder aanscherpen.

4.2.1 Methoden 1^e, 2^e en 3^e tussenrapportages

In de eerste drie tussenrapportages hebben we zes randvoorwaarden onderscheiden die door werkgevers binnen hun bedrijven waren gecreëerd om werknemers met een beperking werk te kunnen bieden, namelijk:

- projectmatig werken;
- intern draagvlak creëren;
- vorm van dienstverband als randvoorwaarde;
- matchingsmethodiek;
- opzetten van extra begeleiding;
- aanpassen van administratieve processen.

In deze paragraaf vatten we, per randvoorwaarde, de informatie uit de vorige tussenrapportages kort samen en geven we, voor zover de informatie uit de nieuwe interviews daartoe aanleiding geeft, een nadere invulling of aanscherping.

4.2.2 Projectmatig werken

Uit de vorige tussenrapportages bleek dat bij veel toonaangevende werkgevers het creëren van een aantal randvoorwaarden om te kunnen werken met mensen met een beperking projectmatig wordt opgepakt.¹ Bij een aantal toonaangevende werkgevers wordt daarbij gewerkt vanuit een bestaand werkgelegenheidsproject. Het voordeel daarvan is dat er al de nodige methodieken zijn ontwikkeld, wat niet wegneemt dat, wanneer Wajongers en/of SW'ers de nieuwe doelgroepen zijn, er aanpassingen moeten worden doorgevoerd, bijvoorbeeld op het gebied van (interne) begeleiding. Drie van de vier nieuwe toonaangevende werkgevers die we over fase 2a hebben geïnterviewd, pakken het realiseren van de benodigde randvoorwaarden ook projectmatig aan.²

Een groot bedrijf laat, op basis van een bestaand project in een filiaal door een SW-bedrijf een handreiking maken met daarin aandacht voor taken en werkzaamheden voor mensen met een beperking, de rol van de direct leidinggevende, het SW-bedrijf en de SW'er zelf en het inlichten van collega's.³ Deze handreiking kan vervolgens door andere filialen worden gebruikt om ook bij hen werk te laten verrichten door mensen met een beperking.⁴ Een ander groot bedrijf heeft, nadat bleek dat in een bepaalde

¹ Het gaat hierbij om TW1, TW 2, TW 3, TW 4, TW 5, TW 6, TW 9, TW 10, TW 18, TW 19 en TW 20.

² TW17 en TW 21.

³ TW 20.

⁴ Het idee voor deze handreikingen is afkomstig van Locus die dit bij een andere grote werkgever (maakt geen deel uit van de groep Toonaangevende Werkgevers) hebben toegepast.

vestiging de werkomgeving het meest geschikt zou zijn, een steeringteam en een lokaal projectteam ingesteld om het 'Wajongproject' te realiseren.⁵

4.2.3 Intern draagvlak creëren

Uit de eerdere tussenrapportages is duidelijk naar voren gekomen dat het creëren van intern draagvlak met betrekking tot het in dienst nemen van werknemers met een beperking een belangrijke randvoorwaarde is. We hebben daarbij verschillende 'lagen' in de organisatie onderscheiden: de raad van bestuur en directie, de OR en afdelingshoofden en teamleiders. In de regel beslissen de raad van bestuur en de directie over het wel of niet starten van het project. De besluitvorming over individuele plaatsingen ligt meestal op een lager niveau in de organisatie, zoals bij vestigingsdirecteuren, afdelingshoofden en teamleiders. Sommige toonaangevende werkgevers schakelden externe partijen (zoals re-integratiebureaus) in voor het overdragen van kennis en informatie over het werken met mensen met een beperking.⁶

De informatie uit de nieuwe interviews onderstreept dat draagvlak op verschillende lagen in de organisatie geborgd moet zijn.⁷ "De medewerking van werkleiders of productieiders is essentieel" (deelprojectleider KC PMLF).

Op basis van de beschikbare informatie onderscheiden we een aantal succesfactoren voor het creëren van intern draagvlak. In de eerste plaats zijn dat goede informatievoorziening⁸ over het project en het creëren van goodwill.⁹

"Via intranet hebben we steeds verteld waar we mee bezig zijn in het project en hoe het loopt. Echt up-to-date houden. Op die manier hebben we intern goodwill gecreëerd."
(deelprojectleider TW 17)

Een andere succesfactor is ervaring in de organisatie met het werken met werknemers met een beperking. Die kan bijvoorbeeld aanwezig zijn doordat er al SW'ers of Wajongers in het bedrijf werken of hebben gewerkt en/of een directeur of teamleider in een eerdere werkkring te maken hebben gehad met de doelgroep. Dit is in drie nieuwe interviews naar voren gekomen.¹⁰ Op verschillende niveaus in de organisatie is daardoor geen sprake meer van koudwatervrees. Een leidinggevende of een reguliere collega-werknemer weet

⁵ TW 17.

⁶ TW 16, TW 17, TW 18.

⁷ TW 17, TW 18.

⁸ TW 17, TW 20 en werkgever 2 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

⁹ TW 17, deelprojectleider KC PMLF.

¹⁰ TW 20, TW 21 en werkgever 2 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

ongeveer wat hem of haar te wachten staat wanneer er een werknemer met een beperking op de werkvloer bij komt.

“SW’ers werkten al voor het bedrijf, maar dat gebeurde op de locatie van het SW-bedrijf zelf. Enkele leidinggevenden en ook mensen van de werkvloer hadden daardoor al regelmatig contact met de SW’ers. Daardoor was er geen sprake van grote onbekendheid met de doelgroep op het moment dat ze bij ons in het bedrijf kwamen.” (werkgever 2 van het project ‘SW Binnenstebuiten’ van KCH HCM)

Een derde succesfactor is het gericht benaderen van managers en leidinggevenden voor deelname aan het project. Dit wordt door twee werkgevers benoemd. Het moeten ‘mensgerichte’ mensen zijn, die willen en openstaan voor het project.¹¹

Een knelpunt ten aanzien van het realiseren van intern draagvlak heeft betrekking op het ‘afrekenen’ van afdelingen op productiviteit. Wanneer een werknemer met een lagere productiviteit wel wordt meegeteld als een volwaardige fte, ontstaat er een spanningsveld. Dit kan alleen worden opgeheven door de kosten van de Wajonger op een andere plek in de organisatie te dragen of de bedrijfsvoering anders in te richten (ondersteuner TW 28).

4.2.4 Vorm dienstverband als randvoorwaarde

Bedrijven maken meestal al voordat ze starten met de werving een keuze voor een bepaald type dienstverband. Dit hangt primair samen met de gekozen doelgroep: bij SW’ers gaat het altijd om detacheringen en bij Wajongers om andere typen dienstverbanden. Het type dienstverband is voor werkgevers een randvoorwaarde, omdat daarmee risico’s en administratieve lasten voor de werkgever worden beperkt, het personeelsbeleid maar beperkt aangepast hoeft te worden en de externe begeleiding gegarandeerd wordt.

In de eerste drie tussenrapportages hebben we vijf soorten arbeidsrelaties onderscheiden die de bedrijven (beogen te) gebruiken voor de Wajongers en/of SW’ers. Op basis van de nieuwe interviews kunnen we daar twee nieuwe typen arbeidsrelaties aan toevoegen. Hieronder zullen we de arbeidsrelaties kort benoemen en daarbij aangeven waar we ze zijn tegengekomen:

- Detachering vanuit een SW-bedrijf. Deze vorm wordt gebruikt door acht toonaangevende werkgevers.¹²
- Groepsdetachering vanuit de SW. Deze vorm van dienstverband wordt gebruikt door twee van de drie werkgevers die meedoen in het project ‘SW Binnenstebuiten’ van KCH HCM.

¹¹ TW 17, TW 18.

¹² TW 5, TW 6, TW 9, TW 12, TW 15, TW 19, TW 20, TW 21 (voor SW’ers).

- Leer-werk- of werkervaringsplekken van een jaar tot anderhalf jaar, waarbij het meestal niet de bedoeling is dat de deelnemer na afloop van de werkervaringsplek in dienst komt van het bedrijf. Deze vorm van dienstverband wordt gebruikt door zeven toonaangevende werkgevers en een van de werkgevers die meedoet in het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM.¹³
- Stageplekken: Dit is een variant op de leer-werk- of werkervaringsplekken waarbij de Wajonger via een stagecontract, met behoud van uitkering, werkervaring opdoet in het bedrijf. Twee grote werkgevers gebruiken deze vorm van dienstverband.¹⁴
- Een tijdelijk regulier contract. Indien van toepassing wordt daarbij gebruikgemaakt van een proefplaatsing van drie maanden (werken met behoud van uitkering). Zeven toonaangevende werkgevers hebben aangegeven deze vorm van dienstverband te gebruiken.¹⁵
- Plaatsing via een specifiek uitzendbureau via een zogenaamd Fase A-contract. We zijn dit bij één toonaangevende werkgever tegengekomen.¹⁶
- Begeleid werken vanuit het SW-bedrijf. Dit type dienstverband zijn we tot nog toe in de projecten niet tegengekomen.

Werkervaringsplaatsen

"We hebben gekozen voor werkervaringsplaatsen omdat het gaat om extra werk en niet om reguliere functies. We werken met stagecontracten van negen maanden en behoud van uitkering met een stagevergoeding van 120 euro per maand. We hebben dit goed met UWV afgestemd, maar het duurde wel lang voordat duidelijk was wat wel en niet kon. Na afloop van de negen maanden wordt bepaald of er een match te maken valt tussen een kandidaat en een reguliere functie' (deelprojectleider TW 17).

Groepsdetachering¹⁷

Het voordeel van de groepsdetachering is de grote mate van flexibiliteit en de relatief lage kosten. De werkgever loopt geen risico doordat de SW'ers in dienst blijven van het SW-bedrijf. Verder kan de grootte van de groep werknemers meebewegen met fluctuaties in de productie. Tot slot kan de begeleiding door het SW-bedrijf efficiënt worden georganiseerd.

In dit kader beschrijven we wat er is gedaan bij twee werkgevers die gebruikmaken van een groepsdetachering via SW-bedrijven. We besteedden daarbij specifiek aandacht aan de vragen waarom de werkgever voor deze constructie heeft gekozen, wat de SW'ers doen en wat de werkgever aan randvoorwaarden heeft gerealiseerd.

¹³ TW 1, TW 2, TW 3, TW 4, TW 10, TW 17, TW 18 en KCH 1.3 (bovenop de groepsdetachering en kort drie tot zes maanden).

¹⁴ TW 17 en TW 27.

¹⁵ TW 6, TW 9, TW 15, TW 16, TW 17, TW 18 en TW 21 (voor Wajongers).

¹⁶ TW 14.

¹⁷ In hoofdstuk 5 komt de groepsdetachering nogmaals aan bod, maar dan vanuit het perspectief van de werknemer. De groepsdetachering kan namelijk een eerste stap zijn op de weg naar een reguliere plaatsing buiten het SW-bedrijf.

Bottelarij

Situatie

SW-bedrijf DZB is een van de vijf SW-bedrijven die hebben meegedaan in het project 'SW Binnenstebuiten' van Kenniscentrum Handel. Een van de doelstellingen die DZB daarbij had, was het realiseren van meer groepsdetacheringen. DZB voerde al langere tijd werkzaamheden uit voor een grote bottelarij. Het gaat hierbij om de zogenaamde VAL-werkzaamheden: inpakken, ompakken en stickeren van flessen. Dit gebeurde op de locatie van DZB door een min of meer vaste groep medewerkers van DZB die deze werkzaamheden soms al jarenlang verrichtten. Ongeveer twee jaar geleden zijn DZB en de werkgever overeengekomen om de werkzaamheden niet meer bij DZB, maar op de locatie van de werkgever zelf te laten uitvoeren.

Redenen werkgever

De belangrijkste reden was het verbeteren van de efficiëntie. Door de SW'ers bij de bottelarij zelf de werkzaamheden te laten verrichten, was het niet meer nodig om de flessen van de bottelarij naar het SW-bedrijf en weer terug te vervoeren. De werkgever had er vertrouwen in dat de groepsdetachering tot een succes zou kunnen worden gemaakt. Enerzijds omdat de werkgever DZB al kende en de werkzaamheden zelf niet veranderen (alleen de locatie). Anderzijds omdat er bij de werkgever al meer ervaring was met het werken met en aansturen van SW'ers binnen het eigen bedrijf. Ook had de werkgever er vertrouwen in dat DZB de benodigde begeleiding zou bieden.

Aanpak en randvoorwaarden

Nadat het besluit was genomen om de SW'ers de werkzaamheden binnen de bottelarij te laten uitvoeren, heeft het bedrijf een projectgroep opgezet om het bedrijf voor te bereiden op de komst van de SW'ers. Deze projectgroep heeft onder meer een proefproductie uitgevoerd om inzicht te krijgen in wat er in de organisatie van de bedrijfsvoering moest worden aangepast om de groepsdetachering tot een succes te maken. Daaruit kwam naar voren dat de SW'ers hun werk in een apart gedeelte van de productiehal zouden gaan verrichten. Niet alleen omdat ze heel ander werk doen dan de andere (reguliere) productiemedewerkers, maar ook om hen een rustigere werkomgeving te kunnen bieden. Daarnaast werden de werktijden aangepast. Doordat de SW'ers gezamenlijk vanaf het SW-bedrijf naar de bottelarij (en weer terug) reisden, begonnen ze later met werken (9.00) en hielden eerder op (15.30) dan de reguliere medewerkers van de bottelarij. Sinds kort zijn de werktijden van de SW'ers gewijzigd. Ze moeten nu net als de andere productiemedewerkers om half acht beginnen met werken.

Een andere belangrijke randvoorwaarde was extra begeleiding voor de SW'ers. De werkgever en het SW-bedrijf kwamen overeen dat dit door het SW-bedrijf zou worden opgepakt.

Succesfactoren

- Aparte werkplek: de SW'ers werken in een min of meer afgescheiden gedeelte van de productiehal zodat ze rustig kunnen werken en niet worden afgeleid.
- Bekende en passende werkzaamheden: het gaat om eenvoudig werk dat niet hoeft te worden aangepast om te kunnen worden uitgevoerd door werknemers met een beperking. Bovendien waren de SW'ers al bekend met de werkzaamheden, doordat die al geruime tijd op de locatie van het SW-bedrijf werden verricht.
- Extra hulpmiddelen voor het goed kunnen uitvoeren van de werkzaamheden¹⁸ en werkinstructies waarin, per opdracht, precies staat uitgelegd wat er moet worden gedaan.

¹⁸ Hierbij gaat het onder meer om een soort stootkussen waar de fles (per stuk) ingelegd kan worden en die zo kan worden afgesteld dat precies duidelijk is waar op de fles wat moet worden gestickerd.

- Volledige dagelijkse begeleiding door een werkleider van het SW-bedrijf op de locatie van de werkgever. De werkleider stuurt de SW'ers aan en is aanspreekpunt voor de werkgever.

Assemblage van kinderwagens

Situatie

SW-bedrijf de Risse is een van de vijf SW-bedrijven die hebben meegedaan in het project 'SW Binnenstebuiten' van Kenniscentrum Handel. Ook de Risse had zich onder meer ten doel gesteld om meer groepsdetacheringen te realiseren. Daartoe werd een pilotgroep geselecteerd die, op een aparte locatie, werd voorbereid op werken buiten het SW-bedrijf. Al snel kon een groep van twintig SW'ers aan de slag bij een bedrijf dat kinderwagens assembleert.

Redenen werkgever

Het bedrijf werkt op deze locatie bijna uitsluitend met SW'ers voor de assemblage. De belangrijkste redenen hiervoor zijn flexibiliteit (zo min mogelijk werknemers in dienst willen hebben) en lage kosten. Een groepsdetachering met SW'ers voldoet hieraan.

Aanpak en randvoorwaarden

Het gaat om eenvoudig assemblagewerk. Doordat het bedrijf voor de assemblage vrijwel uitsluitend met SW'ers werkt en dit van meet af aan ook de bedoeling was, zijn er nauwelijks aanpassingen in de organisatie van het werk en/of de functies doorgevoerd: er wordt gewerkt met grote onderdelen, wat inhoudt dat het werk grotendeels staand moet worden verricht. Bij de start van het bedrijf is, samen met het SW-bedrijf, nagegaan wie welke werkzaamheden het beste kan uitvoeren. In principe is het de bedoeling dat de SW'ers alle werkzaamheden kunnen verrichten, zodat er kan worden gerouleerd, maar in de praktijk hebben veel SW'ers een vaste plek in het assemblageproces. Daarin kan rekening worden gehouden met wat iemand kan en wil.

Het beschikbare werk was uitgangspunt bij het matchen: een kandidaat moest in principe een groot deel van de dag kunnen staan. Een andere randvoorwaarde was begeleiding van de SW'ers vanuit het SW-bedrijf. Aanvankelijk was er sprake van volledige begeleiding vanuit het SW-bedrijf voor de SW'ers, inmiddels is dit afgebouwd naar tien uur per week. De werkgever doet de begeleiding nu zelf.

Succesfactoren

- Passend werk: eenvoudige werkzaamheden waarin bijna geen aanpassingen (hoeven te) worden gedaan om goed te kunnen worden uitgevoerd door werknemers met een beperking.
- Gedurende de hele dag begeleiding vanuit het SW-bedrijf op locatie bij de werkgever in de beginfase van de groepsdetachering

Duur van dienstverband

Uit de vorige tussenrapportages bleek dat de duur van de dienstverbanden een grote variatie kent van driekwart jaar tot drie jaar. Contracten voor onbepaalde tijd zijn we nog niet tegengekomen. Uit de nieuwe interviews komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Eén toonaangevende werkgever gebruikt voor Wajongers tijdelijke reguliere contracten voor een periode van zes tot twaalf maanden met maximale proefplaatsing. Daarna is er de mogelijkheid voor een contract voor onbepaalde tijd.¹⁹

Ten aanzien van detacheringen via het SW-bedrijf hebben we weinig inzicht in de duur van de detachering. Voor de groepsdetachering bij een van de

¹⁹ TW 21.

werkgevers die meedoet aan het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM wordt per jaar een contract gesloten voor de 'vaste kern' tegen een vast dagtarief. Voor SW'ers die op een later moment in de groepsdetachering instromen, worden aparte afspraken gemaakt.

4.2.5 Matchingsmethodiek

Om uiteindelijk te komen tot een duurzame arbeidsrelatie met de werknemers met een beperking, moet al ruim voordat de werving start een matchingsmethodiek worden gekozen die resulteert in een goede match tussen de werkzaamheden in het bedrijf en de mogelijkheden van de beoogde deelnemers. Uit de eerdere tussenrapportages bleek al dat dit een belangrijke randvoorwaarde is.

In de vorige tussenrapportages hebben we vier vormen van matchingsmethodieken onderscheiden. De informatie uit de nieuwe interviews heeft geen nieuwe methodieken voor het matchen van (eventueel aangepaste) functies met (profielen van) kandidaten opgeleverd. In deze paragraaf geven we per methodiek een korte beschrijving en geven we een overzicht van welke bedrijven gebruikmaken van welke methode.

- Vraaggerichte matching: het startpunt is een beschikbare werkplek waar vervolgens een geschikte kandidaat bij wordt gezocht. We zijn dit tot nog toe tegengekomen bij drie grote bedrijven en bij één werkgever die meedoet in het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM.²⁰
- Aanbodgerichte matching: een aanbodgerichte methodiek start bij een kandidaat en zoekt daar vervolgens een geschikte werkplek bij. Alleen TW 1 werkt voor een deel van de beschikbare plekken met een aanbodgerichte aanpak.

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. De Wajongscan, het Wajongbedrijfsadvies van UWV, het selecteren van geschikte functies in overleg met een arbeidsdeskundige van een SW-bedrijf, gevolgd door een werkplekanalyse voor deze functies en de zogenaamde ingroefuncties²¹ zijn varianten van de geïntegreerde matchingsmethodiek. Geïntegreerde matching zijn we tot nog toe tegengekomen bij negen grote bedrijven. Ook in twee projecten van de kenniscentra (KCH HCM en KC PMLF) wordt gebruikgemaakt (of zal gebruik worden gemaakt) van geïntegreerde matching.²²

²⁰ TW 2, TW 4, TW 18 en werkgever 2 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

²¹ Deelnemers die nog niet (volledig) aan het functieprofiel voldoen, krijgen in de ingroefunctie de gelegenheid om in de loop van bijvoorbeeld een jaar toe te groeien naar het vereiste niveau waarop ze wel volledig aan de eisen van de functie voldoen.

²² TW 1, TW 6, TW 9, TW 10, TW 15, TW 16, TW 17, TW 20, TW 21.

TW 28 heeft door UWV een bedrijfsadvies laten uitvoeren en heeft mede vanwege de uitkomsten daarvan afgezien van verdere deelname aan het project 'Toonaangevende Werkgevers' (zie kader 'geen match' op de volgende pagina).

"We laten in een vestiging door een SW-bedrijf een onderzoek uitvoeren en vervolgens een lijst opstellen van werkzaamheden die niet door de reguliere medewerkers zouden moeten worden gedaan, omdat ze niet tot de functie van die medewerker horen en die zouden kunnen worden uitgevoerd door een SW'er. Concreet gaat het dan om zaken als tussendoor toonbanken schoonhouden en opruimen. Het SW-bedrijf houdt vervolgens interviews met mogelijke geschikte kandidaten." (deelprojectleider TW 20).

"We zijn het project ingegaan met als uitgangspunt 'duurzaam' bijdragen aan de arbeidsmarktpositie van de Wajonger. Juist daarom is het van groot belang om zowel te kijken naar beschikbaar taken en naar wat de Wajonger kan en wil." (deelprojectleider TW 17)

- **Functiedifferentiatie:** bij functiedifferentiatie worden de taken waaruit een functie bestaat uitgesplitst, waardoor nieuwe functies ontstaan. Een groot bedrijf heeft, samen met een SW-bedrijf, twee aangepaste functieprofielen opgesteld.²³ In de derde tussenrapportage schreven we dat in ieder geval twee bedrijven terughoudend zijn ten aanzien van het aanpassen van functies.²⁴ Uit de informatie uit de nieuwe interviews blijkt dat twee nieuwe grote bedrijven bereid is tot functiedifferentiatie,²⁵ waarbij de deelprojectleider van TW 21 opmerkt dat het opdoen van ervaringen met functiedifferentiatie gezien de verwachte krapte op de arbeidsmarkt ook (steeds meer) bedrijfseconomisch verantwoord is. In het project van kenniscentrum PMLF is functiedifferentiatie van de functie van operator (op mbo-niveau) een van de uitgangspunten in het project. De doelstelling is te onderzoeken welke taken uit de functie van operator kunnen worden afgesplitst die door een werknemer met een beperking zouden kunnen worden uitgevoerd. Daartoe zou bij alle bedrijven die in het project deelnemen een taakanalyse worden verricht. Op het moment van deze rapportage is bij drie bedrijven de taakanalyse voltooid, bij het vierde bedrijf loopt de taakanalyse nog en bij het vijfde bedrijf zijn de eerste afspraken rondom de taakanalyse gemaakt.

²³ TW 5.

²⁴ TW 12 en TW 20.

²⁵ Tw 17 en TW 21.

Geen match!

TW 28 had meerdere motieven om mee te doen in het project van de toonaangevende werkgevers:

- Er was een cao-akkoord waarin een onderzoek was toegezegd naar de mogelijkheden om mensen met een beperking in dienst te nemen.
- Het werd gezien als een manier om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en het bedrijf op die manier te kunnen profileren.
- Door een van de landelijke projectleiders waren verwachtingen gewekt omtrent de mogelijkheden van de Wajongers: hoogopgeleid, flexibel inzetbaar, op verschillende plekken in de organisatie (ICT, administratie, chauffeurswerkzaamheden et cetera).

Het bedrijf stelde zich ten doel om met tien Wajongers aan de slag te gaan.

Uit een bedrijfsadvies van UWV kwam naar voren dat er nauwelijks werkzaamheden waren waar Wajongers op konden worden ingezet. Dat strookte totaal niet met de verwachting ten aanzien van de werkzaamheden die de Wajongers zouden kunnen uitvoeren en met het beeld dat tientallen Wajongers stonden te popelen om te beginnen. Het bedrijf heeft daarop besloten van verdere deelname aan het project 'Toonaangevende Werkgevers' af te zien.

Faalfactoren:

- De verwachtingen die waren gewekt omtrent de mogelijkheden van de Wajongers strookten niet met de realiteit.
- Door outsourcing waren er in het bedrijf nog maar zeer beperkt eenvoudige werkzaamheden beschikbaar die eventueel wel door Wajongers hadden kunnen worden verricht.
- Onvoldoende draagvlak voor het project op de lagere niveaus van de organisatie doordat managers worden afgerekend op productiviteit van hun afdeling. Ze zijn daardoor erg huiverig voor het werken met mensen die niet volledig productief zijn of extra begeleiding nodig hebben, maar wel volledig meetellen in de formatie.

4.2.6 Opzetten begeleiding

In de vorige tussenrapportage is het organiseren van extra begeleiding van de werknemers met een beperking als een belangrijke voorwaarde naar voren gekomen. De meeste bedrijven gaven aan ervan uit te gaan dat het organiseren van extra (interne of externe) begeleiding nodig zou zijn.²⁶ De informatie uit de nieuwe interviews met zowel grote als kleinere werkgevers onderstreept het belang van het organiseren van extra begeleiding. Vier grote werkgevers en twee werkgevers uit het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM hebben dit naar voren gebracht.²⁷

Bedrijven kunnen de extra begeleiding intern (door een eigen medewerker) of extern (door bijvoorbeeld een jobcoach of een werkleider vanuit het SW-bedrijf) organiseren. Twee werkgevers kiezen voor externe begeleiding.²⁸ Een

²⁶ TW 1, TW 2, TW 3, TW 6, TW 12, TW 16, TW 20.

²⁷ TW 18, TW 17, TW 21, werkgevers 2 en 3 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

²⁸ TW 20 en Werkgever 2 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

andere grote werkgever kiest juist voor interne begeleiding.²⁹ Een werkgever die betrokken was bij het project 'SW Binnenstebuiten' van KCH HCM neemt een steeds groter deel van de begeleiding op zich omdat de begeleiding vanuit het SW-bedrijf wordt afgebouwd en meer begeleiding meer geld kost.³⁰ Een toonaangevende werkgever wil, naast één jobcoach voor alle deelnemers in het project ook een intern aanspreekpunt organiseren waar de deelnemers terecht kunnen met werkinhoudelijke zaken en ziekmelding.³¹ Indien gewenst kan de leidinggevenden contact opnemen met de jobcoach.

4.2.7 Aanpassen administratieve processen

In de tweede rapportage zijn we kort ingegaan op het aanpassen van administratieve processen. Enkele grote bedrijven hadden dit benoemd als een van de randvoorwaarden die zij creëren.³² Het gaat hierbij bijvoorbeeld om aanpassingen van de HR- en de financiële administratie. In de interviews over fase 2a die we in de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 hebben gedaan, is door een beperkt aantal nieuwe bedrijven aangegeven dat ze aanpassingen in de administratie hebben gedaan met het oog op de komst van Wajongers en/of SW'ers.

"We hebben onze administratie geoutsourced. Met hen moesten we de deelname aan het project afstemmen omdat er geen standaardcontracten waren die in dit geval bruikbaar waren. De standaardcontracten moesten worden aangepast aan wat we wilden en aan wat kon. Uiteindelijk zijn we uitgekomen op een contract dat sterk lijkt op een stagecontract." (deelprojectleider TW 17)

"In de beginfase heeft het ook tijd gekost om de administratie en facturatie op poten te zetten. We moesten in beeld hebben hoeveel uren elke medewerker werkte, op welke opdracht en wat de productie was omdat we de kosten doorbelastten naar onze opdrachtgever. Doordat we niet goed vat kregen op de omvang van de productie door de SW'ers zijn we sinds 1 februari 2012 overgestapt op afrekenen per stuk." (werkgever KCH 1.2)

4.2.8 Overige randvoorwaarden

In de tweede tussenrapportage somden we vier randvoorwaarden op, die door een of enkele grote werkgevers naar voren waren gebracht. In de nieuwe interviews zijn we deze randvoorwaarden niet tegengekomen. Wel zijn er drie nieuwe randvoorwaarden naar voren gekomen:

²⁹ TW 17.

³⁰ Werkgever 3 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

³¹ TW 18.

³² TW 9, TW 16.

- Een contactpersoon bij Locus omdat we een landelijk opererend bedrijf zijn (TW 21).³³
- De SW'ers moeten, net als alle andere productiemedewerkers in het bedrijf, voldoen aan basiscertificering in de branche (KCH 1.3).
- Aanpassingen op de werkplek. Twee werkgevers hebben dit naar voren gebracht. Het gaan dan bijvoorbeeld het creëren van een aparte, afgescheiden werkplek in een productiehal.³⁴

4.3 Beantwoording onderzoeksvragen

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

De informatie uit de nieuwe interviews bevestigen het beeld uit de vorige tussenrapportages, namelijk dat de interne besluitvorming op verschillende manieren tot stand kan komen. Bij grote bedrijven zijn daarbij meerdere lagen in de organisatie betrokken: in de top van het bedrijf wordt besloten om al dan niet aan het project mee te doen. De beslissing over daadwerkelijke plaatsing van SW'ers of Wajongers ligt meestal lager in de organisatie bij directeurs van vestigingen of managers van afdelingen. In kleinere bedrijven is het vaak de directeur die de beslissing neemt.

2. Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?

Uit de pilot is tot nog toe naar voren gekomen dat werkgevers hun personeelsbeleid in beperkte mate aanpassen. Dit wordt bevestigd door de informatie uit de nieuwe interviews.

De aanpassingen die worden gedaan, hebben met name betrekking op de aard van het dienstverband of de contractvorm die wordt gebruikt voor de werknemer met een beperking en extra begeleiding.

Wat betreft het dienstverband wordt er voor Wajongers veel gewerkt met (een combinatie van) werkervaringsplaatsen en tijdelijke reguliere contracten. Voor SW'ers wordt vooral gewerkt met detachingsconstructies. In dat geval is het personeelsbeleid van de werkgever slechts beperkt van toepassing, de SW'ers blijven immers in dienst van het SW-bedrijf.

Wat betreft extra begeleiding werd duidelijk dat veel bedrijven die we in het afgelopen jaar hebben geïnterviewd dit zien als een belangrijke voorwaarde. Dit geldt zowel voor MKB-werkgevers als voor grote bedrijven. De begeleiding kan zowel intern als extern worden georganiseerd.

³³ Locus is een publiek-private samenwerking tussen bedrijven, gemeenten en SW-bedrijven die zich richt op meer kansen op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door meer aan te sluiten bij de vraag van werkgevers. Locus stimuleert en ondersteunt het tot stand komen van partnerschappen (samenwerkingsafspraken) tussen de betrokken landelijk opererende bedrijven en regionale partijen die werknemers met een beperking kunnen leveren. Oprichter en directeur van Locus is een van de voormalige landelijke projectleiders van het project Toonaangevende Werkgevers (bron: www.locusnetwerk.nl).

³⁴ TW 21, werkgever 2 van het project SW Binnenstebuiten van KCH HCM.

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

Uit vorige rapportages kwam naar voren dat de meeste bedrijven weinig aanpassingen doen in de organisatie en in de functies. Als het gaat om matching, werken veel bedrijven volgens de methodiek van geïntegreerde matching waarin tegelijk naar de mogelijkheden van beschikbare functies en naar de profielen van mogelijke werknemers met een beperking wordt gekeken. De bedrijven zijn terughoudend als het gaat om functiedifferentiatie. De interviews over fase 2a van het afgelopen jaar sluiten hierbij aan: de meeste werkgevers kiezen voor geïntegreerde matching.³⁵ Twee nieuwe grote bedrijven zijn bereid tot functiedifferentiatie. Op basis van de beschikbare informatie over fase 3 (werving) zijn er duidelijke aanwijzingen dat deze terughoudend ten aanzien van het aanpassen van functies leidt tot een moeizame werving en/of toelevering van potentiële kandidaten.

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

Ten aanzien van de rol van de landelijke projectleiders van het project 'Toonaangevende Werkgevers' hebben we op basis van de nieuwe interviews geen nieuwe informatie verkregen.

Ten aanzien van toeleveranciers is bij een grote werkgever door UWV een bedrijfsscan gedaan waarna het bedrijf besloot om niet langer deel te nemen aan het project 'Toonaangevende Werkgevers' (TW 28). Bij een ander groot bedrijf is het SW-bedrijf betrokken bij het opstellen van een blauwdruk voor het inzetten van SW-werknemers in (andere filialen van) het bedrijf (TW 20). Bij een bedrijf waar sprake is van een groepsdetachering van SW-medewerkers, hebben werkgever en SW-bedrijf samen uitgeprobeerd welke medewerker waar in de productielijn het beste tot zijn recht komt (KCH 1.3).

Verder spelen toeleveranciers een rol in (het opzetten van) begeleiding voor de werknemers met een beperking.

Twee grote bedrijven hebben in deze fase samengewerkt met Locus.³⁶ De bedrijven willen graag dat Locus in de toekomst een rol speelt bij matching (TW 20, TW 21).

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.

³⁵ TW 17 en TW 21.

³⁶ Zie noot 33.

Succesfactoren

In het vorige tussenrapporten hebben we onderscheid gemaakt tussen bedrijfsgerelateerde succesfactoren en succesfactoren die bij externe partijen liggen. We sommen ze hieronder even op:

Intern:

- a) De aanwezigheid van een projectleider die ervoor zorgt dat er voldoende aandacht is voor het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden en voldoende is vrijgesteld voor het (laten) uitvoeren van het project.
- b) De aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsplan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wat met name relevant is voor het creëren van intern draagvlak.
- c) Een verwacht personeelstekort.
- d) De aanwezigheid van relevante cao-afspraken.
- e) De aanwezigheid van kennis van en ervaring met het werken met de doelgroep in het bedrijf.

Op basis van de interviews over de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 kunnen we de succesfactoren a en e (nog) meer gewicht geven. Deze factoren zijn vaker genoemd dan de andere succesfactoren. Ten aanzien van het creëren van intern draagvlak is een nieuwe succesfactor naar voren gekomen. Het gaat dan om het geven van relevantie informatie en communicatie over het project. Verder is door een toonaangevende werkgever ingebracht dat het beschikken over feiten, informatie op grond waarvan een businesscase kan worden gemaakt ook kan bijdragen aan het realiseren van draagvlak, met name op het niveau van directie en management.

Extern:

- a) De aanwezigheid van externe partijen die het bedrijf motiveren om het project door te zetten en daarvoor de benodigde randvoorwaarden te creëren.
- b) De betrokkenheid van externe partijen met voldoende kennis van en relevante contacten in de sociale zekerheid en bij toeleveranciers.
- c) Toegankelijkheid en bereikbaarheid van de beoogde toeleveranciers, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van één contactpersoon.
- d) 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.
- e) De (beoogde) toeleveranciers moeten voldoende kennis van de eigen bestanden hebben, waardoor het mogelijk wordt om een realistische matchingsmethodiek te ontwikkelen.

Op basis van de interviews over de tweede helft van 2011 en de eerste helft van 2012 kunnen we de factoren die betrekking hebben op de dienstverlening door de toeleverancier meer gewicht geven. Veel bedrijven hebben deze factor genoemd. Specifiek gaat het om makkelijk aanspreekbaar en bereikbaar

zijn en in staat zijn om alle administratie rondom de inzet van mensen met een beperking uit handen van de werkgever te nemen.

Faalfactoren

In de derde tussenrapportage hebben we drie faalfactoren onderscheiden die ertoe bijdragen dat de randvoorwaarden bij de werkgever niet of onvoldoende worden gerealiseerd. We sommen ze hieronder nog even kort op:

- a) Het ontbreken van rechtstreekse samenwerking met de toeleverancier in fase 2a.
- b) Werkgevers die te veel uitgaan van de eigen vraag of beschikbare functies en niet flexibel kunnen of willen zijn in het aanpassen hiervan aan de mogelijkheden van de doelgroep.
- c) De begeleiding van deelnemers volledig intern (binnen het bedrijf) willen organiseren en daarmee eventuele externe begeleiders uitsluiten.³⁷

Op basis van de informatie uit de nieuwe interviews over fase 2a, kunnen we faalfactor b meer gewicht geven. We zijn op een nieuwe faalfactor gestuit:

- Onvoldoende draagvlak bij managers op de werkvloer (dus op lagere niveaus in de organisatie) als gevolg van de manier waarop afdelingen worden afgerekend op productiviteit.

³⁷ We zijn eenmaal tegengekomen dat dit een faalfactor was. Op basis van de beschikbare informatie is het niet in te schatten of deze faalfactor meer of minder belangrijk wordt. Mogelijk komen we hierop in de eindrapportage terug.

5 FASE 2B: HET CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN IN TOELEIDING

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen over de periode van augustus 2011 tot en met april 2012 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 projectleiders bij een SW-bedrijf en een ROC die betrokken zijn bij twee deelprojecten van kenniscentra. Het gaat daarbij om het project 'De Sociale Werkvoorziening Binnenstebuiten' van KCH HCM en het project 'ICT en autisme' van kenniscentrum Ecabo. Daarnaast hebben we voor dit hoofdstuk gebruikgemaakt van de eindverslagen van de projecten 'De Sociale Werkvoorziening Binnenstebuiten' van KCH HCM' en 'Arbeidsmarktgericht kwalificeren' van Ecabo en een tussenverslag van het project 'ICT en autisme' van Ecabo.

In de paragrafen 5.2 tot en met 5.4 beschrijven we de veranderingen die in het Albada College, SW-bedrijf De Risse en REA College zijn doorgevoerd. We sluiten het hoofdstuk af met paragraaf 5.5, waarin we de onderzoeksvragen beantwoorden en (meer) zicht krijgen op de succes- en faalfactoren in fase 2b.

5.2 ICT en autisme (Albada College)

Het project

In het project 'ICT en Autisme' werkt kenniscentrum Ecabo samen met twee roc's: het Koning Willem I College en het Albada College. In het kader van dit project wordt een aantal klassen met leerlingen met autisme opgeleid voor functies in de ICT, niveau 3. Ecabo ondersteunt de roc's bij het aanpassen van bestaande intake-instrumenten, het aanpassen van het opleidings- en examineringsmodel, het uitvoeren van een training voor praktijkopleiders bij de bedrijven en het werven van stageplaatsen en passende arbeidsplaatsen.

Structuurklassen

Al voor de start van het project met Ecabo heeft het Albeda College twee 'structuurklassen' gehad, waarin maximaal twaalf leerlingen met een autisme-spectrumstoornis worden opgeleid voor ICT-functies. Deze leerlingen hebben een eigen klaslokaal en drie vaste docenten. Het gaat om docenten die affiniteit en ervaring hebben met 'zorgleerlingen'. Binnen het klaslokaal hebben de leerlingen een eigen, vaste plek en bureau. Het rooster is heel eenvoudig.

Leren, loopbaan en burgerschap

Bij de structuurklassen is een zorginstelling betrokken die het vak 'leren, loopbaan en burgerschap' verzorgt: plannen, leren leren, solliciteren, bedrijfsleven, politiek. Normaal biedt de school dit vak zelf aan, maar voor deze leerlingen is bewust gekozen voor deze zorginstelling. Zij bieden het vak aan vanuit een focus op de doelgroep in relatie tot werk in de ICT.

Stages

De voorbereiding op de stage is inhoudelijk niet heel anders bij reguliere leerlingen, maar er wordt eerder mee begonnen en is intensiever. Tijdens de stage wordt, naast de begeleiding door de stagebegeleider, extra begeleiding gegeven door een ambulante begeleider. Er is één ambulante begeleider voor de 24 leerlingen van de twee structuurklassen, die wordt gefinancierd uit de samengevoegde rugzakjes van de afzonderlijke leerlingen. De ambulante begeleider geeft intensieve begeleiding op de werkplek, met name gericht op de sociale vaardigheden, die meer een knelpunt zijn voor autisten dan de cognitieve vaardigheden.

Werkgevers

De werkgevers zijn vanaf het begin bij het project betrokken. Zij liepen in de praktijk tegen problemen aan met leerlingen en werknemers met autisme. Daarvoor willen ze graag kennis, oplossingen en ondersteuning hoe hiermee om te gaan. De werkgevers die stageplekken bieden, hebben al ervaringen met leerlingen of werknemers met autisme.

Successen

Van de eerste structuurklas hebben elf van de twaalf leerlingen het diploma gehaald, drie leerlingen zijn doorgestroomd naar niveau 4 en vier leerlingen zijn al aan het werk. De tweede structuurklas doet dit jaar examen. Iedereen heeft de eerste twee, van in totaal drie, examens gehaald. Het is nog te vroeg voor resultaten van de structuurklas waarbij Ecabo betrokken is, waaronder de vraag of de inbreng van het kenniscentrum leidt tot een betere aansluiting richting werkgevers.

5.3 SW Binnenstebuiten (De Risse)

Het project

KCH HCM, een onderdeel van Kenniscentrum Handel, heeft in het kader van het project vijf SW-bedrijven begeleid om de mensontwikkelingfunctie verder te professionaliseren. Hiertoe zijn de SW-functies van de afdelingen die in het project betrokken zijn, vertaald in competentiebeschrijvingen. Verder heeft KCH HCM een competentiegericht screeningsinstrument geïntroduceerd dat aansluit bij de kwalificatiestructuur van het mbo. Dit instrument is in meer of mindere mate geïntegreerd met de eigen systematiek van de verschillende SW-bedrijven. KCH HCM heeft vervolgens verschillende trainingen verzorgd voor diverse medewerkers van de SW-bedrijven die met de nieuwe methodiek zouden gaan werken.

Losweken

De Risse heeft een groep SW-medewerkers geselecteerd en hen in een aparte groep in een ander gebouw geplaatst met de boodschap van de directeur: 'jullie moeten naar buiten'. Door deze werknemers letterlijk los te weken door hen in een ander gebouw te plaatsen, konden zij langzaam wennen aan het feit dat ze niet meer bij het SW-bedrijf zouden gaan werken. Aan de medewerkers werd goed uitgelegd waarom ze naar buiten moesten. De Risse is vervolgens samen met KCH HCM aan de slag gegaan met de competentietesten.

Andere spelregels

Voor deze groep golden de spelregels uit het reguliere bedrijf: op tijd komen, doen wat je gezegd wordt, strenger zijn ten aanzien van werknemersvaardigheden, normaal praten, niet schelden, niet vloeken et cetera.

Rol KCH HCM

De Risse is in 2005 begonnen met het proces naar mensontwikkeling. Om de competenties van de SW-werknemers in beeld te brengen en te volgen, is het instrument Melba ingevoerd. De Risse heeft het competentiegericht screeningsinstrument van KCH HCM wel gebruikt, maar niet geïntegreerd in de organisatie als zijnde een nieuw instrument. Melba is leidend gebleven.

Succesfactoren

De Risse ziet de volgende succesfactoren bij de voorbereiding van SW-medewerkers op de stap naar buiten:

- Medewerkers confronteren met situaties die lijken op het reguliere bedrijfsleven.
- Gebruikmaken van individuele opleidingsplannen met portfolio's, de voortgang van de medewerkers in beeld brengen, opleidingen inzetten als dit nodig is, AKA-diploma's laten halen.
- De SW-medewerker zelf zo veel mogelijk motiveren en informeren over het reguliere bedrijf. In contact brengen met collega's die al zijn uitgeplaatst.

- De SW-medewerkers zelf het tempo laten bepalen waarin ze naar buiten gaan, maar hen wel bewust maken van de toenemende druk om naar buiten te gaan.
- De betrokken medewerkers goed informeren en duidelijkheid scheppen.
- Veel aandacht besteden aan werknemersvaardigheden.

Resultaten

Van de pilotgroep zijn dertig mensen snel gedetacheerd in een groep bij een werkgever die een nieuwe productielijn ging starten, het monteren van kinderwagens. Achttien medewerkers van de oorspronkelijke groep werken er nog steeds. Voor een aantal medewerkers was de stap te groot; vijf medewerkers zijn teruggekomen. Andere medewerkers zijn inmiddels ergens anders in kleinere groepen of individueel gedetacheerd.

Door deze snelle mogelijkheid van een groepsdetachering, hebben de betreffende medewerkers niet ten volle kunnen profiteren van het project: zij zijn na uitplaatsing niet begeleid om hun ontwikkeling verder te stimuleren. De Risse wilde de pilotgroep wel aanvullen, maar dat is niet goed gelukt.

In een nieuw project gericht op het realiseren van extra detacheringen, wordt gebruikgemaakt van dezelfde aanpak als voor de pilotgroep is gehanteerd. De medewerkers werken als aparte groep in een ander gebouw, er worden competentietesten gedaan en indien nodig en mogelijk worden AKA-opleidingen ingezet.¹ Het project heeft dus wel invloed gehad op manier waarop het SW-bedrijf medewerkers voorbereidt op werken in het reguliere bedrijfsleven.

5.4 Arbeidsmarktgericht kwalificeren (REA College)

Het project

In dit project van Ecabo is een methodiek ontwikkeld waarmee, voor jongeren met een beperking die een beroepsopleiding gaan volgen, kan worden vastgesteld voor welke functies of deelfuncties ze kunnen worden opgeleid die reëel uitzicht bieden op werk. Het REA College moest bij het opleiden datgene wat de leerling kan en leert vastleggen in een portfolio op een voor werkgevers relevante manier, in termen van de kerntaken en werkprocessen die horen bij een bepaalde functie.

Resultaten

In de opleiding van het REA College Ermelo en Utrecht zijn de processtappen als volgt aangepast als gevolg van het Ecabo-project:

- In de intake wordt op basis van de wens van de cursist een analyse gemaakt van de capaciteiten en beperkingen in relatie tot de beroepseisen en een analyse van de arbeidsmarktkansen. Op basis daarvan wordt een opleiding op maat uitgekozen. Vervolgens wordt een persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan (een poep) opgesteld. Voor deze fase wordt ruim de tijd genomen. In het verleden werd de wens van de cursist zo mogelijk

¹ Het gaat hier om het 100+ traject waarmee in 2011 is gestart.

gehonoreerd en werd zo snel mogelijk gestart met de opleiding. Hierdoor kwamen wisselingen in richting en niveau in de loop van het traject relatief veel voor.

- In het persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan worden alle opleidingsonderdelen en stages opgenomen. De opleidingsmodules die worden ingekocht, sluiten aan bij de selectie van kerntaken en werkprocessen.
- Stages vinden plaats op basis van de planning in het poep en worden gekozen op basis van het vooraf opgestelde stageprofiel met leerdoelen. De praktijkopdrachten sluiten aan bij de leerdoelen van de cursist. In het verleden vonden stages standaard drie maanden na de start van de opleiding plaats, en waren er geen gerichte praktijkopdrachten.
- De portfolio is de rode draad in de opleiding en is gericht op het aantonen van de beheersing van de werkprocessen voor de toekomstige werkgever, in plaats van een diploma. In het verleden werd het maken en vullen van een portfolio aan de cursist overgelaten.
- Als alternatief van een examen, kan bij voldoende portfolio-opbouw een praktijkexamen worden afgenomen met Ecabo-certificaten voor onderdelen.
- Als basis voor de bemiddeling naar arbeid worden een werkprofiel en het portfolio gekoppeld aan voor werkgevers herkenbare werkprocessen en wordt het cv gebruikt. In het verleden werd alleen het cv gebruikt.

Tot nu toe hebben slechts enkele kandidaten het hele vernieuwde traject doorlopen. Daarom kunnen we het effect van de inbreng van het kenniscentrum nu niet vaststellen.

5.5 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf geven we voorlopige antwoorden op de onderzoeksvragen behorende bij fase 2b: het creëren van randvoorwaarden in het opleidings- of toeleidingstraject. We herhalen hieronder in het kort de belangrijkste inzichten over fase 2b uit de vorige tussenrapportages en vullen deze daar waar mogelijk aan met nieuwe inzichten uit de casussen die in dit hoofdstuk zijn beschreven.

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

In het SW- & MKB-project hebben we gezien dat twee SW-bedrijven door middel van een intensieve samenwerking met één regulier bedrijf 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.

Met betrekking tot de projecten van de kenniscentra geldt dat de werkgeversoptiek vooral wordt ingebracht door de kenniscentra zelf. Innovam

heeft werkgevers wel nauw betrokken bij de opleiding van SW-medewerkers voor de tweewielerbranche.

Bij het hierboven beschreven Ecabo-project zijn werkgevers vanaf het begin bij het project betrokken. Zij liepen in de praktijk tegen problemen aan met leerlingen en werknemers met autisme en vroegen om ondersteuning.

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

De opleidingsinstituten en SW-bedrijven die betrokken zijn bij de projecten van de kenniscentra, brengen de kenniscentra zelf de wensen en eisen van werkgevers in. Bij de drie voorbeelden die we in dit hoofdstuk hebben beschreven, brengen de kenniscentra een systematiek in waarmee de SW-bedrijven en opleidingen begeleiding richten op het ontwikkelen van competenties die nodig zijn voor werkprocessen die herkenbaar zijn voor werkgevers.

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

In het project SW & MKB: Samen aan het Werk bleken bij SW-bedrijven allerlei interne aanpassingen nodig te zijn om tot een effectieve werkgeversbenadering te komen. De volgende soorten aanpassingen zijn we tegengekomen:

- Het creëren van tussenstappen voor SW-werknemers op weg naar werken bij een reguliere werkgever.
- Het vergroten van de groep die bij werkgevers kan werken door middel van groepsdetachering.
- Een cultuuromslag onder het motto van 'iedereen moet naar buiten en de productie komt op de tweede plaats'.
- Het ontwikkelen van opleidingen gericht op vakvaardigheden en/of werknemersvaardigheden.
- Opleidingen voor anderen dan de SW-werknemers binnen de SW-organisatie.

Ook bij De Risse is een tussenstap gecreëerd door de SW-werknemers die naar buiten moeten, in een apart gebouw te plaatsen. Voor die groep gold ook: 'iedereen moet naar buiten'. Voor deze groep zijn de spelregels die gelden in het reguliere bedrijfsleven ingevoerd.

In de eerdere tussenrapportages noemden we bij de projecten van de kenniscentra het ontwikkelen van opleidingen gericht op vakvaardigheden en/of algemene werknemersvaardigheden, het opleiden van leidinggevenden van de SW-bedrijven zelf, zodat zij in staat zijn om de SW-medewerkers 'ontwikkelingsgericht' te begeleiden en op te leiden. In de casussen die we in deze paragraaf hebben beschreven, zagen we vooral het invoeren van een systematiek waar de competenties van SW-werknemers of cursisten worden vastgesteld, ontwikkeld en geëxamineerd. Het gaat hierbij om competenties

die nodig zijn voor werkprocessen die herkenbaar zijn voor werkgevers. In hoeverre dit leidt tot meer plaatsingen kunnen we (nog) niet vaststellen.

4. Welke rol spelen kenniscentra bij deze aanpassingen?

We hebben het afgelopen jaar geen nieuwe inzichten gekregen over de rol die kenniscentra spelen bij aanpassingen bij SW-bedrijven en opleidingsinstellingen. De conclusies uit de vorige tussenrapportage blijven actueel: de kenniscentra ondersteunen opleidingsinstellingen en SW-bedrijven bij het maken van een culturomslag en in de wijze waarop mensen met een arbeidsbeperking worden voorbereid op werken bij een reguliere werkgevers. Daarbij gaat het vooral om het competentiegericht ontwikkelen van cursisten en SW-medewerkers.

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

In de vorige tussenrapportage beschreven we de volgende succesfactoren met betrekking tot fase 2b:

- Zorg voor commitment in de hele organisatie: bestuur, directie, middenmanagement, consultants, werkleiders en SW-werknemers.
- Zorg voor goede interne communicatie: leg aan iedereen goed uit wat waarom gaat veranderen.
- Betrek SW-werknemers zo veel mogelijk bij het proces.
- Betrokkenheid van geschikte externe werkgevers.
- De opleidingen van kenniscentrum KCH HCM voor leidinggevenden van het SW-bedrijf, bijvoorbeeld ten aanzien van 'ontwikkelingsgericht kijken' naar SW-medewerkers.
- Het doelgericht werken aan ontwikkeling door het hanteren van het AKA 1-niveau.

Op basis van de interviews in het afgelopen halfjaar kunnen we de volgende succesfactoren toevoegen:

- Opleidingen die specifiek gericht zijn op cursisten met bepaalde beperkingen met intensieve begeleiding tijdens de opleiding zelf en de stages.
- Bij de begeleiding van SW-werknemers en bij opleidingen uitgaan van het ontwikkelen van competenties die nodig zijn voor kerntaken en werkprocessen van kansrijke functies.
- Het gebruik van portfolio's om aan werkgevers te laten zien welke ervaring mensen met een beperking hebben en wat zij kunnen.
- SW-werknemers laten werken in een omgeving die zo veel mogelijk lijkt op de situatie in reguliere bedrijven.
- Veel aandacht besteden aan werknemersvaardigheden.

6 FASE 3: WERVING, SELECTIE EN AANNAME

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de voorlopige bevindingen met betrekking tot fase 3: de werving, selectie en aanname van werknemers met een arbeidsbeperking. Dit hoofdstuk beschrijft hoe bij bedrijven het proces van werving, selectie en aanname van werknemers met een arbeidsbeperking verloopt. In de laatste paragraaf benoemen we de belangrijkste knelpunten en succesfactoren in dit proces.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de eerdere deelrapportages en op informatie uit 45 interviews. 33 interviews hadden betrekking op het project 'Toonaangevende Werkgevers', elf op het project 'Kenniscentra' en één op het project 'Next Generation'.¹ Dit betekent dat dit hoofdstuk hoofdzakelijk is gebaseerd op ervaringen in grote bedrijven.

De interviews vonden plaats met verschillende soorten respondenten. Het waren 21 interviews met bedrijven, dat wil zeggen met projectleiders en direct leidinggevenden van werknemers met een arbeidsbeperking. Er vonden acht interviews met werknemers met een arbeidsbeperking en zestien interviews met externen plaats. Externen bestonden hoofdzakelijk uit externe ondersteuners die betrokken waren bij de plaatsing van een individuele werknemer. Dit zijn met name jobcoaches, consultants van SW-bedrijven en UWV-medewerkers. Drie externen waren deelprojectleider vanuit een kenniscentrum.

In paragraaf 6.2 gaan we in op de wervingskanalen die werkgevers gebruiken. Paragraaf 6.3 gaat over het selectieproces. Paragraaf 6.4 beschrijft de functies die werknemers met een arbeidsbeperking binnen de bedrijven vervullen en de aanpassingen die de bedrijven hiervoor doen. Paragraaf 6.5 gaat nader in op de aannamebeslissing van de werkgever, waarbij de kosten-batenafweging en het soort dienstverband worden besproken. Vervolgens beschrijft paragraaf 6.6 een casus van een bedrijf dat zijn werving- en selectieprocedure in de afgelopen jaren heeft aangescherpt op basis van ervaringen met het project binnen het bedrijf. Tot slot beantwoorden we in paragraaf 6.7 de onderzoeksvragen en gaan we in op de knelpunten en succesfactoren in fase 3.

¹ Met betrekking tot het project 'Toonaangevende Werkgevers' vonden vier interviews plaats met deelprojectleiders bij vier verschillende 'Toonaangevende Werkgevers'. Verder vonden twaalf interviews plaats met direct leidinggevenden van werknemers met een arbeidsbeperking die bij deze bedrijven werken. We hielden met acht van deze werknemers een interview. Tot slot vonden negen interviews plaats met externe ondersteuners van deze bedrijven.

Met betrekking tot het project 'Kenniscentra' vonden drie interviews plaats met deelprojectleiders, vier met werkgevers en vier met externe ondersteuners. Tot slot vond er één interview plaats met een werkgever in het kader van het project 'Next Generation'.

6.2 Werving van kandidaten

Deze paragraaf geeft ten eerste antwoord op de vraag van welke wervingskanalen werkgevers gebruikmaken bij de werving van kandidaten met een arbeidsbeperking. Ten tweede gaan we in deze paragraaf in op de tevredenheid van de werkgevers over deze kanalen.

6.2.1 Wervingskanalen

De werkgevers maken gebruik van verschillende wervingskanalen. In dit evaluatieonderzoek worden UWV en het SW-bedrijf tot nu toe het meest genoemd als toeleverancier van kandidaten. Ten derde wordt het re-integratiebedrijf genoemd. Daarnaast noemen bedrijven een aantal andere toeleveranciers één of enkele keren.

Van de zeventien bedrijven die we voor deze rapportage over fase 3 hebben geïnterviewd geven er zes aan dat ze de medewerker(s) met een arbeidsbeperking vanuit een SW-bedrijf toegeleverd hebben gekregen.² Vier bedrijven hebben de medewerker(s) via UWV geworven.³ Verder wordt het REA College twee keer genoemd als toeleverancier.⁴ Tot slot worden Cap100⁵, een uitzendbureau⁶ en een instelling voor praktijkonderwijs⁷ één keer genoemd.⁸ Organisaties die in de vorige deelrapportages één of enkele keren werden genoemd, zijn InBedrijf, Emma@Work, Stichting Aveleijn, Voorzet (voor autisten), een vso-school en CNV.

In vergelijking met de vorige deelrapportage valt op dat de re-integratiebedrijven deze keer niet worden genoemd. Dit kan gedeeltelijk worden verklaard doordat andere werkgevers zijn geïnterviewd, maar het wordt ook veroorzaakt doordat het onderscheid tussen UWV en re-integratiebedrijf als leverancier niet altijd scherp is. UWV levert immers (een deel van) de kandidaten inclusief de door UWV ingehuurde begeleiding door een re-integratiebedrijf.

Een aantal bedrijven heeft gebruikgemaakt van verschillende toeleveranciers, soms na elkaar en soms tegelijkertijd. Twee bedrijven die zijn veranderd van

² TW 5, 9, 19, 21 en één werkgever die samenwerkt met KCH-1 (Van Haberden) en één werkgever die samenwerkt met Innovam (Schraeverus fietsen).

³ TW 4, 6, 16, 23.

⁴ Twee werkgevers die samenwerken met Ecabo 1 (Ame computers en Merlin Systems).

⁵ TW 25.

⁶ TW 22.

⁷ TW 26.

⁸ Van twee bedrijven is onzeker welke organisatie de deelnemer heeft geleverd (TW 15 en NG 1).

leverancier noemen als reden voor deze verandering dat de samenwerking met de eerste toeleverancier onvoldoende geschikte kandidaten opleverde.⁹ Een aantal bedrijven werkt op hetzelfde moment samen met meerdere toeleveranciers. Soms wordt dit gecoördineerd door de (deel)projectleider binnen het bedrijf, maar in andere gevallen bestaat er naast de centraal georganiseerde, projectmatige werving een zogenaamde autonome instroom op vestigingsniveau.¹⁰ Het gaat daarbij om (individuele) instroom die tot stand komt door medewerkers van het bedrijf, al dan niet in het verlengde van initiatieven die al liepen voordat het centrale project werd opgezet. Uiteraard wordt hierbij soms alsnog een connectie gemaakt met het centrale project binnen het bedrijf.¹¹ Instroom in het kader van het project en andere instroom zijn niet altijd helder onderscheiden. Enkele bedrijven spreken liever niet van een project, met projectnaam, start- en einddatum et cetera.

De rol van de toeleveranciers is overigens niet beperkt tot het aanleveren van kandidaten. De toeleveranciers spelen immers ook een rol bij onderzoek naar geschikte werkplekken en bij de keuze van het soort kandidaten. In de volgende paragrafen zullen we verder zien dat ze bijvoorbeeld ook een rol spelen door hun aanwezigheid tijdens het sollicitatiegesprek en door begeleiding van de sollicitant en de beoogde direct leidinggevende bij het afstemmen van de onderlinge verwachtingen.

6.2.2 Tevredenheid over de toeleveranciers

In vergelijking met de vorige rapportages laten minder grote bedrijven zich in het interview expliciet negatief uit over toeleveranciers die te weinig deelnemers leveren.¹² Ook de overall projectleider 'Toonaangevende Werkgevers' geeft aan dat zij minder negatieve signalen over de werving krijgt. Enkele bedrijven uiten zich positief over de toeleverancier. Eén bedrijf dat het zwaartepunt van de werving heeft verschoven van SW-bedrijven naar UWV is met name tevreden vanwege het aantal deelnemers dat UWV levert.¹³ Een ander bedrijf is tevreden over de flexibiliteit van een SW-bedrijf.¹⁴ Bij dalende marktvraag kon het bedrijf de werving bij het SW-bedrijf stilzetten en bij hernieuwde marktvraag kon in samenwerking met het SW-bedrijf binnen een maand een nieuwe SW'er worden geplaatst.

⁹ TW 6, 15. In beide gevallen is het bedrijf gestopt met het SW-bedrijf.

¹⁰ Bij TW 9 gebeurt dit. Een ander bedrijf, dat nu nog in de voorbereidende fase (2a) zit en daar relatief veel tijd aan besteedt, geeft aan uiteindelijk op vestigingsniveau altijd de vrijheid te willen laten bestaan om het anders te doen dan volgens de handreikingen die centraal worden opgesteld (TW 20).

¹¹ TW 23.

¹² Dit wordt mogelijk ook veroorzaakt door verminderde werving, bijvoorbeeld als gevolg van de economische crisis of doordat een deel van de bedrijven de wervingsdoelstelling reeds heeft gehaald.

¹³ TW 6.

¹⁴ TW 5.

Het komt voor dat een bedrijf verschillend oordeelt over verschillende vestigingen of medewerkers van dezelfde toeleverancier. Eén bedrijf verklaart dit door verschillen tussen de betrokken medewerkers van twee vestigingen van UWV.¹⁵ Bij een ander bedrijf verschilt het oordeel van de projectleider van dat van twee direct leidinggevendenden over het betrokken SW-bedrijf.¹⁶ De leidinggevendenden zijn minder tevreden. Dit kan onder andere worden verklaard doordat de direct leidinggevendenden met name kijken naar de rol van de betrokken consultant, terwijl de deelprojectleider kijkt naar de organisatie van de werving en de samenwerking tussen bedrijf en SW-bedrijf. De direct leidinggevendenden zijn bijvoorbeeld minder tevreden over het feit dat de consultant volgens hen niet wist wat de vooropleiding van een van de SW'ers was. Volgens de leidinggevendenden zou kennis over de vooropleiding tot de basis moeten horen.

6.3 Selectie van kandidaten

Deze paragraaf geeft antwoord op de vraag hoe de selectie van werknemers met een beperking tot stand komt. Vervolgens gaan we nader in op de vraag welke rol externe partijen bij dit selectieproces spelen.

6.3.1 Selectieproces

De selectie van een individuele kandidaat vindt plaats op basis van cv's en profielen van kandidaten, op basis van sollicitatiegesprekken en op basis van overige, sterk wisselende selectiemethoden, zoals een proefdag.

Een eerste selectie vindt plaats op basis van cv's en/of profielen van de kandidaten. Toeleveranciers leveren cv's en/of profielen van mogelijke kandidaten. Het verschilt per bedrijf hoeveel kandidaten er worden aangeboden en welk deel van de kandidaten op basis van de cv's reeds afvalt. Een profiel geeft in vergelijking met een cv concreter inzicht in kwaliteiten en handvatten van de kandidaat.

Een tweede selectiemoment is het sollicitatiegesprek. Bij de grote bedrijven is er (bijna) altijd sprake van een sollicitatiegesprek tussen de kandidaat en de beoogde direct leidinggevende. Bij een deel van de bedrijven zit de betrokken jobcoach van de kandidaat en/of een HR-medewerker van het bedrijf bij het sollicitatiegesprek.

Bij enkele kleinere werkgevers die in de projecten van de kenniscentra zijn betrokken, is niet altijd sprake van een echt sollicitatiegesprek. Men spreekt bijvoorbeeld van een intake- of introductiegesprek. Eén uitzondering hierop is een kleine bakker die op basis van sollicitatiegesprekken met drie SW-kandidaten een keuze voor één van hen heeft gemaakt.

¹⁵ TW 6.

¹⁶ TW 5.

Ten derde maakt een deel van de bedrijven gebruik van andere, zeer diverse selectiemethoden. Eén voorbeeld is een voorlichtingsbijeenkomst bij de toeleverancier waarbij het bedrijf een presentatie houdt voor geïnteresseerde kandidaten en onder meer alvast de toekomstige werkkleding laat zien.¹⁷ Een ander voorbeeld is een kennismakingsbijeenkomst binnen het bedrijf voor potentiële leidinggevenden en kandidaten.¹⁸ Eén bedrijf spreekt van een kennismakingsworkshop en betreft hierbij ook ouders van kandidaten.¹⁹ Een ander voorbeeld is het geven van een rondleiding op de toekomstige werkplek.²⁰ Een andere mogelijkheid is het laten meedraaien van een kandidaat tijdens een (onbetaalde) proefdag.²¹

De verschillende voorbeelden worden door werkgevers in meer of mindere mate ingezet als selectie-instrument. Eén bedrijf geeft aan dat het de kandidaten met drie collega's in het kader van selectie heeft geobserveerd.²² Men sprak met de kandidaten terwijl ze rondliepen op hun mogelijk toekomstige werkterrein. Vervolgens hebben de collega's hun bevindingen besproken en ontstond er snel overeenstemming over welke kandidaten geschikt waren.

Bij enkele bedrijven vindt na een periode van bijvoorbeeld een jaar een nieuwe selectieprocedure plaats. Deelnemers kunnen op dat moment solliciteren op interne vacatures voor eventuele interne doorstroom naar een vervolgbaan.²³

Meer dan een sollicitatiegesprek

"We nemen de kandidaten mee naar buiten, waar ook de klanten lopen. Ik wil zien of de kandidaten mensen naar zich toe trekken of juist niet. We zoeken naar mensen die uitstralen: kom mij je vraag stellen, ik help je."
(direct leidinggevende, TW 4)

¹⁷ TW 5.

¹⁸ TW 16.

¹⁹ TW 17.

²⁰ TW 23.

²¹ TW 9.

²² TW 4.

²³ TW 1, 2, 4.

Stappen in gestandaardiseerd selectieproces bij groot bedrijf:

1. Toeleveranciers ontvangen functieprofielen, waarin op basis van een eerdere werkplekanalyse met een SW-bedrijf is beschreven om wat voor werk het gaat.
2. Toeleveranciers sturen cv's naar het bedrijf.
3. Werkgever kiest op basis van de cv's wie wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.
4. Tijdens het sollicitatiegesprek beoordeelt de werkgever of de kandidaat fysiek in orde is om het werk uit te voeren en of hij voldoende gemotiveerd is.
5. Kandidaten die door het sollicitatiegesprek komen, gaan naar de introdagen en krijgen een proefperiode van een maand. In deze maand wordt bekeken of iemand het werk kan.
6. Als iemand het werk kan, krijgt hij een tijdelijk contract.

(deelprojectleider TW6)

6.3.2 Externe ondersteuning in selectieproces

De toeleveranciers spelen een rol op verschillende momenten tijdens het selectieproces. In het algemeen bestaat de ondersteuning uit het ondersteunen van de kandidaat, uit het informeren van de leidinggevende en uit het afstemmen van de onderlinge verwachtingen. De toeleveranciers spelen onder meer een rol bij de voorselectie van kandidaten, bij het opstellen van profielen van kandidaten en door aanwezig te zijn bij het sollicitatiegesprek.

De toeleveranciers voeren een voorselectie als ze bepalen welke kandidaten ze aan de werkgever voordragen. Twee werkgevers geven aan dat de toeleverancier hierbij ook gebruik heeft gemaakt van tests voor de kandidaten.²⁴ Bij de ene werkgever gaat het om een SW-bedrijf dat extern een test liet uitvoeren en bij het andere bedrijf gaat het om UWV dat intern een competentietest inzette om te bepalen of de jongen het juiste niveau voor een bepaalde functie had.

De toeleveranciers spelen ook een rol bij het opstellen van een cv en/of profiel van de kandidaat. Eén jobcoach licht toe dat hij een cv combineert met een schets van het arbeidsgedrag van de kandidaat met daarin de do's en don'ts.²⁵ Een andere jobcoach die voor een groot bedrijf de selectie van meerdere kandidaten begeleidt, geeft aan dat hij bij UWV en op de school van de Wajonger extra informatie opvraagt.²⁶ Hij vraagt als de Wajonger bij het bedrijf door de voorselectie is gekomen, of de Wajonger een toestemmingsverklaring wil tekenen waarmee hij bij UWV en bij hun school aanvullende informatie over ze kan opvragen. Eén van de kenniscentra geeft aan dat het is begonnen met het werken met een portfolio waarin wordt vastgelegd wat iemand kan (zie paragraaf 5.4). Dit is echter nog niet in het selectieproces bij een werkgever gebruikt.

²⁴ TW 5, 23.

²⁵ TW 16.

²⁶ TW 6.

De toeleveranciers bieden ook ondersteuning bij het sollicitatiegesprek. Behalve dat zij de kandidaat kunnen helpen bij zijn voorbereiding op het gesprek, zijn zij bij een deel van de kandidaten ook bij het sollicitatiegesprek aanwezig. De precieze invulling van die rol kan verschillen en is onder meer afhankelijk van wat de kandidaat zelf wil en nodig heeft en van wat de werkgever graag ziet. De rol kan bijvoorbeeld bestaan uit het bekrachtigen van de capaciteiten van de kandidaat, uit het toelichten van de beperking, maar ook uit het stil aanwezig zijn ter ondersteuning van de kandidaat. Eén werkgever vertelt bijvoorbeeld dat de consulent van het SW-bedrijf bij drie sollicitatiegesprekken aanwezig was, maar zich niet met het gesprek bemoeide.²⁷ De projectleider van één groot bedrijf geeft aan dat het bedrijf bij voorkeur geen jobcoach bij het gesprek aanwezig ziet, omdat dit het bedrijf beter in staat stelt om de sollicitant te beoordelen.²⁸

Arbeidsdeskundige UWV over zijn bijdrage tijdens sollicitatiegesprek:

“Ik probeerde de werkgever ervan te overtuigen dat de jongen een beetje last had van zijn verleden, maar in positieve zin een ontwikkeling doormaakte. Ik gaf aan dat er weleens wat zou kunnen zijn, maar dat hij twee goede handen en verstand heeft. Ik lichtte toe dat er in het verleden sprake is geweest van gedragsproblematiek, maar dat de jongen dat aan het ontgroeien is.”
(ondersteuner TW 23)

Cap100

Eén werkgever is erg tevreden over Cap100, omdat Cap100 volgens hem ongeveer op dezelfde manier werkt als een regulier selectiebureau. De organisatie heeft volgens de werkgever de eigen kandidaten gesproken en maakt een goede inschatting van welke eigenschappen een kandidaat moet hebben om bij hem te kunnen werken.

NB: werkgever is zelf ook als partner betrokken bij Cap100.
(Direct leidinggevende TW 25)

6.4 Functies en aanpassingen

Deze paragraaf geeft antwoord op de vraag voor welke functies de Wajongers en SW'ers daadwerkelijk worden aangenomen. Deze paragraaf beschrijft de twee meest genoemde aanpassingen die de bedrijven in de praktijk doen om het werk voor deze doelgroep mogelijk te maken. De twee meest toegepaste aanpassingen zijn aanpassing van het takenpakket en extra begeleiding voor de medewerker. Tot slot gaan we kort in op de minder vaak toegepaste fysieke werkplekaanpassingen.

²⁷ Een werkgever verbonden aan KCHandel 1.

²⁸ TW 15.

6.4.1 Aanpassingen takenpakket

Wat voor type functies vervullen de deelnemers bij de bedrijven? Onder de zeventien bedrijven die voor dit hoofdstuk zijn geïnterviewd komen twee functies tweemaal voor. Dit zijn administratief medewerker en computer-onderhoud. De andere functies zijn onder andere cateringmedewerker, medewerker 'intern goedertransport', assistent servicemedewerker, magazijnmedewerker, internet recruiter, inpakker, huisvuilbelader en telefonist. Het gaat in de meeste gevallen om ongeschoold werk.

In het proces van werving, selectie en aanname worden kandidaat en werkzaamheden op het niveau van de individuele kandidaat in meer of mindere mate afgestemd. Bij sommige bedrijven is deze afstemming voorbereid op centraal niveau en in samenwerking met toeleveranciers (zie hoofdstuk 4 over fase 2a). Bij andere bedrijven vindt de afstemming grotendeels plaats op het niveau van individuele plaatsingen. Vaak starten deelnemers met een deel van de taken uit een functie. De taken worden vervolgens langzamerhand uitgebreid.

Een aantal bedrijven geeft expliciet aan dat het de functies niet of nauwelijks heeft aangepast.²⁹ Bij één van deze drie bedrijven lijkt desalniettemin het beoogde aantal plaatsingen te worden gehaald.³⁰

Functieaanpassing op collectief niveau

"In de praktijk gaat het vooral om huisvuilbeladers. De functie-eisen voor deze functie blijven hetzelfde als bij reguliere huisvuilbeladers, behalve op één punt: de deelnemers mogen nooit alleen achterop de wagen staan. Er moet iemand zonder beperking naast staan."
(Deelprojectleider TW 6)

Functieaanpassing op individueel niveau

"De werkzaamheden zijn aangepast, maar ze zijn inmiddels ook uitgebreid omdat het goed ging. Eerst wilde ik alleen één taak geven omdat mij was verteld dat dat voor een autist belangrijk is. Nu doet hij 60 procent van wat reguliere collega's aan taken doen. De overige 40 procent is vooral administratief werk en dat blijft lastig. Hij is snel afgeleid en fouten zouden in de relatie met onze partnerorganisaties grote gevolgen kunnen hebben. Ik durf dat niet aan. Hij zal waarschijnlijk eindigen op 70 procent van de taken."
(direct leidinggevende TW 9)

²⁹ TW 6, 15, 25.

³⁰ TW 6.

6.4.2 Extra begeleiding

De extra begeleiding bestaat uit interne en uit externe begeleiding. De extra interne begeleiding wordt hoofdzakelijk gegeven door de direct leidinggevende. De externe begeleiding wordt meestal gegeven door de jobcoach van de Wajonger of de consulent van de SW'er. In de regel zal de begeleiding in het begin het meest intensief zijn en wordt deze in de loop van het dienstverband minder intensief. Dit geldt zowel voor de interne als voor de externe begeleiding.

De begeleiding bestaat onder meer uit begeleiding bij het inwerken, bij de ontwikkeling van werknemersvaardigheden en uit begeleiding bij moeilijkheden met houding en gedrag op het werk. De begeleiding betreft in de fase van werving en selectie ook het afstemmen van verwachtingen van leidinggevende en werknemer. De externe begeleiding betreft behalve begeleiding van de werknemer ook begeleiding van de leidinggevende. Deze advisering van de leidinggevende door de externe kan plaatsvinden op een vast moment en/of op oproep naar aanleiding van een incident of moeilijkheid.

De begeleiding die later in het proces wordt geboden, zal in het hoofdstuk over de duurzaamheid van de arbeidsrelatie aan bod komen (hoofdstuk 7 over fase 4).

Stage-begeleider tevens jobcoach

“Onze school heeft een constructie bedacht waarbij we zijn aangesloten bij een landelijke organisatie voor jobcoaches. Tijdens de stage ben ik vanuit het onderwijs betrokken en vanaf de start van het dienstverband begeleid ik als jobcoach. Een voordeel is dat de Wajonger langdurig door dezelfde persoon wordt begeleid.”
(Stagebegeleider praktijkonderwijs en jobcoach TW 26)

Eén jobcoach voor alle Wajongers

“We werken sinds kort met één vaste jobcoach. Als nieuwe kandidaten van een ander re-integratiebedrijf afkomstig zijn, neemt onze vaste jobcoach de kandidaat over. We willen niet meer voor iedere Wajonger een andere coach over de vloer, bijvoorbeeld omdat je dan als werkgever alles meerdere keren moet uitleggen. Deze ene jobcoach is sinds kort aanwezig bij alle sollicitatiegesprekken en doet de terugkoppeling naar UWV.”
(Jobcoach TW 6)

6.4.3 Aanpassingen werkplek en vervoer

Aanpassingen van de werkplek en van vervoermiddelen hebben betrekking op fysieke handicaps. Slechts een minderheid van de deelnemers heeft een fysieke handicap en de aanpassingen komen dus ook slechts beperkt voor.

Voorbeelden die worden genoemd zijn een aangepaste auto³¹ en een parkeerplek bij de ingang van het kantoor.³²

Bij één bedrijf moest aan de parkeerpas een stokje worden bevestigd om het voor de Wajonger mogelijk te maken om de parkeergarage zelfstandig te kunnen openen.³³ Eén werknemer met een visuele beperking kon volstaan met een eigen aanpassing van de resolutie van het beeldscherm.³⁴

Er is één probleem gerapporteerd met betrekking tot vervoer³⁵. Dit betrof een bedrijf dat niet makkelijk bereikbaar was met het openbaar vervoer. De deelnemer had geen medische indicatie voor vervoer.³⁶ UWV heeft uiteindelijk contact opgenomen met de Start Foundation voor een zogenaamd 'Z-tje' voor de financiering van een taxi³⁷. De deelnemer heeft dat gekregen.

6.5 Aannamesbeslissing

Het proces van werving en selectie leidt met betrekking tot een individuele kandidaat tot een aannamesbeslissing: wel of niet aannemen. Deze paragraaf beschrijft welke rol de direct leidinggevende daarbij speelt, in welke mate er daarbij een kosten-batenafweging wordt gemaakt en in wat voor dienstverbanden de Wajongers en SW'ers daadwerkelijk worden aangenomen.

6.5.1 Rol direct leidinggevende

De rol van de direct leidinggevende bij de aannamesbeslissing is groot. De beslissing over de aannames ligt bij (bijna) alle bedrijven bij de direct leidinggevende.

Op basis van welke criteria nemen de leidinggevers hun besluit? Deze vraag is besproken met direct leidinggevers die reeds iemand hebben aangenomen (of waarmee zij in een detachingsconstructie samenwerken). De selectiecriteria verschillen uiteraard per functie. Criteria die de direct leidinggevers relatief vaak noemen, zijn voldoende motivatie,

³¹ TW 16, 25.

³² TW 16.

³³ TW 25.

³⁴ TW 22. Het is ons niet precies bekend wat hier is gebeurd.

³⁵ TW 22.

³⁶ Ondersteuner TW 22.

³⁷ "Van begin 2010 tot 1 november 2011 is een pilot uitgevoerd waarin betrokken professionals extra mogelijkheden werd geboden om individuele, gemotiveerde werkzoekenden te ondersteunen met een extra 'zetje' naar (duurzaam) betaald werk" (www.startfoundation.nl).

representativiteit in verband met klantcontact en een voldoende fysieke conditie voor fysiek werk. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om niet te zwaar zijn om grote afstanden te lopen of voldoende sterke armen hebben om te tillen. Belangrijk lijkt ook het enigszins subjectieve 'zie ik iemand hier functioneren'. Eén direct leidinggevende noemt voldoende Nederlands spreken.

6.5.2 Kosten- en batenafweging

In hoeverre maken bedrijven een kosten-batenafweging bij de aannamesbeslissing? De meeste bedrijven maken geen melding van een exacte kosten-batenafweging, maar in zijn algemeenheid heeft men wel als uitgangspunt dat men geen verlies wil draaien op de inzet van mensen met een arbeidsbeperking.³⁸

Bedrijven noemen een aantal kosten en baten die een rol spelen. Aan de batenkant worden de relatief lage loonkosten als gevolg van subsidies het meest genoemd. Sommige bedrijven geven aan dat zij het niet zouden doen zonder subsidie.³⁹ Eén leidinggevende van een ander bedrijf dat één Wajonger in dienst heeft genomen, geeft aan dat hij de betreffende medewerker ook in dienst zou nemen als er geen subsidie was.⁴⁰ De subsidies die direct leidinggevendden het meest noemen, zijn de subsidies die leiden tot lagere loonkosten. Een enkele keer spreken leidinggevendden concreet van loonkostensubsidie, premiekorting en BBL-premiekorting. Bij de meeste bedrijven worden één of meer deelnemers begeleid door gesubsidieerde jobcoaches. Onbekend is in hoeverre bedrijven even veel gebruik zouden maken van de externe ondersteuning door jobcoaches en SW-consulenten als daar kosten tegenover zouden staan. Behalve onder de leidinggevendden weet ook een deel van de werknemers niet precies van welke subsidies gebruik wordt gemaakt. Een aantal werknemers wijst erop dat zij tevreden zijn dat dit allemaal goed wordt geregeld door de jobcoach en/of de werkgever.

Aan de kostenkant noemt men de relatief hoge begeleidingskosten en een lagere productiviteit. De extra begeleidingstijd bestaat bijvoorbeeld uit een langere inwerktijd, het nog een keer uitleggen en het voeren van overleg met de jobcoach. Sommige direct leidinggevendden voegen toe dat de deelnemer voor hen helemaal geen loonkosten met zich meebrengt, omdat de kosten centraal worden gedragen. Dat wil zeggen dat de kosten worden betaald vanuit de centrale organisatie en niet uit het afdelingsbudget van de leidinggevende.

³⁸ Het is onduidelijk in welke mate de bedrijven open zijn in de beantwoording van vragen over de kosten-batenafweging en alle aspecten noemen die zij daarbij een rol laten spelen.

³⁹ TW 6.

⁴⁰ TW 15.

Een aantal aspecten van de kosten-batenafweging wordt slechts een enkele keer genoemd. Eén leidinggevende van een Wajonger met een relatief hoog ziekteverzuim wijst erop dat dit verzuimgedrag zou kunnen worden overgenomen door reguliere collega's.⁴¹ Als de collega's zich vaker zouden gaan ziekmelden, zouden de kosten daarmee oplopen. Eén kleine werkgever noemt als één van de baten het gevoel dat hij sociaal bezig is. Eén externe constateert dat een van de bedrijven met de opmerking dat het Wajong-project met de vakbond is uitonderhandeld de indruk wekt dat het project in zijn geheel onderdeel is van een bredere kosten-batenafweging in het kader van cao-onderhandelingen.⁴²

“Hij werkt als bijna volledige medewerker en kost de helft.”
(Direct leidinggevende TW 9)

6.5.3 Soort dienstverband

In wat voor type dienstverband werken de medewerkers met een arbeidsbeperking? Het meest voorkomend zijn een regulier tijdelijk contract, detachering en leerwerk- of werkervaringsplekken.⁴³ Overige typen dienstverbanden die worden genoemd, zijn een tijdelijk contract met WSW-subsidie⁴⁴ en stagecontracten⁴⁵.

Bij het tijdelijk contract wordt vaak gebruik gemaakt van een proefperiode met behoud van uitkering. Bij detachering gaat het bijna altijd om SW'ers. De SW'ers zijn in dat geval in dienst van het SW-bedrijf en worden gedetacheerd bij de bedrijven. De detachering van SW'ers kan zowel op individueel niveau als in de vorm van groepsdetachering plaatsvinden. Soms wordt niet per uur per medewerker, maar op stukbasis afgerekend.⁴⁶ Eén bedrijf ziet de SW'ers als onderdeel van de flexibele schil en verminderde het aantal SW'ers tijdelijk in een periode waarin de marktvraag terugliep.⁴⁷ Het bedrijf breidt het aantal SW'ers nu weer uit als gevolg van het aantrekken van de markt.

Bij leerwerk- of werkervaringsplekken gaat het om plekken van een jaar tot anderhalf jaar, waarbij het in beginsel niet de bedoeling is dat de deelnemer na afloop in dienst komt van het bedrijf.

⁴¹ TW 23.

⁴² TW 16.

⁴³ KCH1.

⁴⁴ TW 9.

⁴⁵ TW 17, 27.

⁴⁶ O.a. KCH1, TW 1, 2, 3.

⁴⁷ TW 5.

Sommige bedrijven werken met verschillende typen dienstverbanden. Dit komt bijvoorbeeld voor als een bedrijf zowel mensen zonder als met SW-achtergrond plaatst en als naast plaatsingen in het kader van het project ook autonome instroom plaatsvindt. Soms verandert een bedrijf van type dienstverband nadat het ook van doelgroep is veranderd, bijvoorbeeld van detachering naar tijdelijk contract als gevolg van een overstap van SW'ers naar Wajongers.⁴⁸

Bij geen van de bedrijven start de Wajonger of SW'er met een contract voor onbepaalde tijd. In welke mate tijdelijke contracten uiteindelijk worden omgezet in contracten voor onbepaalde tijd is een onderwerp dat in het hoofdstuk over de duurzaamheid van de plaatsingen aan bod zal komen (hoofdstuk 7).

6.6 Casus 'lerend bedrijf'

Bij een enkel bedrijf is sinds het begin van het project duidelijk sprake van een ontwikkeling van de aanpak van de werving en selectie. Op basis van ervaring wordt het proces van werving en selectie aangepast. Het bedrijf is ten eerste overgestapt van SW'ers en SW-detachering naar Wajongers met een contract voor bepaalde tijd.⁴⁹ De reden van deze overstap was dat het SW-bedrijf onvoldoende geschikte kandidaten leverde.

Een tweede verandering die het bedrijf doorvoerde, is de samenwerking met één jobcoach voor alle kandidaten. Wajongers die vanuit een ander re-integratiebedrijf met een andere jobcoach worden aangeleverd, worden overgezet naar de ene door het bedrijf geselecteerde jobcoach. Volgens het bedrijf heeft dit onder meer als voordeel dat niet aan verschillende jobcoaches steeds hetzelfde hoeft te worden uitgelegd.

Een derde wijziging die het bedrijf heeft toegepast is de invoering van een standaard cv-format dat door de leveranciers voor iedere nieuwe kandidaat ingevuld moet worden. Verder is een regelmatig overleg tussen UWV, jobcoach en bedrijf ingevoerd. Tot slot is de introdag voor nieuwe deelnemers in tweeën geknipt, omdat bleek dat het van de deelnemers te veel vroeg om het in één dag te doen.

6.7 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf beantwoorden wij de onderzoeksvragen behorende bij fase 3, de fase van de werving, selectie en aanneme van werknemers met een beperking. Naarmate de evaluatie langer loopt, zullen de antwoorden op deze

⁴⁸ TW 6.

⁴⁹ TW 6.

onderzoeksvragen vollediger worden. De antwoorden zijn hoofdzakelijk gebaseerd op de situatie bij grote bedrijven.

1. *Hoe werven werkgevers werknemers met een arbeidsbeperking en welke rol hebben toeleveranciers bij de werving?*

Binnen de grote bedrijven liggen de organisatie van de werving en de samenwerking met de toeleverancier in bijna alle gevallen centraal bij een projectleider van het Wajong- en/of SW-project. De projectleider is meestal iemand van HR.

Bij een deel van de bedrijven vindt de werving plaats voor specifieke functies (volledige of afgesplitste functies) waar meerdere kandidaten (bijvoorbeeld tien) voor worden gezocht. Bij andere bedrijven wordt niet of minder functie-specifiek geworven. Bij die bedrijven wordt op individueel niveau gematcht tussen enerzijds een kandidaat en anderzijds een leidinggevende en/of beschikbaar werk binnen de organisatie.

Bedrijven werken voor de werving samen met toeleveranciers. Toeleveranciers voeren de werving in zijn algemeenheid kosteloos uit. Bedrijven werven niet of nauwelijks rechtstreeks onder werknemers met een arbeidsbeperking. Een deel van de bedrijven werft via meerdere toeleveranciers en soms veranderen bedrijven van toeleverancier als deze onvoldoende (geschikte) kandidaten aanlevert. De toeleveranciers waarmee het vaakst wordt samengewerkt, zijn de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Wajong- en SW-regelingen, dat wil zeggen UWV en de SW-bedrijven. Daarnaast werken bedrijven voor de werving samen met re-integratiebedrijven. De re-integratiebedrijven hebben met name kandidaten onder hun hoede die zij in opdracht van UWV begeleiden naar werk. Een aantal overige toeleveranciers wordt één of slechts enkele keren genoemd (zie paragraaf 6.2.1).

Enkele bedrijven organiseren in het kader van de werving in samenwerking met intermediairs een collectieve voorlichtingsbijeenkomst voor geïnteresseerde SW'ers of Wajongers.

Bij een aantal bedrijven is naast de centraal georganiseerde werving in het kader van het project 'Toonaangevende Werkgevers' ook sprake van zogenaamde autonome plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking op lokaal niveau. Dit kan voorkomen als een leidinggevende op vestigingsniveau de vrijheid heeft om mensen aan te nemen en in contact komt met een (individuele) kandidaat of een toeleverancier.

2. *Hoe verlopen de sollicitatieprocedures en wat is hierbij de rol van de toeleveranciers?*

De sollicitatieprocedure verschilt per bedrijf, maar uit de interviews komen met name drie selectiemomenten naar voren. Ten eerste leveren toeleveranciers cv's en/of profielen van kandidaten, op basis waarvan bedrijven een eerste selectie kunnen maken. Het verschilt per bedrijf hoeveel kandidaten er worden aangeboden en welk deel van de kandidaten op basis van de cv's reeds afvalt. Profielen van kandidaten geven in vergelijking met cv's meestal concreter inzicht in kwaliteiten en handvatten van de kandidaat.

Ten tweede vindt er bij bijna alle grote bedrijven een sollicitatiegesprek plaats tussen de kandidaat en de beoogde direct leidinggevende. Bij een deel van de bedrijven zijn de betrokken jobcoach van de kandidaat en/of een HR-medewerker van het bedrijf bij dit sollicitatiegesprek aanwezig. Bij enkele kleine bedrijven spreekt men van een intakegesprek, omdat niet echt sprake is van selectie, maar meer van een intake voor een stage.

Ten derde doet een deel van de grote bedrijven meer dan alleen een sollicitatiegesprek. Het kan daarbij gaan om activiteiten voor individuele sollicitanten of voor een groep sollicitanten/geïnteresseerden. Voorbeelden hiervan zijn een rondleiding in het bedrijf, een kennismakingsbijeenkomst of een proefdag. Een voordeel hiervan is dat de kandidaat kan kennismaken met de werkomgeving en de werkgever de kandidaat kan zien in interactie met zijn mogelijk toekomstige werkomgeving.

De beslissing over de aanname ligt bij (bijna) alle bedrijven bij de direct leidinggevende. Bij een klein bedrijf kan dit de directeur zijn. De selectiecriteria die leidinggevendens hanteren verschillen uiteraard per functie. Criteria die (beoogde) direct leidinggevendens relatief vaak noemen, zijn voldoende motivatie en een voldoende fysieke conditie voor fysiek werk. Belangrijk lijkt ook het enigszins subjectieve 'zie ik iemand hier functioneren'.

De rol van de toeleveranciers verschilt per bedrijf, maar ze spelen een rol bij de voorselectie (soms met inzet van tests) en bij het opstellen van het cv en/of een profiel van de kandidaat. Daarnaast is bij een deel van de kandidaten een jobcoach of een consulent van het SW-bedrijf aanwezig bij het sollicitatiegesprek, onder meer voor ondersteuning van de kandidaat en voor bekrachtiging van de capaciteiten van de kandidaat.

3. Hoe worden de functie en werkplek voor de werknemer aangepast en wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

Bedrijven gaan verschillend om met de mate waarin zij bereid zijn tot de aanpassing van functies aan de mogelijkheden van de Wajongers of SW'ers. Het varieert van vooraf georganiseerde functiedifferentiatie tot nagenoeg geen aanpassing van het standaard functieprofiel. De aanpassingen van functies kunnen plaatsvinden op collectief niveau (fase 2a) en/of bij de afstemming met een individuele kandidaat (fase 3). Bij de meeste bedrijven geeft de direct leidinggevende aan dat het werk in meer of mindere mate is aangepast tijdens het wervings- en selectieproces en ook na de aanname. Meestal gaat het daarbij om aanpassingen op het individuele niveau. De twee meest voorkomende aanpassingen die direct leidinggevendens noemen, zijn aanpassingen van de functie en de inzet van extra begeleiding. Vaak worden de taken na de start van het dienstverband langzamerhand uitgebreid, waarbij men meestal niet verwacht op 100 procent van de reguliere taken uit te komen.

De inzet van extra begeleiding bestaat uit extra begeleiding door de leidinggevende (of soms collega's) en/of uit externe begeleiding. De externe begeleiding wordt in de regel gegeven door een jobcoach of door een consulent van het SW-bedrijf.

Enkele bedrijven werken met een tijdelijke aanpassing in de vorm van een zogenaamde ingroeibaan. Dat wil zeggen dat de deelnemer in een

werkervaringsplek bijvoorbeeld een jaar de tijd krijgt om aan de functie-eisen te gaan voldoen.⁵⁰

Soms is er sprake van aanpassingen van de fysieke werkplek of van specifieke vervoersvoorzieningen in verband met een lichamelijke handicap. Bij de meeste deelnemers is echter geen sprake van grote lichamelijke handicaps, maar van bijvoorbeeld verstandelijke beperkingen of autisme.

4. *Welke maatregelen treffen werkgevers voor extra kosten en risico's en wat is hierbij de rol van toeleveranciers?*

Ten eerste geeft het overgrote deel van de bedrijven aan dat het de deelnemers geen langdurig dienstverband wil aanbieden. De bedrijven beogen geen vast contract, maar flexibiliteit in de vorm van tijdelijke contracten of detachering. Van de vijftientig bedrijven werken er ten minste elf met tijdelijke contracten, acht met SW-detachering⁵¹, drie met werkervarings- en/of leerwerkplekken, twee met een stagevergoeding, één via het uitzendbureau en één met vrijwilligerswerk (zie ook tabel in paragraaf 2.2).⁵² Deze samenwerkingsvormen beperken de risico's van de inzet van medewerkers met een beperking. Ook de toeleveranciers en de projectleiders 'Toonaangevende Werkgevers' richten zich over het algemeen niet op contracten voor onbepaalde tijd.

Het is mogelijk dat werkgevers zich na de huidige economische crisis in een krappere arbeidsmarkt anders zullen opstellen dan zij nu doen, maar dat kunnen we op dit moment niet vaststellen. Eén bedrijf geeft aan dat het vorig jaar het aantal gedetacheerde SW'ers heeft verlaagd in verband met verminderde marktvraag, maar nu opnieuw SW'ers plaatst als gevolg van herstellende marktvraag. Het bedrijf en de toeleverancier bewegen dus mee met de vraag naar de producten van het bedrijf.

Ten tweede geven bijna alle bedrijven aan dat zij gebruikmaken van alle subsidies die beschikbaar zijn voor de deelnemer waarmee ze werken. Sommige leidinggevenden wijzen erop dat het erg gunstig is dat de loonkosten als gevolg van subsidies zeer laag zijn en dat het bedrijf zonder de subsidies de betreffende mensen niet in dienst zou hebben genomen. Een enkele leidinggevende geeft aan dat hij de betreffende werknemer zonder subsidie ook zou aannemen.

Ten derde laat een deel van de bedrijven de kosten niet drukken op afdelingsniveau. De kosten worden centraal gedragen. Deze werkwijze leidt niet tot vermindering van de kosten voor het bedrijf als geheel, maar vergroot wel het draagvlak op de afdelingen waar de deelnemers aan de slag gaan. Overigens liggen de kosten van extra begeleidingstijd in dat geval wel op

⁵⁰ Deze ingroeibanen zijn overigens niet per definitie gericht op een vervolcontract binnen het bedrijf.

⁵¹ Waarvan er een in ten minste één geval werkt met tijdelijk contract in combinatie met SW-subsidie.

⁵² Van twee bedrijven is onbekend met wat voor type dienstverband zij werken en een deel van de bedrijven werkt met meer dan één type dienstverband.

afdelingsniveau, maar daar staat tegenover dat de deelnemers ook productie leveren.

De rol van de toeleverancier bestaat uit het informeren over welke subsidie(regelingen) er bestaan en uit het ondersteunen bij de aanvraag. Uiteraard is meer informatie nodig voor een bedrijf dat een eerste plaatsing overweegt dan bij een werkgever die (inmiddels) meer ervaring heeft met Wajongers of SW'ers.

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

Om een antwoord op deze vraag naar knelpunten en succesfactoren te kunnen geven, is het van belang om de vraag scherper te formuleren: wat zijn de belangrijkste knelpunten en succesfactoren in het wervings- en selectieproces van een groot bedrijf om te komen tot de daadwerkelijke aanneming van meerdere, bijvoorbeeld tien Wajongers of SW'ers?⁵³

Onderstaand beschrijven we de succesfactoren en knelpunten bij werkgevers en bij toeleveranciers. Tot slot gaan we specifiek in op de vraag in hoeverre het succes in het wervings- en selectieproces wordt bepaald door wat het bedrijf aan voorbereiding heeft gedaan voordat de werving is gestart (fase 2a).

De belangrijkste succesfactor is de tijdige en voldoende intensieve samenwerking tussen de werkgever en een toeleverancier om tot een goede afstemming te kunnen komen van beschikbare functies (of taken) en capaciteiten van de kandidaten.

Succesfactoren werkgever

Er zijn vijf belangrijke succesfactoren aan de kant van de werkgever die hierbij een rol spelen zijn. Ten eerste gaat het om voldoende flexibiliteit om de functie en begeleiding aan te passen aan de kenmerken van de Wajonger of SW'er. De tweede succesfactor is voldoende motivatie om tot aanneming van de Wajongers en/of SW'ers te komen. Voldoende motivatie is met name belangrijk, omdat er voor de meeste betrokkenen iets 'nieuws' moet gebeuren waarbij knelpunten (zie onder) moeten worden overwonnen. Factoren die bijdragen aan deze motiverende kracht zijn onder meer cao-afspraken, de behoefte aan personeel, intern draagvlak in de organisatie en persoonlijke motivatie van potentiële direct leidinggevenden.

De derde succesfactor aan de kant van de werkgever is de inzet door de werkgever van externe begeleiding door leveranciers met voldoende inzicht in de kandidaten die zij kunnen leveren. Het gaat hierbij zowel om ondersteuning van de kandidaat als van de werkgever. De kandidaat wordt bijvoorbeeld ondersteund bij het voorbereiden van het sollicitatiegesprek en kan worden ondersteund tijdens het sollicitatiegesprek. Bij de ondersteuning van de werkgever gaat het onder andere om het duiden van de beperking en het

⁵³ Dit is dus geen antwoord op de vraag hoe je in een groot bedrijf één Wajonger plaatst of hoe de plaatsing werkt binnen een klein bedrijf. Het is aannemelijk dat in beide gevallen de rol van individuele betrokkenen relatief groot is.

bekrachten van de capaciteiten van de deelnemer. Verder gaat het om het informeren over de subsidiemogelijkheden.

De vierde succesfactor is het benutten van de mogelijkheid van een flexibel dienstverband. Het gaat hierbij om het benutten van de mogelijkheid van een tijdelijk contract of van detachering. De vijfde succesfactor is het gebruikmaken van beschikbare subsidies om de kosten van lagere productiviteit en extra begeleiding te compenseren.

Een zesde succesfactor is ervaring met het aannemen van Wajongers of SW'ers. Hoe meer ervaring een bedrijf heeft met het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking, hoe minder begeleiding het hoeft in te zetten. De begeleiding zal meer beperkt zijn tot begeleiding met betrekking tot de individuele kandidaat en minder met betrekking tot het creëren van randvoorwaarden.

Knelpunten werkgever

Een van de belangrijkste knelpunten waar bedrijven mee te maken hebben, is de verminderde behoefte aan personeel door de economische crisis. Hierdoor wordt de werving soms verminderd of stilgezet. Andere knelpunten zijn de tegenvallende levering van kandidaten door een leverancier en het wegvallen van draagvlak of organisatiekracht als gevolg van verandering van HR-directeur en het vertrek van de interne projectleider.⁵⁴

Succesfactoren toeleverancier

De eerste succesfactor aan de kant van de toeleverancier is voldoende inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van de eigen kandidaten. Een tweede succesfactor is een vaste contactpersoon voor de werkgever. Dit is bij voorkeur iemand met voldoende drive en met de vaardigheid om de samenwerkingsrelatie met het bedrijf naar tevredenheid van beide partijen te onderhouden.

Een derde succesfactor is het snel en goed kunnen inschatten wat voor mogelijkheden er binnen een bedrijf bestaan, qua taken, qua cultuur en qua bereidheid om het project tot een succes te maken. Een vierde succesfactor is ervaring van de begeleider met plaatsingen binnen het betreffende bedrijf. Met name het inzicht in de bedrijfscultuur groeit op basis van ervaring met het bedrijf en bij de selectie van deelnemers kan daar rekening mee worden gehouden bij het inschatten van de haalbaarheid van een match.

Knelpunten toeleverancier

Een knelpunt aan de kant van de toeleveranciers is dat zij volgens sommige respondenten niet snel inzicht kunnen verschaffen in welke Wajongers met wat voor kwaliteiten en beperkingen in een bepaalde regio beschikbaar zijn. Anders gezegd zouden we kunnen stellen dat het netwerk van toeleveranciers niet optimaal functioneert. Er is sprake van gescheiden kanalen zonder

⁵⁴ Enkele bedrijven waar weinig lijkt te gebeuren, zijn niet of nauwelijks beschikbaar voor interviews. Hierdoor blijven eventuele achterliggende knelpunten onbekend.

coördinatie. Alhoewel de werkgevers in de pilot zich op relatief kleine aantallen deelnemers richten (bijvoorbeeld tien), zijn zij soms genoodzaakt meerdere leveranciers te kiezen.

Relatie met fase 2a: creëren randvoorwaarden

In hoeverre wordt het succes in het wervings- en selectieproces bepaald door wat het bedrijf aan voorbereiding heeft gedaan (fase 2a)?

Zoals hierboven aangegeven, is de tijdige en voldoende intensieve samenwerking tussen de werkgever en een toeleverancier de belangrijkste succesfactor. Toch leidt een uitgebreide voorbereiding niet per definitie tot succes bij de werving en selectie. Een reden hiervoor kan zijn dat de werkgever de wervingsinspanningen (tijdelijk) vermindert of stopzet in verband met een teruglopende behoefte aan personeel door de economische crisis.

Een andere reden kan zijn dat de toeleverancier ondanks de samenwerking uiteindelijk toch geen geschikte kandidaten kan leveren. Het is voornamelijk onduidelijk waar dat door wordt veroorzaakt. Mogelijke verklaringen zijn een verkeerde inschatting van de toeleverancier en het te weinig flexibel zijn van de werkgever bij de aanpassing van de functie.

Een derde reden waarom een goede voorbereiding niet hoeft te leiden tot succesvolle werving, is dat uit deze (inventariserende) voorbereiding de conclusie is getrokken dat het plaatsen van Wajongers en/of SW'ers binnen het bedrijf niet haalbaar is.

Bij enkele bedrijven hebben problemen bij de werving ondanks een relatief uitgebreide voorbereiding geleid tot aanpassingen van de aanpak tijdens de werving. Een voorbeeld is het wijzigen van toeleverancier, omdat deze onvoldoende passende deelnemers levert. Overigens lijkt bij kleine bedrijven in vergelijking met grote bedrijven slechts zeer beperkt sprake te zijn van een fase 2a.⁵⁵

Tot slot: of de aanname ook een succes is in de zin van een goede match, zal blijken in het volgende hoofdstuk dat gaat over de duurzaamheid van de plaatsing.

⁵⁵ Op basis van het beperkte aantal geïnterviewde kleine bedrijven kunnen we hier niet uitgebreider op ingaan.

7 FASE 4: DUURZAME ARBEIDSRELATIE

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de voorlopige bevindingen met betrekking tot de duurzame arbeidsrelatie van werknemers met een beperking. In het vorige deelrapport was er geen hoofdstuk aan fase 4 gewijd en was een aantal casusbeschrijvingen in de bijlage opgenomen. Inmiddels hebben verschillende toonaangevende werkgevers en de kenniscentra ervaringen opgedaan in fase 4. Dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews met acht deelprojectleiders¹ van het project 'Toonaangevende Werkgevers' en twee deelprojectleiders van het project 'Kenniscentra'. Daarnaast hebben we vier werkgevers of direct leidinggevend, één ondersteuner en negen werknemers over fase 4 geïnterviewd.

In de tweede helft van 2010 is in overleg met de begeleidingscommissie het analysekader aangescherpt. Een onderdeel van die aanscherping was de onderstaande uitgewerkte definitie van 'duurzaamheid' in fase 4.²

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 als een werknemer minimaal een halfjaar bij de werkgever werkt.

¹ In totaal zijn negen deelprojectleiders bij toonaangevende werkgevers geïnterviewd. Eén interview heeft geen informatie opgeleverd over fase 4 en is in dit hoofdstuk buiten beschouwing gelaten.

² Zie Tweede tussenrapportage, bijlage 1 (februari 2011).

In het geval van een leer-werkplek 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 dit stadium van het onderzoek ligt onze focus nog op het beschrijven van de activiteiten die de (deel)projecten en werkgevers verrichten om de duurzaamheid van de arbeidsrelatie te bevorderen. In de tweede helft van 2012 zal fase 4 in het onderzoek uitgebreider aan bod komen en zijn we in staat om aan de hand van het analysekader de succes- en faalfactoren die bijdragen aan een 'duurzame arbeidsrelatie' te benoemen.

Paragraaf 7.2 en 7.3 zijn grotendeels gebaseerd op de interviews met deelprojectleiders. Paragraaf 7.2 gaat over de activiteiten die door de toonaangevende werkgevers zijn ingezet om een duurzame arbeidsrelatie te bevorderen. In de daaropvolgende paragraaf (7.3) beschrijven de activiteiten in fase 4 in drie deelprojecten van de kenniscentra: Leer-werkcentrum de Zwieler, Ecabo en REA College en het deelproject 'SW binnenstebuiten'. In deze paragraaf gebruiken we ook voorbeelden uit een interview met een werkgever.³ Paragraaf 7.4 tot en met 7.9 bevatten casusbeschrijvingen op basis van de interviews met werkgevers, ondersteuners en werknemers. In deze casusbeschrijvingen beschrijven we wat werkgevers en ondersteuners in deze fase inzetten en wat in die specifieke gevallen de succes- en faalfactoren zijn voor het realiseren van een duurzame arbeidsrelatie. In de laatste paragraaf beantwoorden we de onderzoeksvragen en gaan we in op de knelpunten en succesfactoren in fase 4.

7.2 Activiteiten voor duurzaamheid: 'Toonaangevende Werkgevers'

Alle geïnterviewde toonaangevende werkgevers noemen een goede match de belangrijkste voorwaarde voor duurzaamheid. Dit betekent dat vooral voorafgaand aan fase 4 aan de voorwaarden voor duurzaamheid voldaan moet zijn. Een werknemer moet geschikt zijn voor het type werk en kunnen functioneren in de arbeidsorganisatie.

In hoofdstuk 6 over fase 3 is beschreven wat werkgevers doen om die match tot stand te brengen. In deze paragraaf gaan we in op de activiteiten die na de fase van werving en aanname worden ondernomen om de duurzaamheid te bevorderen. Daarbij gaan we ook in op de manier waarop duurzaamheid wordt opgevat binnen de verschillende projecten.

³ Dit interview is niet opgenomen als casusbeschrijving, omdat alleen de werkgever is geïnterviewd.

Eén toonaangevende werkgever⁴ zegt dat na aannahme vanuit het project eigenlijk geen extra activiteiten meer worden verricht. Dit bedrijf biedt leerwerkplekken aan voor werknemers met beperkingen. Een duurzame arbeidsrelatie is geen onderdeel van dit project. Op basis van het interview met de deelprojectleider bestaat de indruk dat de leidinggevende wel extra begeleiding geeft aan de kandidaten op de leer-werkplekken.

De overige zeven bedrijven ondernemen wel extra activiteiten. Deze bedrijven zetten één of meer van de volgende zaken in:

- extra begeleiding aan werknemers met beperkingen;
- ondersteuning van de collega's van de werknemer met beperkingen;
- opleiding van de werknemer met beperkingen.

Veranderingen van functie als blijkt dat een werknemer het niet aan kan of zich juist verder kan ontwikkelen dan verwacht zijn we bij de geïnterviewde werkgevers niet tegengekomen. Ook worden tijdelijke dienstverbanden of detacheringen vrijwel nooit omgezet in een vast contract.

7.2.1 Duurzaamheid binnen de projecten

Van de acht toonaangevende werkgevers in dit hoofdstuk geven twee bedrijven aan dat zij streven naar een duurzame arbeidsrelatie met de geplaatste werknemers. Een van de twee bedrijven⁵ streeft naar een langdurige arbeidsrelatie, maar dat kan ook via een uitzendconstructie. Dit bedrijf zet werknemers met beperkingen in op reguliere banen, omdat dit volgens de deelprojectleider de duurzaamheid ten goede komt.

De andere toonaangevende werkgever⁶ zegt dat het bedrijf in principe streeft naar een duurzame arbeidrelatie binnen het eigen bedrijf, maar dat duurzaamheid ook tot stand kan komen doordat de werknemer via dit bedrijf bij een andere werkgever in dienst komt.

Bij vier bedrijven⁷ is doorstroom naar een andere baan het uitgangspunt. Iedere kandidaat moet na een bepaalde periode, variërend van drie maanden tot twee jaar, doorstromen naar een baan in een ander bedrijfsonderdeel binnen het bedrijf of bij een andere werkgever. De reden hiervoor is dat dit bedrijf voldoende mensen een kans wil bieden om werkervaring op te doen en om zo toe te kunnen treden tot de arbeidsmarkt. Dit kan volgens de deelprojectleiders bij deze bedrijven niet als de plaatsen binnen het project 'bezet' blijven. Overigens geven alle deelprojectleiders van deze vier toonaangevende

⁴ TW 16.

⁵ TW 22.

⁶ TW 15.

⁷ TW 1, TW 2, TW 4 en TW 16.

werkgevers aan dat wanneer werknemers goed functioneren en er een vacature is, de mogelijkheid bestaat om binnen het bedrijf te blijven werken.

Een bedrijf binnen de afvalverwerking⁸ biedt zowel de werknemers in het project als de reguliere werknemers maximaal drie tijdelijke contracten aan, omdat het werk als belader fysiek te zwaar zou zijn om lang te kunnen volhouden. Het is afhankelijk van de vraag op de markt of werknemers een verlenging krijgen. Alleen werknemers die de potentie hebben om chauffeur te worden, hebben uitzicht op een vast contract.

Als laatste werkt één bedrijf⁹ met detacheringen vanuit de SW. Deze detacheringen hebben geen maximale duur, maar zijn afhankelijk van de hoeveelheid werk binnen het bedrijf.

7.2.2 Externe begeleiding van werknemers

Bij vijf van de acht werkgevers is er een vorm van externe begeleiding door een jobcoach of re-integratiebedrijf. Over het algemeen zijn de werkgevers tevreden over de begeleiding. De manier waarop de externe begeleiding wordt ingezet, verschilt.

Een bedrijf¹⁰ waar meer dan één werknemer is geplaatst, werkt met één jobcoach voor alle geplaatste werknemers. Deze jobcoach is van alles op de hoogte en heeft contact met de collega's en de medewerker die verantwoordelijk is voor het inplannen van werknemers. De deelprojectleider geeft aan dat als er meer jobcoaches zouden zijn, dit lastig zou zijn omdat de planner met meer jobcoaches contact zou moeten hebben.

Een andere toonaangevende werkgever¹¹ praat ook met gemeenten over de inzet van een jobcoach voor niet-Wajongers. In een aantal gemeenten waar het bedrijf actief is, gebeurt dat al. De deelprojectleider bij dit bedrijf geeft aan dat de jobcoaches zich niet moeten bemoeien met zaken op de werkvloer, maar zich moeten richten op de privésituatie van de werknemer en de belemmeringen daarin.

7.2.3 Interne begeleiding van werknemers

Vier van de acht werkgevers hebben een vorm van interne begeleiding georganiseerd. Bij twee bedrijven gaat het om een constructie met een mentor

⁸ TW 6.

⁹ TW 5.

¹⁰ TW 5.

¹¹ TW 2.

of buddy.¹² Dit houdt in dat een directe collega de begeleiding van de werknemer met beperkingen op zich neemt.

Eén van de toonaangevende werkgevers¹³, die een vorm van interne begeleiding door collega's heeft georganiseerd, zorgt ervoor dat werknemers met beperkingen (in dit geval vaak autismespectrumstoornissen) nooit alleen bij een klant aan het werk gaan, omdat er dan te hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden van de werknemer worden gesteld. De werknemers met beperkingen werken daarom altijd in een team met andere collega's bij een klant.

Bij de andere twee bedrijven zijn het de leidinggevenden of managers die de begeleiding op zich nemen.¹⁴ Bij één van deze twee toonaangevende werkgevers¹⁵ is de interne begeleiding door de leidinggevende er vooral op gericht om de werknemer te integreren in het team. Aandachtspunten in de begeleiding zijn 'met respect omgaan met elkaar' en 'het creëren van een teamband'. Dit bedrijf benaderde de werknemers met beperkingen aanvankelijk hetzelfde als reguliere uitzendkrachten. Inmiddels heeft het bedrijf aparte vacatures voor de doelgroep en worden de kandidaten niet direct met de leidinggevende in contact gebracht, maar geïntroduceerd door de deelprojectleider. De deelprojectleider vraagt de leidinggevende extra aandacht te besteden aan de werknemer en bijvoorbeeld taken langzaam op te bouwen.

7.2.4 Ondersteuning collega's

Twee bedrijven hebben naast de begeleiding van de werknemers in het project ook een vorm van ondersteuning en begeleiding voor collega's georganiseerd. Eén van deze twee bedrijven¹⁶ organiseert een aantal trainingsdagen per jaar, waarin de begeleiders van de werknemers getraind worden. Het andere bedrijf¹⁷ heeft samen met een re-integratiebedrijf een programma opgezet dat moet bijdragen aan begrip voor de werknemers met beperkingen en waar collega's terecht kunnen met vragen.

¹² TW 2, TW 15.

¹³ TW15.

¹⁴ TW 6, TW 22.

¹⁵ TW 22.

¹⁶ TW 2.

¹⁷ TW 4.

7.2.5 Opleiding en ontwikkeling

Een bedrijf in de afvalverwerking¹⁸ stelt werknemers een vast contract in het vooruitzicht als zij chauffeur kunnen worden. Het bedrijf stelt hiervoor onder andere de voorwaarde dat werknemers in bezit zijn van een VCA-certificaat (veiligheidscertificaat). Omdat een deel van de werknemers met beperkingen er niet in slaagde om dit te behalen, is een aangepaste training ingezet. De training is verdeeld over meer dagdelen dan de reguliere training en het schriftelijke onderdeel van de training is zo klein mogelijk gehouden. De resultaten van de aangepaste training waren op het moment van het interview nog niet bekend.

Eén toonaangevende werkgever¹⁹ legt, na aanvankelijk minder aandacht te besteden aan opleiding, nu weer meer nadruk op de opleidingscomponent. Veel kandidaten konden de opleiding niet aan, maar een kleinere opleidingscomponent verminderde de duurzaamheid volgens de deelprojectleider. Met een branchegecertificeerde opleiding hoopt de werkgever dat de kans op duurzaamheid (met name doorstroom naar een andere baan) groter wordt. Daarnaast heeft de werkgever een aantal andere activiteiten ondernomen om ervoor te zorgen dat de werknemers een grotere kans maken om door te stromen naar een andere baan. Deze activiteiten zijn erop gericht inzichtelijk te maken wat een werknemer kan en wat een toekomstige werkgever of leidinggevende kan verwachten. Concreet betekent dit dat bij tien werknemers een loonwaardemeting is uitgevoerd. Het idee is om dit drie keer in het traject te laten doen om de ontwikkeling van een werknemer te kunnen beoordelen. Daarnaast wordt voor iedere kandidaat een portfolio samengesteld, waarin in kaart wordt gebracht wat je zou moeten doen om de productiviteit van de desbetreffende persoon te verhogen.

7.2.6 Kosten en baten

De toonaangevende werkgevers maken een globale kosten-batenafweging van wat een geplaatste werknemer kost en oplevert. Ze hebben echter geen duidelijk beeld van de kosten en baten in deze fase. Financiële overwegingen spelen uiteraard wel een rol bij het al dan niet behouden van de werknemer. Bedrijven die te maken hebben met een teruglopende marktvraag zijn minder geneigd te investeren in duurzaamheid van arbeidsrelaties. Een van de toonaangevende werkgevers²⁰ heeft vanwege een teruglopende marktvraag in 2011 de detacheringsovereenkomst beëindigd met vijf van de zes werknemers die in het kader van het project geplaatst waren. Bij een andere werkgever²¹ is het aantal werkervaringsplekken gedaald van 200 naar 140.

¹⁸ TW 6.

¹⁹ TW 1.

²⁰ TW 5.

²¹ TW 1.

7.3 Activiteiten voor duurzaamheid: kenniscentra

Het deelproject 'SW binnenstebuiten', het deelproject van Ecabo en het REA College, en het deelproject 'Leer-werkcentrum de 2wieler' richten zich vooral op fase 2b: het creëren van de voorwaarden om tot een duurzame arbeidsrelatie te komen. De drie deelprojectleiders van de kenniscentra die we over fase 4 hebben geïnterviewd, geven aan dat zij maar beperkt zicht hebben op de activiteiten in deze fase. Hieronder gaan we daarom per project kort in op deze fase, waarbij we voor zover beschikbaar voorbeelden geven van de activiteiten gericht op duurzaamheid. In de casebeschrijvingen vanaf 7.4 zijn andere voorbeelden opgenomen vanuit de deelprojecten van de kenniscentra.

7.3.1 Leer-werkcentrum de 2wieler

Vanuit het deelproject 'Leer-werkcentrum de 2wieler' zijn tot nu toe alleen nog stages tot stand gekomen. Van duurzame arbeidrelaties is dan ook nog geen sprake. De deelprojectleider geeft aan dat de werknemers de technische vaardigheden wel hebben, maar dat het de deelnemers nog ontbreekt aan werknemersvaardigheden. Voor een duurzame arbeidsrelatie moet het werken in de praktijk nog geoefend moet worden. Dat gebeurt nu via de stages. Leer-werkcentrum de 2wieler begeleidt de stagiaires en blijft de contacten onderhouden met werkgevers om straks mensen te kunnen plaatsen (fase 3).

7.3.2 Ecabo en REA College

De activiteiten binnen het deelproject van Ecabo en het REA College zijn vooral gericht op de voorwaarden voor het ontstaan van een duurzame arbeidsrelatie. Voorbeelden daarvan zijn het werken met een kwalificatiedossier voor de leerling (fase 2b) en het informeren van de werkgever over de handicap en de beperkingen die dit met zich meebrengt (fase 3). Aan duurzaamheid na aanname wordt in het project niet speciaal aandacht besteed. Het REA College begeleidt de stagiaires zoals dit altijd gebeurt. Een aantal praktijkopleiders in de bedrijven heeft wel een basistraining praktijkopleiden van Ecabo gevolgd voor het begeleiden van de stagiaires met beperkingen.

Een knelpunt in fase 4 is volgens de deelprojectleider vooral de matching. In fase 2b zijn niet de randvoorwaarden gecreëerd voor succes in fase 4. Concreet betekent het dat van tevoren is niet altijd duidelijk is wat een leerling aan kan. Ook ontbreekt het vaak nog aan concrete stageopdrachten. Het REA College plaatst soms te snel mensen in een stage, zodat niet duidelijk is wat de bijdrage van de stage is aan de opleiding. Het REA College geeft wel aan dat het project tot gevolg heeft gehad dat vanuit het REA College veel meer dan voorheen wordt nagedacht over wat een stage moet opleveren. Volgens de projectleider bij het REA College is een knelpunt dat de stagebegeleiders soms niet goed weten wat het niveau van de leerling zou moeten zijn en daardoor soms te mild oordelen over een leerling.

7.3.3 'SW Binnenstebuiten'

In het deelproject 'SW Binnenstebuiten' worden de activiteiten ten aanzien van duurzaamheid uitgevoerd vanuit de deelnemende SW-bedrijven. De SW-bedrijven begeleiden de geplaatste werknemers. Volgens de deelprojectleider van dit project is de ervaring van de SW-bedrijven dat werkgevers de begeleiding voor de geplaatste werknemers liever niet zelf op zich nemen, maar dit overlaten aan het SW-bedrijf. Ook blijkt dat het voor het bereiken van een duurzame arbeidsrelatie belangrijk is dat werkgevers uitgebreid de tijd krijgen om kennis te maken met een werknemer (bijvoorbeeld via een proefplaatsing).

Een van de geïnterviewde werkgevers waar kandidaten uit het project 'SW Binnenstebuiten' geplaatst zijn, werkte al langere tijd met de werknemers van het SW-bedrijf DZB. Aanvankelijk werd het werk bij het SW-bedrijf uitgevoerd, maar in het kader van dit project is dit omgezet in een groepsdetachering. In eerste instantie was er begeleiding vanuit het SW-bedrijf. Vanwege een teruglopend werkaanbod is ook het aantal detacheringen teruggelopen. De werkgever neemt nu zelf de begeleiding op zich. Vanuit het SW-bedrijf komt iedere week iemand langs. Daarbij gaat het vooral om het persoonlijke contact met de werknemers. De begeleiding van de werknemers kost de werkgever nauwelijks tijd, omdat de werknemers die er nu nog zijn nauwelijks begeleiding nodig hebben. Ook het contact tussen de gedetacheerde en niet-gedetacheerde werknemers verloopt inmiddels goed. In het begin zijn er wel wat problemen geweest in de communicatie, omdat de eigen werknemers soms wat 'rauwdouwerig' kunnen zijn. De werkgever heeft de werknemers daar toen op aangesproken. Inmiddels is dat geen probleem meer.

7.4 Casus 1: De wegbezuinigde werknemer

In de paragrafen 7.4 tot en met 7.9 bevatten casusbeschrijvingen op basis van de interviews met werkgevers, ondersteuners en werknemers. In deze casusbeschrijvingen beschrijven we wat werkgevers en ondersteuners in deze fase inzetten en wat in die specifieke gevallen de succes- en faalfactoren zijn voor het realiseren van een duurzame arbeidsrelatie.

Betreft: Project toonaangevende werkgevers
Geïnterviewd: Direct leidinggevende en werknemer

Een groot bedrijf (TW 18) heeft in 2010 een werknemer (een man van 38 jaar) met een autismespectrumstoornis aangenomen. De werknemer heeft een WIA-uitkering. De werknemer heeft in eerste instantie een contract voor een jaar gekregen. In december 2011 kreeg de werknemer een tweede tijdelijk contract. Dit keer voor een half jaar. Dit contract zal niet worden verlengd in verband met een re-organisatie.

Functie

De werknemer werkt veertig uur per week als *post clerk*. Zijn werk bestaat uit het uitpakken van de post, stempelen en de post verdelen over de verschillende units. Daarnaast werkt hij met invoices en boekt hij facturen. Dat laatste doet hij alleen als hij tijd over heeft. De werknemer geeft zelf aan dat hij het werk leuk vindt, maar denkt tegelijkertijd dat hij wel meer zou kunnen. De werknemer wordt begeleid door een jobcoach en intern door de leidinggevende op de afdeling. De jobcoach komt eens in de drie weken langs. Zijn leidinggevende is ook aanwezig bij de gesprekken met de jobcoach. In die gesprekken krijgt hij feedback op zijn functioneren en worden ook zaken besproken als 'hoe ga je om met een kerstborrel?'. Op dit moment is het belangrijkste gespreksonderwerp met de jobcoach: *hoe verder na het einde van het contract?* De werknemer is tevreden over de begeleiding, vooral de feedback op zijn functioneren vindt hij op deze manier goed geregeld. De leidinggevende heeft als voorbereiding op de komst van de werknemer over autisme gelezen en gesprekken hierover gevoerd met de jobcoach. De leidinggevende geeft aan dat met name in het begin de begeleiding anders was dan bij andere werknemers. De werknemer is niet aan het hele bedrijf voorgesteld, maar alleen in een bijeenkomst aan de afdeling. In die kennismakingsbijeenkomst is zijn beperking besproken en konden collega's vragen aan hem stellen. Een tweede verschil is dat het stellen van vragen en geven van taken via de leidinggevende moet gebeuren. Hiervoor is gekozen omdat de werknemer zelf heeft aangegeven veel structuur nodig te hebben. Volgens de leidinggevende is de werknemer echter flexibeler dan hij zelf dacht en houdt nu bijna niemand hier meer rekening mee. Er zijn geen aanpassingen aan de functie of werkplek gedaan.

Functioneren

De medewerker functioneert naar tevredenheid. De leidinggevende zegt dat de medewerker soms wel wat slordig is. Het nakijken van zijn werk kost daardoor wel wat meer tijd dan bij andere werknemers. Die slordigheid gaat met pieken en dalen. Als het drukker is op de afdeling, dan zitten er meer fouten in zijn werk. De werknemer zegt zelf hierover dat hij denkt dat hij soms wat slordig is omdat hij onder zijn niveau werkt. Hij zegt dat hij moet oppassen zijn taken niet af te raffelen. De communicatie met andere collega's gaat volgens de werknemer goed. Hij voelt zich geaccepteerd, maar hij heeft wel andere interesses dan zijn collega's. Hij kijkt liever een "*documentaire over de relativiteitstheorie als zij domme tv-programma's kijken*". Het contact met collega's blijft daardoor beperkt. Hij gaat wel eens een stukje wandelen met een collega, maar hij eet niet samen met collega's. Zijn leidinggevende is ook tevreden over het contact met collega's en leidinggevende, maar geeft aan dat de werknemer het moeilijk vindt om non-verbale signalen op te pikken. Ook zal de werknemer niet snel zelf het initiatief nemen en op iemand afstappen.

Duurzaamheid

Het contract van de werknemer wordt niet verlengd. Veel van het uitvoerende werk binnen het bedrijf wordt naar India verplaatst en alleen mensen met een vast contract kunnen blijven. Uit het interview met de werknemer blijkt dat hij zelf nog enige hoop heeft dat zijn functie blijft bestaan en dat hij dan toch mag blijven. De leidinggevende geeft aan dat de deelprojectleider wel naar een andere plek binnen het bedrijf zoekt, maar dat hij niet verwacht dat het iets zal opleveren. Ook de jobcoach begeleidt hem bij het zoeken naar ander werk. De werknemer maakt zich veel zorgen over het vinden van een nieuwe geschikte plek. Hij zegt dat in deze baan goed rekening wordt gehouden met zijn beperkingen en dat dat wellicht in een andere baan niet gebeurt. Ook komt hij niet meer direct in de WIA als hij zijn baan verliest, maar eerst in de WW.

Succesfactoren

- De inzet en (onverwachte) flexibiliteit van de werknemer.
- Interne en externe begeleiding en goede afstemming daartussen.
- Voorbereiding van de leidinggevende op de komst werknemer.

Faalfactoren

- Het vervallen van de functie.
- Bij plaatsing is alleen rekening gehouden met resultaat op de korte termijn.
- Slordigheid van de werknemer.

7.5 Casus 2: De ambitieuze werknemer

Betreft: Project toonaangevende werkgevers

Geïnterviewd: Werknemer en direct leidinggevende

Werknemer (een man van 22 jaar) met een fysieke beperking heeft een jaarcontract bij een groot telecombedrijf (TW 16). Dit contract liep in december 2011 af. Er was een mogelijkheid om het contract om te zetten in een contract voor onbepaalde tijd, maar de werknemer heeft aangegeven zelf verder te willen zoeken naar een andere baan binnen of buiten het bedrijf. Het contract is daarom verlengd met een halfjaar.

Functie

De werknemer werkt 36 uur per week als administratief medewerker. Zijn werkzaamheden bestaan uit het doen van de *order intake* voor de projectmanagers. Daarnaast heeft hij sinds kort een nieuwe taak erbij gekregen, namelijk het verwerken van de transmissieaanvragen. Dat betekent dat hij verbindingen moet blokkeren en deblokkeren. Deze laatste taak vindt de werknemer veel minder leuk. Het is te veel routine, technischer en daarom voor hem minder boeiend. De werknemer krijgt begeleiding van een jobcoach. In het begin zag de werknemer de jobcoach eens per twee weken, maar dat is nu minder. De leidinggevende heeft twee keer een gesprek met de jobcoach

gehad. Een keer toen de leidinggevende deze functie overnam van een collega en een keer bij het verlengen van het jaarcontract. Vanuit het bedrijf zelf krijgt de werknemer geen speciale begeleiding. Eens per twee weken heeft de werknemer een een-op-een-gesprek met zijn leidinggevende over hoe het gaat op het werk, maar dit doet de leidinggevende met iedereen die vertrekt. De werknemer heeft ook een cursus klantgericht werken gekregen, net als de reguliere werknemers.

Er zijn geen aanpassingen aan de werkplek verricht. Dat is niet nodig. De werknemer heeft wel een parkeerplaats onder het gebouw. Ook werkt hij regelmatig thuis. Dit past overigens in het beleid van het bedrijf, waarbij in het kader van het Nieuwe werken gekeken wordt naar de productie van een werknemer en niet het aantal uren dat hij/zij aanwezig is.

Functioneren

De werknemer doet zijn werk goed. Hij doet volgens de leidinggevende niet onder voor de andere collega's. De relatie met de andere collega's is goed. De werknemer voelde zich vanaf de eerste dag geaccepteerd en vindt het gezellig op de afdeling.

Duurzaamheid

De werknemer vindt het werk leuk, maar ziet zichzelf dit niet voor langere tijd doen. Er zit volgens hem onvoldoende uitdaging in de baan. De leidinggevende kan dit begrijpen. In principe had de werknemer een vast contract kunnen krijgen, maar hij heeft hiervan afgezien. Hij wil liever zoeken naar een andere plek binnen het bedrijf, bijvoorbeeld op het terrein van marketing. Als dat niet lukt, gaat hij op zoek naar een baan buiten het bedrijf. Zijn contract voor zijn huidige baan is verlengd met een half jaar, zodat de werknemer tijd heeft om iets nieuws te zoeken. De jobcoach begeleidt hem daar ook bij. De leidinggevende overlegt wel regelmatig met de werknemer, maar vindt het de verantwoordelijkheid van de werknemer om iets anders te zoeken.

Succesfactoren

- Ontwikkeling van de werknemer.
- Functioneren van de werknemer.
- Externe begeleiding door de jobcoach.

Faalfactoren

- Niveau van het werk te laag voor de ambitie van de werknemer

7.6 Casus 3: De werknemer in de flexibele schil

Betreft: Toonaangevende Werkgevers

Geïnterviewd: Projectmanager bij SW-bedrijf en werknemer

Een werknemer (een man van 42 jaar) heeft een SW-indicatie en is vanaf januari 2011 vanuit een SW-bedrijf gedetacheerd bij een bedrijf dat chips produceert (TW5). De werknemer heeft een verstandelijke beperking als gevolg van een hersenbeschadiging bij zijn geboorte.

Functie

De werknemer is aanvankelijk aangenomen voor 32 uur per week. Geleidelijk is zijn werkweek echter toegenomen tot 36 uur per week. Zijn jaarcontract (ingang januari 2011) begon met een proeftijd van drie maanden. Zijn contract is eind januari 2012 verlengd met drie maanden. Hij begon zijn werk op de inpakafdeling en verrichtte daar ondersteunende werkzaamheden voor procesoperators. Concreet houdt het ondersteunende werk in dat machineonderdelen worden ingepakt en van de ene afdeling naar de andere afdeling worden verplaatst. Later is hij voor een halfjaar overgeplaatst naar het magazijn voor telwerk. Momenteel zit hij weer op de inpakafdeling. Het inpakwerk vindt de werknemer veel leuker dan het telwerk: "Het sluit goed aan bij wat ik kan." De werkzaamheden van de werknemer zijn niet gekoppeld aan een opleiding. Aanvankelijk was het wel de bedoeling dat hij een cursus magazijnmedewerker zou volgen, maar dat is niet doorgegaan.

De begeleiding van de werknemer begon in feite al bij de selectieprocedure. Alle werknemers die gedetacheerd worden bij het desbetreffende bedrijf, zijn door een zorgvuldige voorselectie gegaan die bestond uit een voorlichtingbijeenkomst, een uur meelopen in het bedrijf en een competentietest. Na elk onderdeel werd door de werknemer en het bedrijf de afweging gemaakt of de match zou worden gecontinueerd. Nu de werknemer in dienst is, wordt hij door zijn leidinggevende begeleid op de werkvloer. Omdat hij op twee afdelingen heeft gewerkt, is hij door twee leidinggevenden begeleid. Bij begeleidingsgesprekken met zijn leidinggevende is ook zijn jobcoach van het SW-bedrijf aanwezig. Daarnaast kan hij altijd hulp vragen aan zijn directe collega's, maar dat is meer gelijkwaardig. De werknemer ziet wel verschil tussen de begeleidingscapaciteiten van beide leidinggevenden. De leidinggevende van het magazijn gaat minder goed in op vragen. De jobcoach van het SW-bedrijf bezoekt hem eens per drie maanden op locatie. De gesprekken duren ongeveer een halfuur à drie kwartier. Zij praten over het werk, maar ook over de thuissituatie van de werknemer.

De functie en de werkplek zijn voor de werknemer niet aangepast. Dat was niet nodig.

Functioneren

De werknemer functioneert naar grote tevredenheid van het bedrijf. De mensen die van buitenaf komen, worden behandeld alsof ze eigen werknemers zijn. Ze horen bij het team. De werknemer zelf ervaart vooral zijn relatie met zijn collega's op de inpakafdeling als goed: "Ze zijn tevreden over mij en vinden mij een goeie jongen. Dat is altijd fijn om te horen!" De collega's lunchen met elkaar en roken gezamenlijk een sigaretje. De werknemer voelt zich geaccepteerd. In het magazijn hebben de collega's minder contact met

elkaar. Ook ervaart de werknemer dat zijn leidinggevenden tevreden zijn over zijn werk.

Duurzaamheid

Voor de werknemer is er geen vooruitzicht op een vast contract. Dat ligt aan de aard van het bedrijf dat, naast een vaste kern, met name met flexwerkers werkt. Dat heeft te maken met de wisselende vraag naar chips op de wereldmarkt. Gedetacheerden met een SW-indicatie hebben de mogelijkheid om hun dienstverband voor onbepaalde tijd bij SW-bedrijf Breed om te zetten in een tijdelijk dienstverband bij het bedrijf. Maar dat is gezien het gebrek aan zekerheid niet aantrekkelijk voor hen. In 2013 gaat het bedrijf een afdeling sluiten omdat het werk momenteel terugloopt. De werknemer ervaart zijn arbeidsplaats binnen het bedrijf dan ook als onzeker. Bovendien vraagt hij zich af hoe lang de werkzaamheden hem nog kunnen boeien. Hij heeft aangegeven bij zijn leidinggevende dat hij wel door zou willen groeien. De leidinggevende is hier niet op ingegaan.

Succesfactoren

- Match tussen werknemer en functie is (gedeeltelijk) in orde.
- De werknemer voelt zich gewaardeerd.
- De begeleiding is betrokken.

Faalfactoren

- Geen mogelijkheid tot een vast contract.

7.7 Casus 4: De duurzame arbeidsrelatie

Betreft: Project Ecabo en het REA College
Geïnterviewd: Direct leidinggevende en werknemer

In september 2011 heeft een organisatie die gericht is op het bevorderen inclusie van mensen met een beperking een leerwerkplek aangeboden aan een vrouw van 23 jaar. Deze werknemer heeft een verstandelijke beperking en heeft daarom een Wajonguitkering. Het bedrijf heeft haar een tijdelijke leerwerkovereenkomst aangeboden van een jaar, met het vooruitzicht op een vast dienstverband. De leer-werkplek is in het kader van haar mbo 3-opleiding tot secretaresse. Daaraan voorafgaand werkte de werknemer al als stagiaire bij het bedrijf, vanuit het REA College waar zij secretaressescertificaten heeft behaald op niveau 2.

Functie

De werknemer vervult voor 21 tot 25 uur per week een administratief ondersteunende functie bij het bedrijf. Haar werkzaamheden bestaan uit lichte cateringwerkzaamheden, het opnemen van de telefoon, het beheren van adressenbestanden, het verzorgen van standaardfacturen en het kopiëren en

archiveren van documenten. Naast haar parttime baan gaat ze één dag per week naar school. Ze vindt de combinatie van leren en werken erg prettig.

De werkgever zorgt voor begeleiding op de werkplek en heeft in dat kader ook contact met het roc waar de werknemer haar huidige opleiding volgt. De begeleiding op de werkvloer is praktisch van aard en gebeurt door directe collega's, waaronder de leidinggevende van het secretariaat. Zowel instructies ten aanzien van te verrichten werkzaamheden als feedback op de uitgevoerde werkzaamheden vinden direct op de werkvloer plaats. Eens in de veertien dagen wordt het functioneren daarnaast gestructureerd geëvalueerd in een werkoverleg tussen leidinggevende en werknemer. Dit gebeurt aan de hand van competenties die bij de functie horen en door het roc zijn aangereikt. Uitgevoerde activiteiten worden dan ook geëvalueerd. De leidinggevende betitelt het hele pakket aan begeleiding (praktisch op de werkvloer en in de tweewekelijkse werkoverleggen) als arbeidsintensief maar waardevol. Ook de werknemer is zeer over de begeleiding te spreken: *“Tijdens het overleg kijken we bijvoorbeeld naar welke zaken ik moet verbeteren. Dat is erg belangrijk. Daardoor kan ik mezelf ontwikkelen en krijg ik routine. Daarnaast hebben we gewoon een hele fijne samenwerking.”* Naast begeleiding op de werkvloer krijgt de werknemer begeleiding van een jobcoach van het REA College. Vorig jaar zat de werknemer nog op het REA College. Haar toenmalige jobcoach komt voor de continuïteit nog steeds eens in de twee à drie maanden langs voor een gesprek met haar en haar interne begeleiders op het secretariaat. Haar behaalde resultaten op school worden dan ook besproken. Tot slot krijgt de werknemer begeleiding van de mentor van het roc. Deze mentor bezoekt haar in totaal drie keer in het lopende schooljaar.

De werkplek van de werknemer is niet aangepast; de inhoud van haar werkzaamheden wel. Waar de medewerkers op het secretariaat voorheen inzetbaar waren op alle taken, is het door de komst van de werknemer nu meer gespecialiseerd. De werknemer ontlast haar collega's door specifieke taken op zich te nemen en stelt hen daarmee in staat zich te specialiseren.

Functioneren

De werknemer functioneert goed. Ze heeft veel praktische vaardigheden geleerd. Dat is stapje voor stapje gegaan en kan nog steeds worden uitgebouwd. Voor de dingen die de werknemer leert, heeft zij een lang leertraject nodig. Als zij het eenmaal weet, gaat het ook heel goed. Van daaruit kan zij uiteindelijk zelfstandig en gestructureerd werken en kunnen dingen aan haar uit handen worden gegeven. Aan haar begripsvermogen en associatief vermogen zitten echter beperkingen. De werknemer is een opgewekt, sociaal en dienstbaar persoon. Zij gaat voor haar werk. Door die eigenschappen is zij een zeer gewaardeerd collega.

Duurzaamheid

Naast de eerdergenoemde interne begeleiding, pleegt het bedrijf geen extra inspanningen om de arbeidsrelatie zo duurzaam mogelijk te maken. Die

begeleiding is voldoende en levert veel op. Het bedrijf verwacht dat de investering van de begeleiding zich terug zal verdienen doordat de werknemer steeds productiever wordt en steeds beter functioneert. Daarnaast zit het 'in de genen' van het bedrijf om niet uitsluitend naar kosten en baten te kijken. Het wil mensen die een waardevolle bijdrage leveren aan het bedrijf ook een kans geven om mee te doen en mee te tellen in de maatschappij. Los van de vroegere jobcoach van het REA College wordt de werknemer niet aanvullend extern begeleid ten behoeve van de duurzaamheid van de arbeidsrelatie. Dit is niet nodig vanwege het goede functioneren van de werknemer. Het bedrijf overweegt dan ook haar een verlenging van haar contract te geven voor een jaar of een vast dienstverband.

Succesfactoren

- Goede match tussen functie en werknemer.
- Goede match tussen team en werknemer.
- Open en sociale houding van werknemer op de werkvloer en bereidheid tot leren en groeien.
- Goede/praktische/intensieve begeleiding op de werkvloer en het langzaam uitbreiden van taken.
- Potentie bij werknemer aanwezig om werkzaamheden/verantwoordelijkheden verder uit te bouwen.
- Type organisatie (gericht op inclusie).

Faalfactoren:

- Bezorgdheid bij werkgever of werknemer mbo-niveau 3 aan kan.
- Beperkte begeleiding vanuit het roc.

7.8 Casus 5: De groepsdetachering

Betreft: Project "SW Binnenstebuiten"
Geïnterviewd: Bedrijfsleider en drie werknemers

Drie geïnterviewde werknemers zijn betrokken bij een groepsdetachering van aanvankelijk twintig mensen vanuit SW-bedrijf De Risse naar een kinderwagenproductiebedrijf. Dit productiebedrijf werkt nagenoeg uitsluitend met SW'ers om bedrijfseconomische redenen. De arbeidskosten van de SW'ers zijn relatief laag. De geïnterviewde werknemers (twee vrouwen en een man) zijn respectievelijk 22, 37 en 52 jaar oud. De aard van hun beperking is lichamelijk (rugklachten) en verstandelijk of psychisch van aard. De duur van de detachering is niet vastgesteld, maar loopt zolang de samenwerking tussen het SW-bedrijf en productiebedrijf in stand blijft. Het inkomen van de werknemers die niet fulltime werken, wordt aangevuld vanuit de Wajong.

Funcities

De twee vrouwelijke werknemers werken 32 uur per week. Hun mannelijke collega werkt 38 uur per week. De werknemers zijn vanaf januari 2011 gedetacheerd en voeren sindsdien assemblagewerkzaamheden uit aan de productielijn van kinderwagens. Als de werknemers dat aankunnen, worden hun productiewerkzaamheden door een roulatiesysteem afwisselender. Voor twee van de geïnterviewden is dat het geval, de derde staat op een vaste plek aan de productielijn. Aan het werk is geen opleidingsdeel verbonden. Aanvankelijk werden alle gedetacheerden fulltime begeleid door een meegekomen begeleider vanuit het SW-bedrijf. Momenteel is deze begeleider er nog voor tien uur per week. Deze begeleider heeft de nieuwe productielijn helpen opzetten en kent de werknemers goed. De werknemers waarderen hem erg. Hij is vriendelijk en erg betrokken. De werknemers zien hem naast hun begeleider ook als hun baas: zij kunnen altijd op hem terugvallen bij problemen op het werk of in de thuissituatie; zij vragen aan hem een vrije middag als ze naar de tandarts moeten en kaarten het bij hem aan als het werk te moeilijk of juist te eenvoudig is. Volgens de werknemers komt hun SW-begeleider voor hen op bij de bedrijfsleiding van het productiebedrijf. Een vrouwelijke werknemer vertelt: *“Hij is eigenlijk de enige die me rustig krijgt als ik op mijn werk boos ben of overstuur. Hij is echt een hele fijne baas, een beetje een vader.”* Daarnaast worden de werknemers officieel ook begeleid door hun leidinggevende vanuit het productiebedrijf. Twee van de geïnterviewden zeggen hier niet veel van te merken. Zij zijn niet tevreden over de communicatie met de leidinggevende. De leidinggevende geeft zelf aan dat zijn begeleiding op de werkvloer voor tachtig procent bestaat uit aandacht geven aan de werknemers en hun werkzaamheden. De overige begeleiding bestaat uit het oplossen van incidenten die voortvloeien uit de beperkingen van de werknemers. Vaak kan dit een-op-een worden opgelost, maar als het nodig is, haalt hij het SW-bedrijf erbij. Aangepaste functies of werkplekken zijn niet aan de orde omdat het productieproces dat niet toelaat. Het productiebedrijf werkt met een roulatiesysteem: verschillende werkzaamheden op verschillende werkplekken moeten door alle werknemers kunnen worden uitgevoerd. Als werknemers hier door hun beperking echter niet toe in staat zijn, is het efficiënter hen een vaste plek aan de productielijn te geven. Dat is in feite de enige aanpassing die het productiebedrijf doet. Daarnaast mogen werknemers, als dat echt nodig en mogelijk is, zittend hun werkzaamheden verrichten in plaats van staand.

Functioneren

Van de aanvankelijke groep van twintig mensen die vanuit De Risse bij het productiebedrijf is gedetacheerd, zijn zes werknemers terug naar het SW-bedrijf gestuurd omdat zij voor onrust zorgden op de werkvloer. Nu is de groep stabiel en rustig, het ziekteverzuim is laag en de output is hoog. Iedereen functioneert, na een zorgvuldige samenstelling van de groep, optimaal. De werknemers vertellen dat het hard werken is in het bedrijf, harder dan zij gewend waren intern bij De Risse. Eén werknemer heeft daar echt moeite mee en voelt zich uitgebuit omdat zij het productiebedrijf niet zelf heeft

uitgekozen, maar er gewoon is geplaatst en omdat zij heel hard moet werken maar dat niet terugziet op haar loonstrookje. Een andere werknemer heeft hier minder last van en ervaart begrip van de leidinggevende als zij stress heeft door haar werk of thuissituatie. De werknemers vertellen dat het contact met hun collega's, nagenoeg allemaal van SW-bedrijf De Risse, goed en gemoedelijk is. Ook het contact met de enkele uitzendkracht die bij het productiebedrijf werkt, is goed. Over het contact met de leidinggevende zijn twee van de drie geïnterviewde werknemers minder tevreden. Zij ervaren dat hij controleert, je meteen corrigeert als je even een praatje maakt of op je mobiele telefoon kijkt en vooral geïnteresseerd is in een zo hoog mogelijke productie/output.

Duurzaamheid

De drie werknemers hebben vanuit het SW-bedrijf een contract voor onbepaalde tijd. Aan hun detachering bij het productiebedrijf is geen einddatum gekoppeld. Twee van de werknemers zijn niet tevreden over het werk, zij blijven bij het bedrijf vanwege de financiële zekerheid en/of de aardige directe collega's. Eén van hen vindt dat hij niet kan doorgroeien waardoor het werk niet uitdagend is. De ander vindt het werk ook te simpel en het maken van kinderwagens bovendien mannenwerk terwijl zij een vrouw is. Maar het belangrijkste is dat zij het productieniveau te hoog vindt en de leidinggevende niet menselijk. De derde werknemer voelt zich wel op haar gemak bij het productiebedrijf. Ze heeft het gevoel dat zij op een goede plek zit en wordt gewaardeerd. Zij vindt het fijn dat haar collega's ook een arbeidsbeperking hebben. Daardoor voelt zij zich geen uitzondering en niet onzeker.

Succesfactoren

- De groep SW'ers is, nadat enkele werknemers zijn teruggestuurd naar het SW-bedrijf, goed op elkaar afgestemd en functioneert goed (beperkt verzuim; hoge output).
- (Aanvankelijk) intensieve maar bovenal goede begeleiding vanuit het SW-bedrijf.
- Werknemers die gemotiveerd zijn en de capaciteit hebben, kunnen snel mee in het roulatiesysteem waardoor ze allround kennis en vaardigheden verzamelen.

Faalfactoren:

- Niet alle werknemers zijn gemotiveerd voor het werk; de werkdruk wordt als hoog ervaren.
- De begeleiding vanuit het productiebedrijf wordt door een deel van de werknemers niet als prettig ervaren, maar vooral als controlerend ten behoeve van het productieniveau.
- De begeleiding vanuit het SW-bedrijf is na een intensieve start afgenomen. Het productiebedrijf heeft de begeleiding overgenomen vanwege de kosten die aan de begeleiding van het SW-bedrijf verbonden zijn.

- Als de loonkosten van de SW'ers te hoog worden, doordat zij zich ontwikkelen, wegen de financiële voordelen van groepsdetachering vanuit een SW-bedrijf niet meer op tegen de inhuur van duurdere, maar snellere uitzendkrachten.

7.9 Ervaringen van twee werknemers

In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van twee geplaatste werknemers uit de projecten van Ecabo en het REA College en 'SW Binnenstebuiten'. De leidinggevenden of ondersteuners van deze werknemers hebben we niet geïnterviewd. Vandaar dat het geen volledige casusbeschrijvingen zijn en we ook geen succes- of faalfactoren benoemen.

7.9.1 De uitgevallen werknemer

Een werknemer met een visuele en verstandelijke beperking volgde via het REA College een opleiding en liep daarbij drie dagen in de week stage bij een callcenter. De werknemer heeft een paar maanden nadat ze is aangenomen ontslag genomen. Het werk tijdens haar stage kon de werknemer goed aan, maar nadat ze was aangenomen veranderden haar taken. Dat was van tevoren niet duidelijk. De werknemer heeft ontslag genomen, omdat ze naar eigen zeggen niet tevreden was over het werk dat ze deed en omdat ze vond dat ze niet voldoende vaardigheden had voor dit werk. De werknemer kreeg begeleiding van een jobcoach en haar leidinggevende op het werk. Vanuit het REA College had ze een mentor. Er zijn geen speciale aanpassingen verricht. De leidinggevende zorgde ervoor dat de dagopdracht voor de werknemer goed leesbaar was en coachte haar in het werk. Over de begeleiding door de jobcoach en van het REA College is de werknemer niet tevreden. Ze heeft het contact met het REA College verbroken. Hoe de begeleiding precies georganiseerd is, is niet duidelijk omdat we de leidinggevende en ondersteuner (nog) niet hebben geïnterviewd.

7.9.2 De succesvolle SW-medewerker

In het project 'SW Binnenstebuiten' is vanuit het SW-bedrijf DZB een medewerker geplaatst in een bedrijf waar hij als verpakkingsmedewerker werkt. De werknemers werkt er met een groep van zeven collega's. De werknemer wordt begeleid door een werknemer van DZB die ook bij dit bedrijf is gedetacheerd. Vanuit het bedrijf zelf krijgt de medewerker geen begeleiding. De medewerker is tevreden over het werk, vooral ook omdat hij onlangs meer verantwoordelijkheden heeft gekregen. Hij neemt de leiding over de groep over als de begeleiding vanuit DZB afwezig is. De medewerker maakt wel eens een praatje met de reguliere medewerkers, maar zijn collega's doen dat niet. De gedetacheerde medewerkers worden ook

niet uitgenodigd voor de maandelijkse borrel in het bedrijf. De werknemer weet niet hoe lang zijn detachering duurt.

7.10 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen en benoemen de succes- en faalfactoren in deze fase.

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

De belangrijkste activiteiten die bijdragen aan een duurzame arbeidsrelatie liggen volgens de toonaangevende werkgevers voorafgaand aan deze fase. Een goede match is de belangrijkste voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Als het proces van werving en aanneming (fase 3) niet zorgvuldig is doorlopen, is de kans van slagen gering.

Ook in de deelprojecten van de kenniscentra is een goede match de belangrijkste voorwaarde. Deze projecten zijn niet gericht op fase 4. Het gaat in deze projecten vooral om de voorbereiding van de kandidaat (fase 2b). In het deelproject van Ecabo en het REA College moet vooraf duidelijk zijn wat een leerling kan en wat een stage kan bijdragen aan de opleiding. Het deelproject van Leer-werkcentrum de 2wieler is nog niet tot plaatsingen overgegaan, omdat de kandidaten nog onvoldoende zijn voorbereid op het werken in de praktijk.

Op het moment dat de werknemer is aangenomen, is begeleiding de belangrijkste activiteit om uitval te voorkomen. Andere activiteiten voor een duurzame arbeidrelatie liggen op het vlak van opleiding en ontwikkeling. Dit gebeurt zowel door werknemers een (aangepaste) opleiding te bieden om ze te kunnen behouden voor het eigen bedrijf, als door activiteiten gericht op doorstroom. Bij een van de grote toonaangevende werkgevers wordt gewerkt aan een portfolio voor de deelnemers, zodat zij meer kans hebben op doorstroom naar een andere baan.

De rol van externen is wisselend. De meeste werknemers worden begeleid door een jobcoach. Als het gaat om een detachering vanuit het SW-bedrijf, wordt de begeleiding vaak door het SW-bedrijf geleverd. Dit is overigens niet altijd het geval. Bij een bedrijf dat al veel ervaring heeft met de desbetreffende medewerkers, doet de werkgever de begeleiding zelf. Andere activiteiten die door externe ondersteuners worden uitgevoerd, zijn bijvoorbeeld een programma voor draagvlak onder collega's en het uitvoeren van loonwaardemetingen om inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling van werknemers.

Verandering van functie na aanname als blijkt dat een werknemer meer kan, komt niet voor. Het takenpakket wordt bij sommige werknemers wel langzaam opgebouwd of uitgebreid.

De contracten die de geplaatste werknemers hebben, worden vrijwel nooit omgezet in contracten voor onbepaalde tijd. Van de geïnterviewde werknemers heeft één werknemer uitzicht op een vast dienstverband.

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

De meeste werkgevers hebben een vorm van interne en externe begeleiding georganiseerd. Zoals gezegd wordt de externe begeleiding geleverd door een jobcoach of door een begeleider vanuit het SW-bedrijf.

De interne begeleiding is vaak in handen van de leidinggevende. Bij twee van de toonaangevende werkgevers wordt gewerkt met een soort mentorschap, waarbij een directe collega de begeleiding op zich neemt.

Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?

Werkgevers maken geen aparte rekensom voor deze fase. Zij maken wel een globale kosten-batenafweging bij het aannemen van werknemers, waarbij loonkosten, kosten voor begeleiding en productiviteit van de werknemers worden meegenomen.

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

Over het algemeen verlopen de contacten met leidinggevende en collega's goed. De geplaatste werknemers bij toonaangevende werkgevers voelen zich over het algemeen geaccepteerd binnen het bedrijf en hebben regelmatig en goed contact met de andere werknemers. Wanneer er sprake is van een groepsdetachering vanuit de SW is dit contact minder vanzelfsprekend. Bij één bedrijf voelen de gedetacheerde werknemers zich onderdeel van het bedrijf, terwijl de gedetacheerde werknemers bij andere werkgevers een aparte groep blijven. De mate van contact is overigens ook afhankelijk van de werknemers zelf. De werknemer met een autismespectrumstoornis houdt zichzelf wat meer afzijdig dan de werknemer met een fysieke beperking. Een van de gedetacheerde medewerkers maakt zelf regelmatig een praatje met de andere werknemers en ervaart dat dit geen probleem is.

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

Over het algemeen geldt dat wanneer werknemers goed functioneren de begeleiding naar verloop van tijd wordt afgebouwd. Het contact met de jobcoach wordt minder frequent en de 'speciale behandeling' van de werknemer door collega's of leidinggevende krijgt minder aandacht. Als werknemers laten zien dat zij zich kunnen ontwikkelen, worden hun taken uitgebouwd. Dit is het geval bij de werknemer met uitzicht op een vast contract uit casus 4, maar ook bij een aantal werknemers die vanuit de SW zijn

gedetacheerd. Een van de gedetacheerde SW-medewerkers heeft een aantal leidinggevende taken gekregen. De werknemers met de ambitie om door te groeien naar een andere functie, krijg hiervoor geen gelegenheid binnen het bedrijf waar hij geplaatst is. De mogelijkheid om door te groeien naar functies op een hoger niveau zijn we bij geen van de geïnterviewde werkgevers tegengekomen.

Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

De knelpunten en daarmee ook deels de succesfactoren in deze fase liggen op de volgende gebieden:

- flexibele schil;
- kosten en baten;
- voorbereiding;
- begeleiding;
- functioneren.

Flexibele schil

Een belangrijk knelpunt in deze fase is dat de geplaatste werknemers tot de flexibele schil van het bedrijf behoren. De arbeidsplaatsen van deze werknemers zijn daardoor afhankelijk van de conjunctuur. Door een teruglopende vraag hebben twee bedrijven het aantal detachingsplekken verminderd. Een toonaangevende werkgever heeft het aantal werkervaringsplekken verminderd vanwege bezuinigingen. Daarnaast is er een bedrijf dat werkzaamheden naar India verplaatst, waardoor de werknemer niet kan blijven.

Kosten en baten

Twee deelprojectleiders noemen een puur financiële motivatie van de werkgever een faalfactor voor duurzaamheid. Een productiebedrijf dat werkt met SW-werknemers zegt dat de mogelijk stijgende loonkosten van SW-medewerkers een risico vormen. De financiële voordelen zouden dan niet meer opwegen tegen de inhuur van duurdere, maar snellere uitzendkrachten.

Vorbereiding

Zoals eerder gesteld, is een goede match tussen de werkgever, het werk en de werknemer de belangrijkste succesfactor. Daarbij hoort dat de werknemer goed wordt voorbereid. Een knelpunt is als werknemers te snel geplaatst worden in een stage of een baan. Een ander knelpunt is dat bij het plaatsen van een werknemer niet altijd rekening wordt gehouden met de lange termijn. Er wordt dan niet nagedacht over of en hoe de werknemer binnen het bedrijf kan blijven. Dit is met name aan de orde bij bedrijven waarbij het uitgangspunt doorstromen naar een andere baan is, maar die een duurzame arbeidsrelatie met de geplaatste werknemers niet uitsluiten.

Een goede voorbereiding op de komst van de werknemer is een succesfactor. Een werkgever of leidinggevende moet bijvoorbeeld weten wat de beperking van de werknemer inhoudt en wat het voor gevolgen heeft voor het werk.

Functioneren

Een belangrijke succesfactor die in het verlengde ligt van een goede match is het functioneren van de werknemer zelf. Bij een gemotiveerde werknemer die de potentie heeft zich te ontwikkelen is de kans op een duurzame arbeidsrelatie groot. Het functioneren van de werknemer is overigens een faalfactor, als de werknemer niet goed functioneert of niet gemotiveerd is. Als de werknemer goed functioneert en de ambitie heeft om door te groeien binnen het bedrijf, maar hier geen ruimte voor is of wordt geboden door het bedrijf, kan dit een duurzame arbeidsrelatie belemmeren.

Begeleiding

Externe en interne begeleiding van werknemers zijn succesfactoren. Praktische en betrokken begeleiding worden daarbij als voorwaarden genoemd. Ook is het belangrijk dat de interne en externe begeleider de begeleiding goed op elkaar afstemmen.

Bij detacheringen vanuit de SW is het een succesfactor als de mogelijkheid wordt geboden om de begeleiding door het SW-bedrijf te laten uitvoeren. Daarnaast is het belangrijk dat de werkgever een contactpersoon heeft bij het SW-bedrijf waar hij terecht kan als er iets is. In het geval waar de begeleiding vanuit het SW-bedrijf voor een groot deel is overgenomen door het productiebedrijf vanwege de kosten, wordt dit soms als risico gezien. Volgens één SW-bedrijf bestaat het risico dat na verloop van tijd de aandacht voor de begeleiding afneemt en de begeleiding mogelijk tekortschiet.

Een open sfeer op de werkvloer wordt door een aantal respondenten als succesfactor benoemd. Aan de andere kant blijken ook SW-gedetacheerden die niet echt worden opgenomen binnen het bedrijf voor langere tijd bij een reguliere werkgever te kunnen werken.

Welke factoren dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie?

Een duurzame arbeidsrelatie is in de eerste plaats afhankelijk van de ruimte die werkgevers in hun organisatie maken voor duurzame arbeidsrelaties met mensen met beperkingen. Bij een deel van de werkgevers die over deze fase zijn geïnterviewd is die ruimte er niet.

Op het moment dat werkgevers geplaatste werknemers wel willen behouden voor hun organisatie, dan zijn voorwaarden voor succes van deze fase een goede voorbereiding van de werknemer op het werken in de praktijk (fase 2b), en aandacht voor een goede match bij de werving (fase 3).

Na aanneming is op de eerste plaats het functioneren van de werknemer van belang en gaat het er om de juiste begeleiding te organiseren.

BIJLAGE 1

Evaluatie pilot werkgevers

In deze bijlage geven we een globale beschrijving van het evaluatie-onderzoek. We gaan achtereenvolgens in op de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek, het gebruikte analysekader en de onderzoeksvragen, de onderzoeksaanpak en het onderzoeksproces in de periode van augustus 2011 tot en met april 2012.

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.

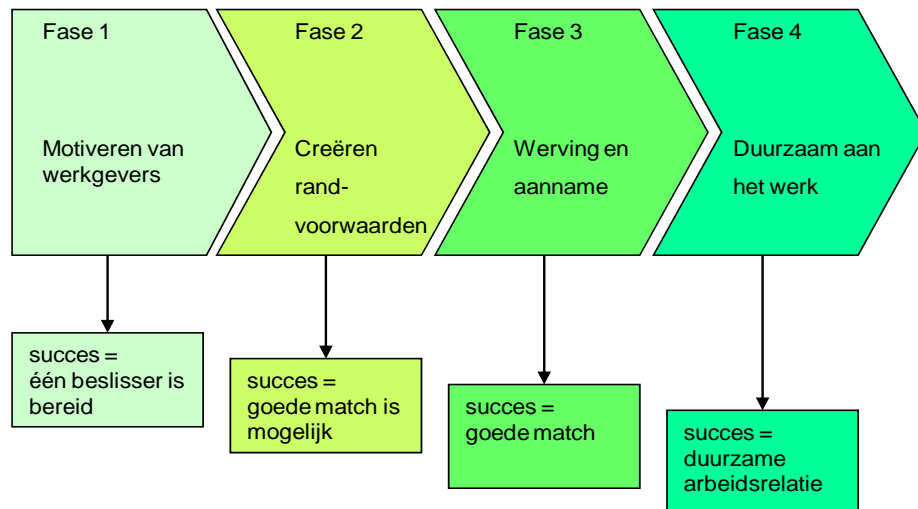
Analysekader en onderzoeksvragen

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 B1.1 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, toeliders 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'.

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?

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.

Hieronder gaan we kort in op de onderdelen 3 en 4 van de onderzoeksaanpak. De andere onderdelen zijn in één van de eerdere tussenrapportages al aan bod gekomen.

Ad 3: Monitoring en evaluatie van de (deel)projecten

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.

Ad 4: Monitoring en evaluatie verspreiding resultaten van de (deel)projecten
Voor dit onderdeel van het onderzoek hebben we in de tweede tussenrapportage beschreven hoe het SW- & MKB-project de resultaten van de deelprojecten heeft verspreid.

Daarnaast hebben we in het voorjaar van 2011 een webenquête ontwikkeld om te meten welke effecten de verspreiding van resultaten van een (deel)project heeft op de houding van werkgevers ten aanzien van het aannemen van werknemers met een beperking.

Deze webenquête is door MVO-Nederland in mei 2011 uitgezet via de nieuwsbrief aan hun partnernetwerk. Dit heeft echter nauwelijks respons opgeleverd, zodat we voor het project van MVO-Nederland dit onderdeel van het onderzoek niet kunnen uitvoeren. Wanneer er in de komende maanden (deel)projecten zijn die de resultaten van hun project gaan verspreiden onder werkgevers, zullen we de webenquête wederom uitzetten. We voeren dan een nulmeting uit voorafgaande aan de verspreiding van de resultaten en een éénmeting na afloop daarvan.

Verslag onderzoeksproces augustus 2011 - april 2012

Op 25 augustus 2011 heeft de vierde bijeenkomst van de begeleidingscommissie¹ plaatsgevonden. In deze bijeenkomst is gesproken over de derde tussenrapportage met betrekking tot pilot 1. Het ministerie van SZW heeft toen ook meegedeeld dat de rapportage die gepland stond voor de tweede helft van 2011 zou komen te vervallen. In die periode is wel onderzoek verricht naar

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. 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.

de deelprojecten. De onderhavige rapportage gaat daarom over de periode van augustus 2011 tot en met april 2012.

'Toonaangevende Werkgevers'

De interviews met betrekking tot het project 'Toonaangevende Werkgevers' vonden plaats in de periode van augustus 2011 tot medio april 2012. Het waren 48 telefonische interviews en twaalf face to face interviews. De face-to-face-interviews bestonden uit twee interviews met deelprojectleiders en tien interviews met werknemers.

De interviews zijn gehouden met verschillende soorten respondenten. De interviews bestonden uit twee interviews met de landelijke projectleider van MVO-Nederland en met 23 deelprojectleiders bij de werkgevers. Verder vonden veertien interviews plaats met direct-leidinggevendenden van werknemers met een arbeidsbeperking en tien interviews met de betrokken werknemers met een arbeidsbeperking. Tot slot vonden elf interviews plaats met externe ondersteuners.

'Kenniscentra'

De interviews met betrekking tot het project 'Kenniscentra' vonden ook plaats in de periode van eind augustus 2011 tot medio april 2012. Het waren 29 telefonische interviews en elf face-to-face-interviews. Vier van de elf face-to-face-interviews waren interviews met deelprojectleiders en direct betrokken uitvoerende medewerkers van de kenniscentra, een interview met een ROC als mede-uitvoerder van het project 'ICT en autisme' van kenniscentrum Ecabo en zes interviews met werknemers.

De interviews zijn gehouden met verschillende soorten respondenten. Er zijn negen interviews gedaan met deelprojectleiders van de projecten bij de kenniscentra. Daarnaast zijn er vijf interviews gedaan met 'mede-uitvoerders' van de projecten van de kenniscentra namelijk drie met projectleiders bij drie verschillende SW-bedrijven gedaan die betrokken waren in het project 'SW Binnenstebuiten' van kenniscentrum KCH HCM, één met de projectleider bij het REA-college in het kader van het project dat samen met kenniscentrum Ecabo wordt uitgevoerd en één met de projectleider bij één van de ROC's die betrokken is in het project 'ICT en autisme' van Ecabo. Verder vonden zeventien interviews plaats met direct leidinggevendenden van werknemers met een arbeidsbeperking en zes interviews met de betrokken werknemers met een arbeidsbeperking. Tot slot vonden drie interviews plaats met ondersteuners. Het ging hierbij om twee ondersteuners vanuit SW-bedrijven en een ondersteuner vanuit het REA-college.

Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord

De interviews met betrekking tot het project 'Maasland Wajong' van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord vonden plaats in de periode september 2011 tot en met november 2011. Het waren in totaal vijf telefonische interviews. Een interview met één van de projectleiders van het project van PWC en vier interviews met werkgevers die in het kader van het project waren benaderd.

'Next Generation'

De interviews met betrekking tot het project 'Next Generation' vonden plaats in de periode oktober 2011 tot en met januari 2012. Het waren in totaal vijf telefonische interviews. Het waren twee interviews met de landelijke projectleider van MVO Nederland en drie interviews met werkgevers die in het kader van het project één of meer SW'ers en/of Wajongers in hun bedrijf hebben (of hadden) werken.

Mede doordat de contactgegevens van de werkgevers die betrokken zijn bij 'Next Generation' lang op zich lieten wachten, konden in het voorjaar geen interviews met werkgevers worden ingepland.

Ook in de afgelopen periode bleek niet mogelijk te zijn om het beoogde aantal interviews te realiseren. Een belangrijkste oorzaak hiervoor dat het vaak erg veel tijd en doorzettingsvermogen kost om interviewafspraken te maken. Bij een deel van de projectleiders, deelprojectleiders en afdelingshoofden zijn er meerdere mailtjes en telefoontjes nodig om tot een afspraak te komen en ook komt het voor dat er interviewafspraken worden afgezegd.

Daarnaast gaat ons verzoek om interviews vaak over meerdere schijven. Bijvoorbeeld bij een aantal projecten van kenniscentra loopt ons verzoek via het kenniscentrum, een SW-bedrijf of scholingsinstelling naar een werkgever. En via de werkgever kunnen we pas een werknemer en ondersteuner benaderen. Bij de toonaangevende bedrijven verloopt ons verzoek via de landelijke projectleider, de deelprojectleider naar een afdelingshoofd. Bij elke schakel zijn we afhankelijk van de bereidheid van de betrokken organisatie om snel te reageren op ons verzoek. Regelmatig zijn er enkele weken en verschillende telefoontjes nodig om de contactgegevens te krijgen van potentiële respondenten. Daarbij zorgt een risicomijdende houding van intermediairs ervoor dat het regelmatig moeizaam gaat om toestemming te krijgen een werkgever te benaderen voor een interview. Met name bij SW-bedrijven speelt dit een rol. Dit zorgt voor extra vertraging.

Tabel B1.1 Afgenomen interviews in de periode augustus 2011 – april 2012

Respondenten	Beoogd aantal interviews	Totaal aantal interviews
Landelijke projectleiders	4	4
Deelprojectleiders	50	33
Werkgevers/afdelingshoofden	62	38
Werknemers	20	16
Ondersteuners	60	19

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