

Werk geven en nemen

Lessons learned

Ton de Kok & Aukje Smit





Werk geven en nemen

lessons learned

Colofon

"*Werk geven en nemen – lessons learned*" is een uitgave van BESO, een samenwerkingsverband van Wissenraet Van Spaendonck en TNO en is mede mogelijk gemaakt door de provincie Noord-Brabant.

Auteurs:

Ton de Kok, Wissenraet van Spaendonck
Aukje Smit, TNO

Deze publicatie is tot stand gekomen met medewerking van:

Laura Keijzer
Suzanne Vet
Renço Wesseling
Ellen van Wijk
Jolet Woordes



Ontwerp:

8enzeventig.nl
Eerste druk mei 2012

Provincie Noord-Brabant



Uitgever:

BESO
Reitseplein 8
5037 AA Tilburg
T 013 59 44 108
F 013 59 44 747
E info@beso-brabant.nl
W www.beso-brabant.nl

Deze publicatie is telefonisch of per e-mail te bestellen bij BESO.

© 2012 BESO

Het citeren uit of anderszins vermenigvuldigen of gebruiken van (delen van) deze publicatie is toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van BESO, mits met bronvermelding.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	6
Missie en doelstellingen	6
Bevindingen	7
Beleidsaanbevelingen	8
Waarom BESO? Daarom BESO!	12
Socialer ondernemen heeft een gezicht: BE SOcial, act local!	12
Leden stuurgroep BESO	13
Focus op een werkgevergedreven aanpak; de ondernemer als vertrekpunt	14
Onbekend maakt onbemind	14
Het woud aan afkortingen, voorzieningen en instituties	16
Vraaggerichte werkgeversbenadering?	17
Werkwijze BESO: werkgevergedreven	18
Motieven om socialer te ondernemen	19
Ervaringen en aanpak in de praktijk	20
Communicatie	20
MKB bedrijven	20
Welke vragen hebben ondernemers?	21
Ambtelijke manier van werken	22
Kennis, vaardigheden en houding van de adviseur	23
Verschillen tussen bedrijven die wel / niet socialer ondernemen	25
Neergaande trend	26
Waarom socialer ondernemen?	26
Belemmeringen	28
Welke organisaties?	28
Inclusieve organisatiecultuur	30
Belangrijkste verschillen	31
Sensibiliseren, motiveren, ondersteunen	32
Sensibiliseren is eerst nodig	32
De theorie	33
De praktijk	34
Een uitdagende toekomst	37
Quotes van ondernemers	40
Partners	42

Voorwoord

Business in Brabant is booming!

Brainport regio Eindhoven is in 2011 in New York uitgeroepen tot de slimste regio ter wereld. Boeing heeft een samenwerkingscontract getekend met Brabantse partners om een state-of-the-art trainingscentrum voor het onderhoud aan de Chinook helikopter in Gilze en Rijen in te richten. En de eerste bedrijven hebben zich inmiddels gevestigd op het nieuwe Life Sciences Park in Oss.

We komen nu al handen tekort. Door de demografische ontwikkelingen ontstaat er een “war on talent” tussen regio’s en tussen bedrijven. Het is de ambitie van de provincie om samen met de partners in Pact Brabant (regionale overheid, werkgevers, werknemers, onderwijs, UWV en provincie) tot arbeidsmarktvernieuwing te komen. In het Brabants Arbeidsmarktakkoord zijn uitgangspunten geformuleerd waarop de samenwerking tussen de partijen in het Pact Brabant vorm krijgt.

Noord-Brabant kent bijna 65.000 werkloos werkzoekenden, waarvan een groot deel nu nog beperkt inzetbaar is. Het vergroten van de participatiegraad van dit deel van de beroepsbevolking is essentieel om de toenemende krapte het hoofd te bieden. Alles wordt in het werk gesteld om mensen in Brabant met enige afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan regulier werk te helpen. Maatwerk, scholing, flexibilisering en toekomstgericht en slim hrm-beleid zijn hierbij sleutelbegrippen.

Tegelijkertijd zijn ondernemers, met name in het MKB, vaak niet bekend met de mogelijkheden die deze potentiële medewerkers bieden. Ook zijn zij vaak niet bekend met regelingen voor begeleiding en financiële en (risico)compensatie waar zij aanspraak op kunnen maken. Het in dienst nemen van mensen met een beperkte productiviteit kan voor hen wel degelijk zakelijk interessant zijn.

Op dit thema sluit het Brabants Expertisecentrum Socialer Ondernemen (BESO) prima aan. Vanuit BESO worden Brabantse ondernemers geïnformeerd, geadviseerd en ondersteund bij het in dienst nemen van mensen met een nu nog beperkte inzetbaarheid. Daarnaast doet BESO onderzoek naar de informatie- en ondersteuningsbehoeften van ondernemers en de verschillen tussen bedrijven die wel of niet socialer ondernemen.

Deze publicatie maakt inzichtelijk welke leerpunten BESO in de eerste twee jaar van zijn bestaan is tegengekomen en tot welke vernieuwende inzichten zij hebben geleid. Ik beveel het lezen van deze publicatie warm in uw belangstelling aan.

Bert Pauli
Gedeputeerde Economische Zaken en Bestuur,
provincie Noord-Brabant

Managementsamenvatting

“Werk geven en nemen - lessons learned” geeft inzicht in de leerpunten, verworven inzichten en conclusies die zijn voortgekomen uit de opzet, activiteiten en resultaten van BESO in de periode 2010 - 2012. De publicatie is met name bedoeld voor professionals en bestuurders van zowel publieke als private organisaties die actief zijn op het terrein van ondernemerschap, economie, werkgelegenheid en arbeid. TNO en Wissenraet Van Spaendonck hebben in 2009 het initiatief genomen tot de op- en inrichting van BESO en zijn daarin ondersteund door de provincie Noord-Brabant.

Missie en doelstellingen

De (Brabantse) ondernemer is een onderbelichte belanghebbende bij de duurzame plaatsing in arbeid van werkzoekenden met een beperkte inzetbaarheid. Hierdoor komen minder werkzoekenden in reguliere dienst dan mogelijk is. De aanname dat het organiseren van pull-factoren hierop een positieve invloed kan hebben, heeft geleid tot de oprichting van BESO. De missie van BESO is:

“BESO levert een bijdrage aan het vergroten van het absorptievermogen van Brabantse bedrijven, met name in het MKB, voor werkzoekenden met een beperkte productiviteit. BESO doet dit door ondernemers vanuit hún belang en perspectief te informeren, ondersteunen en ontzorgen bij het in dienst nemen van deze werkzoekenden. Zo bevordert BESO een inclusieve arbeidsmarkt en maatschappij.”

BESO informeert ondernemers over of en hoe het aannemen van mensen met een beperkte inzetbaarheid zakelijk en anderszins interessant te maken is en wat daarbij aan (financiële) ondersteuning mogelijk is. Verder ondersteunt en ontzorgt BESO de ondernemer bij het aanvragen van subsidies en het in contact komen met organisaties die kandidaten hebben. Dit gebeurt vooral in het MKB. De activiteiten van BESO zijn aanvullend op de dienstverlening van gemeenten, UWV, re-integratiebedrijven en SW-bedrijven, waarbij werkzoekenden ondersteund worden om werk te vinden (push-factoren).

Bevindingen

BESO heeft de effectiviteit van de aanpak en de waardering hiervan door werkgevers in de beschreven periode gemonitord. Daaruit is het volgende gebleken.

1. Ondernemers die gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening van BESO:

- zijn vooral afkomstig uit het MKB;
- hebben vaak al ervaring met medewerkers met een beperkte inzetbaarheid;
- nemen dit personeel aan op basis van (een combinatie van) sociale en zakelijke motieven;
- hebben zeer uiteenlopende behoeften aan ondersteuning;
- hebben behoefte aan een klantgerichte, zakelijke en tijdige dienstverlening die generiek is;
- hebben behoefte aan een eenduidige, uniforme en transparante toolbox: loondispensatie, een no-risk polis bij ziekte, jobcoaching en ontzorging bij bureaucratische rompslomp.

2. Daar waar de door BESO geboden dienstverlening heeft geleid tot vacatures, heeft dit lang niet altijd geleid tot de aanname van medewerkers. De redenen daarvoor zijn divers:

- Het lukt in veel gevallen niet om (de juiste) mensen aangeleverd te krijgen;
- De vraag en / of verwachting van de ondernemer is niet realistisch.

Daar waar er wel een plaatsing is gerealiseerd is dat vaak het resultaat van intensief en lang intermediairen door BESO tussen de ondernemer en organisaties die kandidaten hebben.

3. Veel ondernemers die gebruik hebben gemaakt van de diensten van BESO, hebben al ervaring met medewerkers met een beperkte inzetbaarheid.

De meeste ondernemers in Brabant hebben deze ervaring niet en zijn nog niet actief met dit onderwerp bezig. Gebrekkige informatie,

(voor)oordelen en / of de overtuiging dat de werkzaamheden binnen het betreffende bedrijf zich niet lenen voor deze medewerkers zijn daar over het algemeen debet aan.

4. BESO heeft zijn activiteiten uitgevoerd in tijden van laagconjunctuur.

Dit is belemmerend gebleken voor de realisatie van de kwantitatieve taakstelling.

“Geef deze mensen een kans en ervaar zelf welke win-win situatie er ontstaat. Iemand die nergens een kans krijgt geef jij een kans op een goede toekomst. Voor jezelf creëer je een werknemer die tegen relatief weinig kosten langzaam uit kan groeien tot een belangrijke schakel binnen je bedrijf.”

We kunnen problemen niet oplossen door hetzelfde soort denken toe te passen dat we gebruikten toen we ze creëerden.

(Albert Einstein)

Beleidsaanbevelingen

1. Een werkgevergedreven benadering

Sluit aan bij de behoeften en vragen van ondernemers en creëer regionaal een werkgevergedreven werkwijze. Biedt van hieruit de dienstverlening generiek (niet-doelgroepspecifiek) aan op een zakelijke, klantgerichte en tijdige wijze die uitgaat van de belangen en (on)mogelijkheden van de ondernemer.

2. Klantkennis en belangenbehartiging

Een adequate match tussen een werkgever en een werkzoekende met een beperkte productiviteit vooronderstelt kennis van de klant en een goede behartiging van diens belangen. Hierbij is sprake van simultane belangenbehartiging: zowel de werkgever als de werkzoekende is klant. Als vacatures opengesteld worden voor werkzoekenden met een beperkte inzetbaarheid, dienen kandidaten daar snel en adequaat op voorgesteld te worden.

Dit vergt:

- Een adequate diagnose van uitkeringsgerechtigden op competenties en beroepsaffiniteit;
- Professionalisering van uitvoerende medewerkers op werkgevergerichte kennis, kunde, vaardigheden en houding;
- Samenwerking met ter zake deskundige externe (private) intermediairs.

3. Sensibilisering van ondernemers

Werkgevers moeten eerst de bereidheid hebben om mensen met een beperkte inzetbaarheid in dienst te nemen voor ze dat ook daadwerkelijk gaan doen. Er nú voor zorgen dat ondernemers weten welke mogelijkheden mensen met een beperkte productiviteit hebben, hoe hun inzet zakelijk interessant is te maken en wat daarvoor dient te gebeuren, vergemakkelijkt de aanname van deze mensen op het moment dat de krapte op de arbeidsmarkt zich in volle omvang manifesteert. Hiertoe moeten heersende (voor)oordelen, percepties en overtuigingen omgebogen worden. De daarvoor benodigde communicatie dient zich enerzijds te richten op de houding van de ondernemer en zijn omgeving en anderzijds op het vertrouwen bij de ondernemer dat hij hier binnen zijn bedrijf iets mee kan.

Dit vergt:

- een effectieve communicatie van best practices die tot de verbeelding spreken;
- het zichtbaar maken welke realistisch haalbare mogelijkheden er zijn, óók in bedrijven en sectoren die niet direct voor de hand lijken te liggen;
- Meer kennis van welke communicatiemiddelen het meest effectief zijn waar het gaat om bovengenoemde acties.

4. Social return ¹

Social return bij inkoop is in opkomst. Het kan een effectieve manier zijn om ondernemers te bewegen om werkplekken te bieden aan mensen met een beperkte inzetbaarheid voor de duur van het contract dat met de aanbestedende partij is afgesloten. Het beleid en de uitvoering van social return door gemeenten loopt echter uiteen. Voor werkgevers is dat problematisch. Zij hebben behoefte aan meer eenheid en realiteitszin in de wijze waarop gemeenten social return toepassen. Daarnaast hechten zij er belang aan dat de werkgelegenheid die ze al bieden aan mensen met een beperkte productiviteit wordt meegewogen bij de beoordeling van offertes. Op die manier ontstaat er tevens een prikkel om werknemers duurzaam in dienst te houden.

5. Randvoorwaarden

In de uitvoering is het van belang dat er sprake is van een per arbeidsmarktregio eenduidige, uniforme en transparante dienstverlening met zo weinig mogelijk administratieve lasten. Deze dienstverlening dient vormgegeven te worden vanuit regionale, publiek / private arrangementen. Hierbij is het van belang dat er per regio één regeling en één instrumentarium ter ondersteuning van werkgevers en werkzoekenden beschikbaar wordt gesteld. Ook de stroomlijning van informatieverstrekking aan en contact met de ondernemer via één regionaal loket is belangrijk.

¹ BESO heeft in 2011 de Handleiding Social return bij inkoop door gemeenten uitgebracht (zie http://www.beso-brabant.nl/images/stories/Handleiding_social_return.pdf).



Waarom BESO? Daarom BESO!

“ Ons motto is altijd geweest dat we niet alleen goede kwaliteit leveren maar ook een toegevoegde waarde hebben aan de samenleving. Dit doen we door de kracht van de diversiteit van onze mensen.”

Socialer ondernemen heeft een gezicht: BE SOcial, act local!

BESO² heeft in de anderhalf jaar van haar bestaan veel kennis en ervaring opgedaan die relevant is voor de advisering en ondersteuning van ondernemers bij “socialer ondernemen”: het in dienst nemen van werkzoekenden die nu nog niet volledig inzetbaar en dus beperkt productief zijn. Zowel vanuit deze kennis en ervaring als op basis van de informatie uit de media en diverse onderzoeksrapporten, ontstaat het beeld dat er een gat zit tussen de vraag van de werkgever en de beschikbare werkzoekenden, die om de één of andere reden onvoldoende aan de werkgeversvraag kunnen voldoen. Ook is duidelijk dat er voldoende organisaties en instanties actief zijn om werkzoekenden te informeren, ondersteunen, begeleiden en aan het werk te helpen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gemeenten, UWV WERKbedrijf, SW-bedrijven en re-integratiebedrijven.

“ Succesvol samenwerken kan alleen als het van twee kanten komt. Zowel werkgever als werknemer moeten gemotiveerd zijn en er voordeel uithalen.”

Maar wie informeert, ondersteunt en begeleidt de werkgever bij de aannahme van personeel met een beperkte productiviteit? Onder af te sluiten arbeidsovereenkomsten dienen toch twee handtekeningen gezet te worden? BESO heeft de drijfveren, vragen en ondersteuningsbehoefte van de ondernemer als vertrekpunt genomen. Met name om vanuit het belang van diezelfde ondernemer de brug te slaan naar de werkzoekende die bijvoorbeeld langdurig werkloos is of een arbeidsbeperking heeft. Wat zijn zijn drijfveren, waar zitten de leerpunten? En tot welke vernieuwende inzichten leiden die? Graag maken wij u daar deelgenoot van met deze publicatie. Wij hopen dat het ook u inspireert tot ons motto: BE SOcial act local.

Bert van Dijk,
namens de stuurgroep BESO



Leden stuurgroep BESO

Dhr. R. Blonk, TNO

Dhr. B. van Dijk, Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (voorzitter)

Mw. D. van Gestel, N.V. Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM)

Dhr. E. Hamburg, Kamer van Koophandel Brabant, mede namens de KvK Zuidwest Nederland

Dhr. H. Havekes, Provincie Noord-Brabant

Mw. C. de Jonge, Wissenraet Van Spaendonck Tilburg BV

Mw. L. Rasing, Divosa Regio Zuid

Mw. N. Wester, Provincie Noord-Brabant

² BESO is een initiatief van Wissenraet Van Spaendonck en TNO en wordt mede mogelijk gemaakt door de provincie Noord-Brabant.

Focus op een werkgevergedreven aanpak – de ondernemer als vertrekpunt

Er zijn allerlei redenen te benoemen waarom ondernemers nog steeds weinig werkzoekenden met een beperkte productiviteit in dienst nemen. BESO is opgericht om deze te achterhalen en ondernemers zoveel mogelijk te adviseren, ondersteunen en ontzorgen. Het gaat er daarbij niet om, om werkzoekenden uit één bepaalde doelgroep te re-integreren of een specifieke regeling uit te voeren. De aanpak van BESO is werkgevergedreven en daardoor generiek. BESO sluit aan op de motieven die werkgevers hebben om ook mensen in dienst te nemen die nog niet volledig inzetbaar zijn en is er op gericht om de hindernissen die werkgevers ervaren waar mogelijk weg te nemen.

“DURVEN DOEN! Je moet niet alleen in belemmeringen denken maar vooral in oplossingen. Zodra je de trotse mensen ziet binnen ons bedrijf gaat het verslavend werken en wil je alleen maar meer.”

Onbekend maakt onbemind

Kwalitatieve functievereisten kunnen een terechte belemmering zijn bij het aanstellen van mensen met een beperkte productiviteit. Een match met de goede kandidaat, met de juiste kennis, competenties en vaardigheden én op het juiste moment, is in de reguliere arbeidsmarkt al moeilijk genoeg. Onbekendheid met de mensen waar het hier om gaat leidt bij veel ondernemers echter tot een vertekende perceptie van hun mogelijkheden als potentiële werknemer. Het gaat bij 'deze mensen' om langdurig werklozen, mensen uit de Wajong, uit de WSW, arbeidsgehandicapten, voortijdig schoolverlaters, oudere werkzoekenden. Door BESO in een verzamelterm weergegeven als "mensen met een (nu nog) beperkte productiviteit". Uit onderzoek blijkt overigens dat op de vraag aan ondernemers of men openstaat voor socialer ondernemen, ongeveer 50% positief reageert. Er is dus zeker sprake van bereidheid. De weg naar daadwerkelijke vacaturevervulling blijkt echter moeilijker te realiseren³.

³ Zie ook de resultaten uit de BESO-enquête p 25; Bedrijven die wel/niet socialer ondernemen.



“Het standaard beeld van Wajongers klopt niet altijd. Ze zijn niet per definitie gehandicapt of iets dergelijks. Zij hebben vaak wat extra begeleiding nodig en functioneren vervolgens prima als je bereid bent die begeleiding te bieden.”

Het woud aan afkortingen, voorzieningen en instituties

Nederland kent momenteel een tiental doelgroepen met ieder hun eigen afkorting en (financiële) ondersteuningsregeling. Voor drie daarvan geldt dat ze vallen onder de verantwoordelijkheid van gemeenten, waardoor per gemeente verschillen in (financiële) ondersteuningsmogelijkheden ontstaan. Daarnaast is er nog een veelheid aan fiscaliseringsmogelijkheden, stimuleringsregelingen en incidentele voorzieningen beschikbaar.

“Subsidieland is één donker bos. Ik vind dat we daar afscheid van moeten nemen en de zaak heel simpel moeten houden: maandelijkse bedragen terugkrijgen als mensen komen werken die beperkt productief zijn...”

Afhankelijk van de regeling waaronder een werkzoekende met een beperkte productiviteit valt, zijn er dus allerlei instrumenten en voorzieningen onder steeds variërende voorwaarden beschikbaar. Als ondernemers bereid zijn om werkzoekenden met een beperkte productiviteit in dienst te nemen, hebben zij vaak de grootste moeite om in dit woud aan afkortingen, voorzieningen en instituties de weg te vinden. Dit geldt met name voor werkgevers in het MKB en zeker ook als ze meerdere mensen uit verschillende regelingen en / of verschillende gemeenten aan (willen) nemen. De administratieve afwikkeling die erbij komt kijken wordt als bureaucratisch ervaren en schrikt ondernemers af.

Een andere belemmering is dat de matching niet altijd tijdig en adequaat plaats vindt. De aard van het werk moet passen bij de specifieke mogelijkheden van de kandidaat. Het is de verantwoordelijkheid van de gemeente of het UWV om passende kandidaten op gestelde vacatures voor te stellen. Lukt dit niet of niet snel genoeg, dan zijn werkgevers

moeilijk te motiveren om het nog eens te proberen. Ondernemers zijn nogal eens onzeker over de vraag of zij wel waar krijgen voor hun geld. Doorslaggevend voor de bereidheid om mensen met een beperking werk te bieden zijn de mogelijkheden tot een flexibel arbeidscontract of proefplaatsing, de no-riskpolis bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, een passende loonkostensubsidie of loondispensatieregeling en waar nodig begeleiding op de werkplek.

“Ik had voorheen nooit gedacht aan de mogelijkheden van het aannemen van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dankzij de jobcoach is hier verandering in gekomen. Ze was in mijn winkel en vroeg mij of iemand stage mocht komen lopen. Die persoon is begin dit jaar gestart in een stage, met als resultaat dat ze nu een jaarcontract heeft.”

Vraaggerichte werkgeversbenadering?

De vraaggerichte werkgeversbenadering is een verzamelterm voor alle inspanningen die erop gericht zijn de vraag van ondernemers leidend te laten zijn bij het vervullen van vacatures en de re-integratie van uitkeringsgerechtigden. Helaas zijn nog steeds weinig werkgeversbenaderingen écht vraaggericht in de zin dat zij de informatiebehoefte en belangen van de werkgever daadwerkelijk als vertrekpunt nemen, ook al beweren steeds meer organisaties dat zij op deze manier werken. De hierboven genoemde, door ondernemers ervaren hindernissen blijven daardoor voortbestaan.

Publieke instanties hebben een specifieke opdracht en verantwoordelijkheid voor mensen die niet zelfstandig duurzaam aan het werk komen. Doorgaans steekt de publieke kant daarom in vanuit een meer aanbodgerichte benadering, vanuit de specifieke doelgroep waarvoor de betreffende organisatie verantwoordelijk is. Gemeenten voor bijstandsgerechtigden, SW-bedrijven voor SW-medewerkers, UWV WERKbedrijf voor ontslagwerklozen, arbeidsgehandicapten en Wajongeren. Deze instanties richten zich vanuit hun eigen aanbod op de vraag van werkgevers en zijn wisselend succesvol in het maken van de goede vertaalslag. Tegelijkertijd worden ondernemers regelmatig door meerdere van deze instellingen

benaderd met de vraag of zij vacatures hebben die geschikt (te maken) zijn voor de specifieke doelgroep waarvoor de betreffende instelling werkt. Veel ondernemers ervaren dit als een onnodige en ongewenste last.

“Verder moet je als werkgever wel willen. Deze werknemers vergen extra begeleiding en coaching. Maar als je die investering doet, krijg je er ook veel voor terug.”

Werkwijze BESO: werkgevergedreven

BESO neemt de ondernemer en diens vraag als vertrekpunt voor al haar handelen en geeft daarmee invulling aan een werkgevergedreven benadering. De vraag van werkgevers wordt namelijk niet beantwoord vanuit een beperkt aanbod aan instrumenten en werkzoekenden. Het maakt ondernemers in de ervaring van BESO meestal niet uit tot welke doelgroep (Wajong, WWB, WIJ, SW, WIA, WW, et cetera) iemand behoort, als de toekomstige werknemer maar in de bedrijfscultuur past, gemotiveerd is en in aanleg datgene kan waarvoor hij in dienst genomen wordt. BESO gaat daarom een stap verder door naast de ondernemer te gaan staan en vanuit zijn belang en mogelijkheden de vragen op het vlak van socialer ondernemen in te vullen. De dienstverlening wordt daar zoveel mogelijk op aangepast. Maatwerk is het credo. Hindernissen worden waar mogelijk weggenomen door de ondernemer te adviseren, ondersteunen en ontzorgen.

“Werk niet alleen vanuit een goed doel maar vanuit win-win kansen. Ook mensen met een beperking moeten iets toevoegen aan een bedrijf en neem maar van mij aan, die zijn er zat alleen moet je het geduld hebben om ze goed in te passen.”

Motieven om socialer te ondernemen

Er zijn gelukkig altijd wel ondernemers die mensen met een beperkte productiviteit aannemen. De drijfveren die daarbij een rol spelen lopen uiteen. Het is belangrijk om bij de advisering en ondersteuning van werkgevers aan te sluiten bij hun motieven. BESO heeft de ervaring dat ondernemers socialer ondernemen om de volgende redenen:

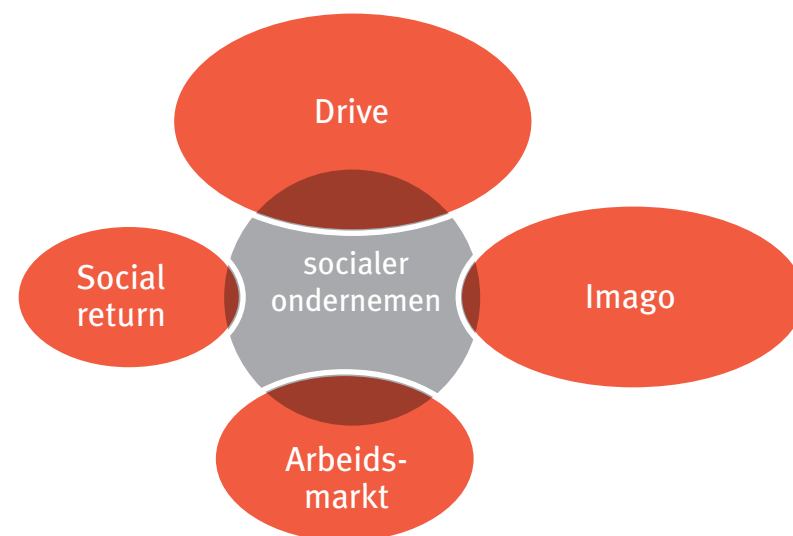
Drive: de ondernemer kent bijvoorbeeld iemand in zijn omgeving die Wajongere is of bij een SW-bedrijf werkt (sociaal motief).

Extern imago: een ondernemer die mensen met een beperkte productiviteit in dienst heeft voegt meerwaarde toe aan zijn uitstraling, met name bij klanten (business).

Arbeidsmarkt: een andere invulling van de bedrijfsinterne personeelsvraag door de aanname van mensen met een beperkte productiviteit (bijvoorbeeld door krapte op de arbeidsmarkt).

Social return: verplichtingen tot het in dienst nemen van mensen met een beperkte productiviteit bij het afsluiten van contracten met bijvoorbeeld publieke opdrachtgevers.

In schema en in volgorde van belang (als zodanig door ondernemers zelf aangegeven):



Ervaringen en aanpak in de praktijk

Ondernemers die de bereidheid hebben om mensen met een beperkte productiviteit in dienst te nemen, hebben vaak behoefte aan informatie en ondersteuning. De vragen en behoeften lopen uiteen van algemene informatie en advies tot ondersteuning bij de invulling van concrete vacatures of het aanvragen van loonkostensubsidies. Het gaat niet alleen over het in dienst nemen van mensen met een beperkte inzetbaarheid, maar ook over de mogelijkheden die regelingen bieden om hen in dienst te houden. Bij de reguliere instanties vinden ondernemers nog onvoldoende gehoor. Er is daarom behoefte aan een partij die de taal van de ondernemer spreekt, een brug slaat en ervoor zorg draagt dat zijn personeelsvraag snel en goed wordt ingevuld.

Communicatie

De eerder genoemde vertekening in de perceptie van ondernemers met betrekking tot de mogelijkheden van werkzoekenden uit de diverse doelgroepen én de wirwar aan afkortingen en regelgeving, zijn in belangrijke mate van invloed op de bereidheid en het vermogen van werkgevers om mensen met een beperkte productiviteit in dienst te nemen. Deze waarneming vormt de basis van waaruit BESO aan de slag is gegaan. Veel is geïnvesteerd in communicatie om de (latent) aanwezige positieve drijfveren bij ondernemers te stimuleren en versterken. Het bereiken van de ondernemer en hem in eerste instantie behulpzaam zijn bij het opsporen van mogelijkheden en belemmeringen was daarbij de doelstelling. Op zeer diverse wijzen zijn ondernemers bereikt. Via mailings, radiospotjes, filmpjes, krantenartikelen, interviews, briefacties, nieuwsbrieven, social media, beursbezoeken, presentaties. Ook zijn bedrijven actief benaderd via ondernemerskringen en warme contacten.

MKB bedrijven

De BESO-organisatie heeft met ruim honderd ondernemers direct contact gehad en gefungeerd als wegwijzer, voor informatie over regelingen of als bruggenbouwer naar andere organisaties. Opvallend is dat de degenen die

daadwerkelijk gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening van BESO:

- Met name behoren tot het MKB (meestal minder dan twintig medewerkers).
- Werkzaam zijn in uiteenlopende sectoren, met name zakelijke diensten, industrie, overige diensten, handel en reparatie.
- Positief staan tegenover het in dienst nemen van mensen met een beperkte productiviteit en daar vaak al ervaring mee hebben.
- Zelf contact hebben gezocht met BESO.

Vooraf ondernemers in het MKB hebben blijkbaar behoefte aan informatie, advies en ondersteuning bij het socialer ondernemen. Grote bedrijven en non-profit organisaties hebben deze behoefte naar het zich laat aanzien minder, waarschijnlijk omdat zij een eigen HR-afdeling hebben die zaken kan uitzoeken en regelen.

“Ik ben er trots op dat wij er in zijn geslaagd om met een relatief klein personeelsbestand (300 mensen in totaal) een aanzienlijk aantal medewerkers in dienst te hebben met een beperking (15).”

De ondernemers die door BESO ondersteund worden, hebben meestal al ervaring met mensen met een beperkte productiviteit. Ondernemers zonder ervaring doen minder een beroep op BESO. Om deze groep te bereiken is een andere aanpak nodig⁴.

Welke vragen hebben ondernemers?

De vragen die ondernemers aan BESO stellen lopen uiteen van vrijblijvend informatie opvragen over de werving van personeel uit de diverse doelgroepen tot een hulpvraag bij concrete cases van vacatures of personen met een beperkte productiviteit. Wat opvalt is dat de vragen niet alleen gaan over het in dienst nemen van nieuw personeel, maar ook betrekking hebben op medewerkers die met ondersteuning van een beschikbare regeling al in het bedrijf werkzaam zijn. In het laatste geval wil men de persoon graag voor het bedrijf behouden en ligt de informatiebehoefte meestal bij de vraag of de toepasselijke regeling (bijvoorbeeld loonkosten-subsidie) verlengd kan worden.

⁴ Zie p 32; Sensibiliseren, motiveren, ondersteunen.

“Wie haal je in huis, wat haal je in huis? Hoe moet ik er mee omgaan? De papierwinkel, de bureaucratie. Subsidies...”

De vragen hebben veelal betrekking op regelingen, subsidies en mogelijkheden om risico's te verminderen. Daarbij gaat het meestal om het beperken van financiële risico's: de benodigde compensatie voor gegenereerd productiviteitsverlies omdat de betreffende medewerker (nog) niet 100% inzetbaar is (loondispensatie of loonkostensubsidie) en / of financiële risico's in verband met een hoger (ziekte)verzuim (no-risk polis). Daarnaast zijn er vragen over strubbelingen in de samenwerking met instanties zoals UWV en gemeenten. Daarbij gaat het over de gehanteerde werkwijze in het algemeen en over de (tijdige) aanlevering van geschikte kandidaten in het bijzonder.

Ambtelijke manier van werken

Echte resultaten als het gaat om het daadwerkelijk in dienst nemen of houden van personen met een beperkte productiviteit zijn er alleen als de ondernemer een concrete vacature of leerwerkplek beschikbaar heeft. Maar ook dan lukt het niet altijd om iemand uit de doelgroep geplaatst te krijgen. Een belangrijke belemmering is de stroperigheid van instanties en de ambtelijke manier van werken. UWV WERKbedrijf wordt in dit verband het meest genoemd, maar het komt ook voor bij andere instanties zoals gemeenten en SW-bedrijven. Vaak wordt over en weer niet dezelfde 'taal' gesproken zodat er verkeerde verwachtingen ontstaan. De ondernemer wil direct weten waar hij aan toe is en de daad bij het woord voegen. Gestelde vacatures dienen snel en adequaat vervuld te worden.

“Bel je naar de officiële instanties? Dan is die vrij, dan is die weer vrij; iedere keer krijg de een ander en dan hebben ze je dossier nèt in behandeling en dan krijg de weer een ander...”

Werkcoaches en klantmanagers bij UWV WERKbedrijf en gemeenten daarentegen moeten hun aandacht verdelen en leggen prioriteiten soms anders. Ook weten ze niet altijd precies wat de (on)mogelijkheden zijn

van 'hun' kandidaten en/of begrijpen ze de vraag van de ondernemer onvoldoende. Het gevolg is dat het niet altijd tot een (succesvolle) plaatsing komt, en de ondernemer gefrustreerd afhaakt. De ervaring leert dat de communicatie over negatieve ervaringen tien keer sterker en langer doorwerkt dan over positieve ervaringen...

“Waar het mis gaat is dat aan de ene kant veel ondernemers niet weten hoe ze om moeten gaan met iemand met een beperking. Aan de andere kant zijn instanties niet in staat om mensen bij ondernemers onder te brengen. Ze zien elkaar niet.”

Kennis, vaardigheden en houding van de adviseur

Voor een goede dienstverlening is het belangrijk om de taal van de ondernemer te spreken. Als het dan tegenzit, haakt de ondernemer minder snel af omdat er een vertrouwensbasis is. Goede communicatieve vaardigheden zijn cruciaal. En in aanvulling daarop:

- Geen traditioneel ambtelijke mentaliteit maar een zakelijk dienstverlenende instelling.
- Het vermogen om snel een kloppend beeld te vormen van wat bij het betreffende bedrijf kan.
- Realistisch management van de bij de ondernemer aanwezige verwachtingen.
- Kennis van het veld: arbeidsmarkt, re-integratie-beleid, instanties, lokale infrastructuur, regelingen en de kenmerken van de diverse doelgroepen.
- Een hands-on mentaliteit.
- En vooral: zeggen wat je doet en doen wat je zegt!

De adviseur moet de weg (en sluiproutes) kennen en dingen geregeld krijgen voor de ondernemer. Daarvoor moet hij soms flink sleuren om instanties in beweging te krijgen. Lukt het niet, dan kan een telefoontje naar de verantwoordelijke manager nog wel eens wonderen doen. Daarnaast is het nuttig om, zolang het veld nog onvoldoende functioneert, te investeren in een goed netwerk van ondernemende werkcoaches, klantmanagers en consultants bij de diverse instanties en bijvoorbeeld

ook re-integratiebedrijven. Op die manier heeft de adviseur een (tijdelijke) extra rol als intermediair om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

Adviseren en ondersteunen kan gebeuren per mail, telefonisch of door middel van een bedrijfsbezoek. Bij sommige ondernemers is maandenlang ondersteuning nodig voordat alles goed is geregeld, bij anderen is de vraag met één telefoontje beantwoord.

In onderstaande tabel is een aantal typen vragen opgenomen. Ook is te lezen welke aanpak BESO volgt.

Vragen ondernemers	Aanpak BESO
Verkenning van de verschillende mogelijkheden om personeel te werven, waaronder mensen met een beperkte inzetbaarheid.	Algemene informatie over sociaal ondernemen geven en de ondernemer motiveren om iemand met een beperkte inzetbaarheid in dienst te nemen.
Een algemene informatiebehoefte naar vooral de financiële regelingen om mensen met beperkte productiviteit in dienst te nemen.	Gericht informatie verstrekken over de regelingen die van toepassing zijn en over de voorwaarden waaraan de ondernemer moet voldoen om in aanmerking te komen.
Behoeftte aan advies en / of ondersteuning bij concrete cases van het in dienst nemen of houden van medewerkers met een beperkte productiviteit.	Snel werken en een zakelijk dienstverlenende instelling, adviseren en ontzorgen, een brug slaan tussen ondernemer en instanties (zodanig sleuren).

Verschillen tussen bedrijven die wel / niet sociaal ondernemen

In de periode 2008-2010 heeft 15% van de Brabantse ondernemers bewust één of meer mensen met een beperkte productiviteit in dienst genomen. Dat zijn er veel minder dan in de periode 2006-2008, toen het nog 26% van de ondernemers betrof. De economische crisis is hieraan ongetwijfeld mede debet. Bedrijven die mensen met een beperkte productiviteit in dienst nemen, doen dat vooral vanuit sociale motieven (drive). Onderzoek wijst uit dat het in dienst nemen van mensen met een beperkte inzetbaarheid eigenlijk overal wel (in meer of mindere mate) kan. Er zijn weinig verschillen tussen bedrijven die dit wel of (nog) niet doen. En de verschillen die er zijn bieden goede aanknopingspunten voor de werkgevergedreven benadering.

De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) is een periodiek representatief onderzoek van TNO, in samenwerking met het Ministerie van SZW, naar het arbeidsbeleid van ruim 5.000 Nederlandse organisaties en instellingen. Er zijn tot nu toe twee metingen van de WEA uitgevoerd: in 2008 en in 2010. Op basis van de metingen is het mogelijk ontwikkelingen te signaleren. Eén van de onderwerpen in de WEA is de inzet van kwetsbare groepen door organisaties. Gevraagd wordt naar de ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen in de afgelopen twee jaar, of het inzetten van kwetsbare groepen onderdeel van de missie is, hoeveel mensen uit kwetsbare groepen de bedrijven in dienst hebben en welke belemmeringen ze zien om (meer) mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen.

Om meer inzicht te krijgen in de verschillen tussen bedrijven die wel / niet mensen met een beperkte productiviteit inzetten, is vanuit BESO in 2011 een telefonische enquête afgenomen bij alle organisaties in Brabant die deelnemen aan de WEA en die hadden aangegeven nogmaals benaderd te mogen worden voor onderzoek. In totaal hebben 228 organisaties meegewerkt aan de telefonische enquête (i.e. een responspercentage van 76%). In de BESO enquête is organisaties gevraagd naar hun ervaring met de inzet van kwetsbare groepen, kennis van de beperking en regelingen, stijl van leidinggeven, organisatiecultuur, attitude, inschatten financiële risico's, personeelsbeleid, organisatiestructuur. In het onderzoek worden steeds de organisaties die nu of in het verleden mensen uit kwetsbare groepen hebben ingezet (47%) vergeleken met de organisaties die dat nog nooit hebben gedaan (53%). De percentages zijn niet representatief voor het totaal aantal organisaties in Noord-Brabant dat kwetsbare groepen inzet.

Neergaande trend

De tweejaarlijkse Werkgeversenquête Arbeid van TNO (WEA) laat zien dat bedrijven in Noord-Brabant op bescheiden schaal socialer ondernemen, maar wel in afnemende mate. Het gaat daarbij vooral om het in dienst nemen van langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten. In 2008 had 26% van de Brabantse werkgevers bewust medewerkers uit kwetsbare groepen in dienst genomen, in 2010 is dit nog maar 15%. De landelijke cijfers laten op dit punt een daling zien van 23% naar 16%. De daling wordt naar alle waarschijnlijkheid veroorzaakt door de economische crisis. Deze heeft Noord-Brabant eerder en harder getroffen (maakindustrie) dan de rest van Nederland. Tegelijkertijd zien we dat meer organisaties het inzetten van kwetsbare groepen opnemen in hun missie. Dit percentage is in Brabant gestegen van 3,9% in 2008 naar 5,1% in 2010. Landelijk is er sprake van een stijging van 4,4% naar 5,5%.

“Tip voor ondernemers die dit overwegen: Niet denken maar doen! Het is de ultieme kans om goed gemotiveerd en trouw personeel binnen te halen”

Ondanks de neergaande trend is 80% van de Brabantse bedrijven met ervaring (zeer) tevreden over de inzet van mensen uit kwetsbare groepen in hun organisatie. Van de ondernemers die geen ervaring hebben met medewerkers uit de diverse doelgroepen geeft overigens meer dan 50% aan dat het werk binnen het bedrijf zich niet leent voor het in dienst nemen van mensen met een beperkte productiviteit.

“Deze mensen zijn een stuk gemotiveerder, ze zijn loyaal én ze brengen hun centen op!”

Waarom socialer ondernemen?

Uit de BESO-enquête blijkt dat 72% van de organisaties die kwetsbare groepen in dienst hebben (gehad), aangeven dat zij dat doen vanuit sociale of maatschappelijke motieven (drive). Slechts 17% van de

organisaties heeft economische motieven. De gangbare veronderstelling dat vooral economische motieven voor ondernemers doorslaggevend zijn bij het wel of niet in dienst nemen van personen met een beperkte productiviteit klopt dus niet. De economische afweging zal echter wel altijd randvoorwaarde zijn. Bedrijven kunnen er niet structureel op toelleggen. Ook al is er een economische crisis, er zijn altijd ondernemers die langdurig werklozen of mensen met een arbeidsbeperking vanuit hun naaste omgeving kennen en daardoor eerder bereid zijn om iemand een kans te geven. Daarnaast is het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in opkomst. Bedrijven willen zich profileren op dit gebied. Dat levert goodwill op bij klanten en in die zin is er natuurlijk ook een economisch belang (imago).

Voor BESO en andere partijen die werkgevers benaderen zijn dit interessante aanknopingspunten om het gesprek met ondernemers op aan te gaan. Het is de kunst om te achterhalen wat bij die ene ondernemer de trigger is of kan worden.

“Mensen met een beperking zijn mensen met een mogelijkheid. Verruim je blik!”



Belemmeringen

Ondernemers ervaren vaak belemmeringen om (meer) mensen met een beperkte productiviteit in hun bedrijf in te zetten. Opvallend is dat de Brabantse ondernemers met ervaring vaker geen belemmeringen zien (30%) dan de ondernemers zonder ervaring (17%). Dat is een goed teken. Ervaring neemt blijkbaar belemmeringen weg. Om welke belemmeringen gaat het dan? De organisaties noemen de volgende zaken:

- Het werk leent zich niet voor de inzet van mensen met een beperkte productiviteit (40% met ervaring, 58% zonder ervaring).
- Betreffende mensen solliciteren niet bij het bedrijf (9% met ervaring tegenover 21% zonder ervaring).
- Onbekendheid met waar mensen met een beperkte productiviteit gevonden kunnen worden (3% met ervaring tegenover 8% zonder ervaring).
- Financiële risico's door productiviteitsverlies (beide groepen vrijwel gelijk, 15%).
- Verwachte kosten van begeleiding (beide groepen vrijwel gelijk, 17%).

Zorgen voor ervaring met doelgroepen en het wegnemen van belemmeringen door voorlichting en daadwerkelijke ondersteuning en begeleiding is dus belangrijk voor het succes van een werkgevergedreven benadering.

“Onze ervaringen zijn goed te noemen. Wel is het belangrijk om ook een cultuurverandering te bewerkstelligen om de acceptatie van mensen met een beperking te vergroten. Dit proces dient goed begeleid te worden.”

Welke organisaties?

80% van de organisaties met ervaring met mensen met een beperkte productiviteit heeft meer dan tien medewerkers in dienst. Non-profit organisaties hebben vaker ervaring met het inzetten van kwetsbare groepen dan profit organisaties. In organisaties met ervaring is het percentage laaggeschoolden (maximaal LBO, MAVO, VMBO) hoger (32% tegenover

25%). Organisaties met ervaring hebben vaker eenvoudige, afwisselende werkzaamheden dan organisaties zonder ervaring. Maar in 73% van de organisaties met ervaring zijn de werkzaamheden wel overwegend complex. Mensen met een beperkte productiviteit doen daar vooral de eenvoudige werkzaamheden. Een deel van hen verricht echter ook complexe werkzaamheden.

“...daarnaast is één van mijn medewerkers onlangs vader geworden. Deze jongeman is in 14 maanden veranderd van een probleemjongere naar een allround technicus.”

Er is niet veel verschil in de spreiding over sectoren tussen organisaties met en zonder ervaring. Wel zitten organisaties met ervaring vaker in de sectoren bouw en overige dienstverlening en relatief weinig in de sector zakelijke dienstverlening⁵. Hoewel sommige sectoren beter geschikt lijken voor het inzetten van mensen met een beperkte productiviteit, zijn er geen aanwijzingen dat het in sommige sectoren echt niet kan. Het type werkzaamheden in een organisatie is ook geen echte belemmering. Toch geeft meer dan 50% van de werkgevers aan dat het werk binnen hun bedrijf zich niet leent voor mensen met een beperkte productiviteit. Het is dus belangrijk om bij de externe communicatie ook best practices te laten zien uit bedrijven en sectoren die niet direct voor de hand lijken te liggen. De mate waarin werkzaamheden binnen het bedrijf geschikt (te maken) zijn verschilt uiteraard wel per bedrijf. Het is soms nodig en zinvol om samen met de ondernemer de mogelijkheden te verkennen en bijvoorbeeld jobcarving toe te passen.

“Ik ben er trots op om te zien dat de Wajongers het bij ons naar hun zin hebben en dat ze meer zelfvertrouwen krijgen omdat ze werk hebben dat ze leuk vinden en geaccepteerd worden door het bedrijf en hun collega's.”

⁵ Sectorindeling volgens de hoofdgroepen van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van CBS.

Inclusieve organisatiecultuur

Uit de BESO-enquête komt naar voren dat de meeste organisaties (met én zonder ervaring) van mening zijn dat er bij hen sprake is van een inclusieve organisatiecultuur. Dat betekent dat:

- Er sprake is van een mensgerichte cultuur (60%).
- Voor iedereen duidelijk is hoe met elkaar wordt omgegaan en er respect is voor individuele verschillen (76%).
- Er ruimte voor ontwikkeling wordt geboden (89%).
- Leidinggevend en een respectvolle werkomgeving creëren (97%).
- Leidinggevend en redelijk gemakkelijk aanspreekbaar zijn voor medewerkers (97%).
- Leidinggevend en een coachende stijl van leidinggeven hebben (77%).

Deze uitkomsten zijn hoopgevend omdat ze een indicatie vormen dat de cultuur en wijze van leidinggeven in de meeste organisaties in aanleg goed aansluiten bij wat er nodig is voor de arbeidsinpassing van mensen met een beperkte productiviteit. Of dit in de praktijk ook écht overal zo is, is moeilijk te zeggen. De resultaten zijn gebaseerd op wat de werkgevers zelf aangeven. Mogelijk speelt sociale wenselijkheid een rol. Interessant is wel dat er geen verschil naar voren komt tussen bedrijven mét en zonder ervaring met personeel met een beperkte productiviteit.



Belangrijkste verschillen

Bedrijven die wel en geen ervaring hebben met mensen met een beperkte productiviteit verschillen maar weinig van elkaar. Op drie punten zijn er wel verschillen:

- | | |
|--------------------------|--|
| Kennis: | Ervaren organisaties hebben meer kennis over hoe om te gaan met beperkingen en denken ook vaker dat ze daarbij externe ondersteuning kunnen krijgen. |
| Attitude: | Bedrijven zonder ervaring denken meer dan bedrijven mét ervaring dat werknemers uit de diverse doelgroepen weinig begeleiding nodig hebben / productiever zijn. |
| Personeelsbeleid: | Bedrijven met ervaring hebben (nog) vaker voorzieningen / maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld door leeftijdsbewust personeelsbeleid of specifiek arbobeleid. |

Bedrijven zonder ervaring zijn dus positiever over de inzetbaarheid van kwetsbare groepen dan bedrijven met ervaring. Maar als het in de praktijk tegenvalt is dat niet bevorderlijk voor de duurzaamheid van het dienstverband en ook niet voor de bereidheid om meer mensen in dienst te nemen. Vooroordelen wegnemen, verwachtingen managen en eerlijke voorlichting geven over (on)mogelijkheden van de inzet van mensen met een beperkte productiviteit uit verschillende doelgroepen zijn daarom erg belangrijk. En ook: de weg wijzen zodat ondernemers weten waar ze (nog meer) ondersteuning kunnen krijgen. Daarnaast is informatie zinvol over hoe het personeelsbeleid nog meer gericht kan worden op een duurzame inzetbaarheid. Voordeel van het laatste is dat dit beleid voor álle werknemers positieve effecten heeft.

Sensibiliseren, motiveren, ondersteunen

Een belangrijke les die BESO in de afgelopen anderhalf jaar heeft geleerd, is dat met het ondersteuningsaanbod vooral ondernemers worden bereikt die al open staan voor socialer ondernemen. Dat is mooi want er is dus behoefte aan de informatie en ondersteuning die geboden wordt. Maar een grote groep ondernemers wordt nog niet bereikt. De meeste Brabantse ondernemers nemen (nog) geen mensen met een beperkte inzetbaarheid in dienst. Het is belangrijk dat deze groep ondernemers ook bereikt en geactiveerd wordt. Zeker ook in het licht van de behoefte om het absorptievermogen van bedrijven aangaande werknemers met een beperkte productiviteit te vergroten. Daar is in eerste instantie wel een andere aanpak voor nodig: van sensibiliseren naar motiveren. BESO heeft een model ontwikkeld voor deze opgepluste werkgeversbenadering.

Sensibiliseren is eerst nodig

De aanpak van BESO is vooral gericht op het informeren en ondersteunen van ondernemers met vragen of met concrete cases inzake het in dienst nemen van mensen met een beperkte productiviteit. Deze activiteiten zijn aan de orde op het moment dat ondernemers specifieke vragen hebben over het in dienst nemen van werkzoekenden en / of aanlopen tegen concrete belemmeringen. Ondernemers die hier nog nooit over hebben nagedacht, worden daardoor niet of nauwelijks bereikt. Om hen te bereiken is in eerste instantie een andere aanpak nodig. Deze ondernemers moeten eerst gevoelig gemaakt worden voor het onderwerp (sensibiliseren), zodat zij het in dienst nemen van mensen met een beperkte productiviteit in overweging gaan nemen. Als ze geïnteresseerd zijn, is motiveren de volgende stap. En pas als er concrete vacatures zijn in het bedrijf is de benodigde ondersteuning bij het daadwerkelijk aannemen van mensen met een beperkte productiviteit aan de orde.

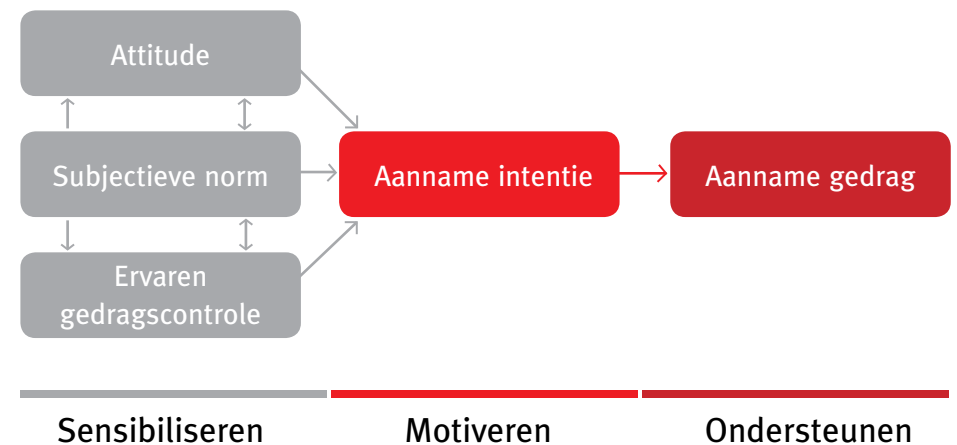
“Als je hier niks mee doet mis je een kans. Voor ik deze medewerker kende was ik “onwetend” over de mogelijkheden van mensen met een beperking. Ik zou zeggen: probeer het, want ik haal er meer plezier en rendement uit dan ik ooit had kunnen denken!”

De theorie

Het doel van socialer ondernemen is het aannemen van meer mensen met een (nu nog) beperkte productiviteit. Maar hoe krijg je ondernemers zover dat zij dit daadwerkelijk gaan doen?

BESO baseert zich op de Theory of Planned Behavior (Fishbein & Ajzen, 1975, 2006). Volgens deze theorie hangt het aannemegedrag van werkgevers samen met de aanname-intentie. De aanname-intentie wordt beïnvloed door drie factoren:

- De **attitude** (houding) van de ondernemer: hoe positief staat iemand tegenover het aannemen van mensen met een beperkte productiviteit (perceptie, vertrouwen, afweging, voor- en nadelen)?
- De **subjectieve norm** (sociale invloed): hoe positief staat de omgeving van de ondernemer tegenover het aannemen van mensen met een beperkte productiviteit? (waargenomen gedrag, waargenomen meningen, normen, ervaren steun)?
- De **ervaren gedragscontrole** (het zelfvertrouwen om het gedrag in kwestie ook uit te kunnen voeren): Heeft / ziet men de mogelijkheden om mensen met een beperkte productiviteit in dienst te nemen?



De praktijk

Gebaseerd op voorgaande model gaat BESO als volgt te werk:

1. **Sensibiliseren:** BESO speelt in op de attitude, de subjectieve norm en de ervaren gedragscontrole. Dit doet BESO door kennis en informatie aan te dragen die inspeelt op deze drie factoren. Sensibiliseren is vooral van belang bij werkgevers die nog nooit hebben nagedacht over het in dienst nemen van mensen die nog niet helemaal productief zijn. Het sensibiliseren hoeft nog niet te leiden tot een aanname-intentie, maar wel tot een bewustwording van de mogelijke meerwaarde van socialer ondernemen, ongeacht waar die meerwaarde beleefd wordt (drive, imago, arbeidsmarkt, social return of een combinatie van deze vier).
2. **Motiveren:** In deze fase richt BESO zich op werkgevers die al wel nadenken over socialer ondernemen. Door de juiste informatie te verstrekken en te adviseren over twijfels en / of belemmeringen kan BESO de intentie van werkgevers vergroten om mensen met een beperkte productiviteit aan te nemen. Dit gebeurt met name door in te steken op die motieven die voor de betreffende werkgever relevant zijn.
3. **Ontzorgen:** In deze fase neemt BESO barrières weg bij werkgevers die mensen met een beperkte productiviteit in dienst willen nemen.

“Ik kan het niet vaak genoeg zeggen, iedereen kan dit bereiken door een goede balans te creëren tussen geven en nemen! Kijk daarnaast naar de mogelijkheden van mensen en niet naar de beperkingen.”

De perceptie van werkzoekenden en mensen uit de diverse doelgroepen bij de ondernemer en diens omgeving is een kwestie van gevoel. (Voor)oordelen en overtuigingen zijn niet gebaseerd op de ratio maar op een emotionele beleving: “bijstandstrekkers willen niet werken”. En “SW-ers, arbeidsgehandicapten en mensen uit de Wajong kunnen niks”. Deze perceptie is vaak vertekend door ontbrekende, gebrekkige of verkeerde informatie. Ook persoonlijke of van buiten ingebrachte overtuigingen zijn van invloed. Tot slot, maar niet in het minst, werken eerder opgedane negatieve of positieve ervaringen met mensen uit de diverse doelgroepen door in de

heersende perceptie bij ondernemers van wat werkzoekenden met een beperkte productiviteit wel of niet te bieden hebben.

Het sensibiliseren is dientengevolge een kwestie van inspelen op de perceptie, het overheersende gevoel, de overtuiging, het (voor)oordeel dat heerst bij de ondernemer en zijn omgeving, in een poging deze positief te beïnvloeden. Daarnaast is het van belang dat de werkgever het vertrouwen krijgt dat het daadwerkelijk mogelijk is en meerwaarde biedt om mensen met een beperkte productiviteit in dienst te nemen. BESO heeft in zijn communicatie hierop ingespeeld op de volgende manieren.

- Een briefactie naar 13.000 Brabantse ondernemers in het MKB (10-250 medewerkers), januari 2011.
- Drie communicatie campagnes met in totaal 700 radiospots op Omroep Brabant (eind 2010, mei / juni 2011 en september / oktober 2011). De laatste was volledig afgestemd op het sensibiliseren van ondernemers.
- Het direct aanspreken van ondernemers tijdens een vijftiental ondernemersbeurzen en bedrijven contactdagen, en verder bij ondernemerskringen.
- Een briefactie met opvolging via e-mail en telefoon naar 400 Brabantse ondernemers, voor een belangrijk deel afkomstig uit het netwerk van de externe adviseur die door BESO is ingehuurd (najaar 2011).
- Informatieverspreiding via ondernemers waar BESO mee in contact is geweest en die positieve ervaringen hebben met het socialer ondernemen.
- De prijs voor de Brabantse ondernemer met een sociaal hart (uitgereikt in het najaar van 2010 en 2011).

In hoeverre de briefactie en de radiospots een positieve invloed hebben gehad op de waarneming van ondernemers is moeilijk te meten. Wel is duidelijk dat deze acties nauwelijks concrete reacties hebben opgeleverd. Het direct aanspreken van ondernemers, de briefactie naar het netwerk van de externe adviseur en de communicatie via ondernemers met positieve ervaringen hebben meer effect gesorteerd. Zo heeft de briefactie naar 400 Brabantse ondernemers geresulteerd in ruim 40 face-to-face

vervolggesprekken. Het werken met best practices sorteert blijkbaar meer effect. Ondernemers nemen sneller iets aan van een collega-ondernemer dan van een onbekende adviseur.

In dit verband is de prijs voor de Brabantse ondernemer met een sociaal hart bij uitstek effectief gebleken: de periodes dat ondernemers zichzelf konden nomineren hebben veel best practices gegenereerd die vervolgens via de website van BESO verspreid zijn. De prijswinnaars (Nico Zwarthoed Vissalades in 2010 en Just Clean Bedrijfsdiensten in 2011) hebben veel exposure en ook opdrachten aan de prijs overgehouden.

Verder is de webenquête vermeldenswaard die door de BZW in het najaar van 2011 onder haar 3.000 leden is uitgezet om vast te stellen welke thema's de leden het meest relevant vinden (respons bijna 1.000). Het thema 'arbeidsmarkt' werd van de negen hoofdthema's veruit het belangrijkste gevonden (61% van de respondenten). Binnen dit thema scoorde het subthema 'behoefte aan ontzorging bij socialer ondernemen' het hoogst. Blijkbaar is socialer ondernemen bij de Brabantse ondernemer toch meer top of mind (geworden) dan we soms wel eens denken.

“Tip: neem contact op met BESO die vol passie informatie kan geven over dit onderwerp”

Een uitdagende toekomst

“Door te werken in gemixte teams van reguliere werknemers en medewerkers die beperkt inzetbaar zijn leren zij samen te werken, trekken zij zich op aan anderen en worden ze trotser op hun eigen werk. Wat wij bereikt hebben, is dat mensen productiever werken dan de 50% die van ze verwacht wordt.”

De maatschappij individualiseert en flexibiliseert in toenemende mate. Zo vindt op de arbeidsmarkt een verschuiving plaats van baanzekerheid naar werkzekerheid. Ondernemers zijn in toenemende mate geneigd gebruik te maken van flexibele personeelsopties in hun aannamebeleid bij uitbreiding. Dit effect is onder andere zichtbaar in de teruglopende bereidheid onder ondernemers de afgelopen paar jaar om mensen met een nu nog beperkte productiviteit in (vaste) dienst te nemen⁶.

Tegelijkertijd is duidelijk dat er krapte gaat komen op de Brabantse arbeidsmarkt. De komende jaren verlaten tienduizenden werknemers uit de generatie van babyboomers de arbeidsmarkt. En dat terwijl het aantal beginnend beroepsbeoefenaars afneemt. De Brabantse arbeidsmarkt komt hierdoor onder druk te staan. Om de enorme groeipotentie van de Brabantse economie te realiseren, is het essentieel dat eenieder die kan werken ook gaat werken. En dat werkgevers hun vacatures openstellen voor werkzoekenden die niet volledig productief zijn. Die zijn er ook. Maar dan moeten ze wel weten waar ze aan toe zijn.

De Wet werken naar vermogen is na de val van het kabinet Rutte controversieel verklaard en wordt vooralsnog niet ingevoerd. Daarmee blijft de kans liggen om eindelijk tot de zo gewenste ontschotting van een aantal doelgroepen te komen. Dat een deel van de geplande bezuinigingen wel doorgaat is ook duidelijk. De kernvraag blijft dan ook hoe gemeenten met ingang van 2013 met een meer dan gehalveerd participatiebudget hun

⁶ Zie ook p 26; Neergaande trend.

uitkeringsgerechtigden duurzaam aan de slag krijgen. “Meer met minder” is het adagium waaronder zij hun beleid vormgeven en uitvoeren. Daarbij wordt onder andere de werkgever centraal gesteld. Maar hoe zorg je ervoor dat die werkgever bereid is deze mensen in dienst te nemen? Hoe zorg je ervoor dat hij op een tijdige en adequate manier wordt geïnformeerd en ondersteund? Dat het bedrijf, het management en de toekomstige collega’s op de werkvloer, op een effectieve manier worden voorbereid op de komst van nieuwe collega’s die misschien nét iets anders zijn dan zij?

In de afgelopen twee jaar zijn in meer dan honderd CAO’s afspraken vastgelegd over het in dienst nemen van werkzoekenden uit de diverse doelgroepen (met name de Wajong en de WSW). Dit aantal groeit nog steeds. Daarnaast hebben de werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid afgesproken dat zij 5.000 extra werkervaringsplaatsen beschikbaar zullen stellen voor werkzoekenden (februari 2012).

Al met al is de aandacht dus groeiende, maar de daadwerkelijke aanname van werkzoekenden met een beperkte inzetbaarheid blijft nog steeds achter. Het centraal vastleggen van afspraken is weliswaar een goede aanzet voor ander aannamebeleid van werkgevers, maar de individuele ondernemer heeft daarnaast ook één-op-één aandacht nodig.

Ondernemers, zeker ondernemers in het MKB, laten zich niet leiden door macro-economische modellen en verwachtingen. Zij zijn 24 / 7 bezig met het in de lucht houden van hun bedrijf. Een personeelsprobleem wordt pas manifest op het moment dat het zich voordoet. De gemiddelde MKB-er heeft acht medewerkers in dienst en heeft daardoor ongeveer één keer in de tien jaar een vacature. Hij ervaart het pas als een probleem als die vacature niet snel en goed genoeg wordt vervuld.

Er is daarom behoefte aan een werkgevergedreven aanpak die de ondernemer als vertrekpunt neemt en hem sensibiliseert, adviseert en ontzorgt op een manier die door diezelfde ondernemer vertrouwd en gewaardeerd wordt. Juist nu. Er nú voor zorgen dat ondernemers weten welke kwalitatieve mogelijkheden mensen met een beperkte productiviteit voor een renderende bedrijfsvoering bieden, hoe dit voor hen zakelijk interessant te maken is en wat daarvoor dient te gebeuren, vergemakkelijkt de aanname van deze mensen op het moment dat de krapte op de arbeidsmarkt zich in volle omvang manifesteert. Dat vergt creativiteit, een klantgerichte werkwijze en bovenal een effectieve communicatie van best practices die tot de verbeelding spreken en meer ondernemers weten te inspireren.



Quotes van ondernemers

De quotes in deze publicatie zijn afkomstig uit interviews met directie dan wel HR-managers van de volgende bedrijven:



Autorijschool Peter Jansen, Sprundel



Autotaalglas, Tilburg



Dommelweb, 's-Hertogenbosch



Hoveniersbedrijf Eric Kuijpers, St. Michielsgestel



Interpoint, Gemert
(3e prijs Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2011)



JobSolutions, 's-Hertogenbosch



Just Clean, Tilburg
(winnaar Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2011)



Kuehne + Nagel, Raamsdonksveer (eervolle vermelding Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2011)



Voorheen Lips Textielservice, Tilburg
(finalist Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2010)



Macek Technica, Oss
(2e prijs Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2011)



Netstitch, Schijndel (eervolle vermelding prijs Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2011)

Nico Zwarthoed

Nico Zwarthoed Vissalades, Eindhoven
(winnaar Brabantse ondernemer met een sociaal hart 2010)



Reëlle Communicatie, Valkenswaard



Soundcheck Nederland, Veghel



Het Vitaminerijk, Vught

Werkcaffee

Werkcaffee, Oss

Partners van **BESO**



N.V. Brabantse Ontwikkelings Maatschappij



Provincie Noord-Brabant



Wissenraet
Van Spaendonck

Management van Samenwerking



TNO





www.beso-brabant.nl