



Van de bank aan de bak

Gereedschap voor effectieve re-integratie
van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

dr Roland Blonk & drs Astrid Hazelzet

inhoud

1. Participatie in beweging	6
2. Van wet naar werk	10
3. Werkend gereedschap	16
4. Samenwerken aan samen werken	24
5. Leren innoveren	34
6. Een werkzame toekomst	42
7. De groeten van Esmeralda!	50

Bijlage	
Literatuur	52


Colofon

Van de bank aan de bak

**Gereedschap voor effectieve re-integratie
van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt**

"Ik ben Esmeralda Slof, 25 jaar. Waar zal ik eens beginnen? Ik heb op een internaat voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen gezeten van mijn vijftiende tot mijn achttiende. Zo'n ZMOK-school. Dat was een heel moeilijke periode. Ik wil er eigenlijk niet teveel over praten en ben ook veel kwijt uit die tijd en uit de periode ervoor. Op mijn achttiende ging ik weer bij mijn moeder in Vlissingen wonen, mijn vader is al heel lang uit beeld."

"Toen ik weer thuis woonde, was het gedonder nog niet over. Ik had allerlei baantjes in de horeca en vond het moeilijk om mijn draai in de maatschappij te vinden. Op mijn eenentwintigste raakte ik ongepland zwanger en dan is de horeca al helemaal een onmogelijke branche. Ik heb toen een uitkering aangevraagd. Eventjes maar, want ik dacht 'ik los het zelf wel op'. Ben ik al snel toch weer in de horeca gaan werken en zag mijn zoon-
tje wederom heel weinig. De vader is weg, ik stond er alleen voor. Mijn familie heeft er toen voor gezorgd dat mijn zoon-
tje gedurende een half jaar in een pleeggezin werd opgenomen zodat ik mijn zaakjes op orde kon krijgen."



"Ik had allerlei baantjes in de horeca en vond het moeilijk om mijn draai in de maatschappij te vinden."

HOOFDSTUK 1

Participatie in beweging

Op 1 januari 2015 is een baanbrekende verandering ingeluid voor mensen die een opstap nodig hebben naar de arbeidsmarkt. Vanaf die datum is de Participatiewet van kracht. Doel van die wet is meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. Dat vergt een gesmeerde en effectieve samenwerking van gemeenten, bedrijven en cliënten: de potentiële werknemers. Hoe is dat succesvol te organiseren? TNO heeft daar afgelopen jaren onderzoek naar gedaan. We doen graag een boekje open.

Door de Participatiewet zijn de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), de Wet werk en bijstand (WWB) en een deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) samengevoegd. Gemeenten hebben er daarmee een belangrijke taak en doelgroep bij gekregen. Ze zijn voortaan verantwoordelijk voor circa 5,5 procent van de beroepsbevolking. Dat is een toename van twintig procent ten opzichte van de situatie voor invoering van de wet.

En er zijn nog meer posities op het terrein van de sociale zekerheid ingrijpend verschoven. Zo wordt de sociale werkvoorziening de komende jaren afgebouwd. Er komen 35 regionale Werkbedrijven. Daarin werken gemeenten in arbeidsmarktregio's samen met UWV, regionale werkgevers, vakbonden en onderwijsinstellingen. De Werkbedrijven zorgen voor plaatsing van mensen in reguliere bedrijven en bieden begeleiding op de werkplek.

Er zijn dus immense beleidsveranderingen gaande, maar nieuw beleid is nog geen garantie voor klinkend resultaat. Hoe krijgen we het voor elkaar om mensen die moeilijk aan een baan komen - met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals dat heet - ook daadwerkelijk duurzaam te laten participeren?

Dat kan alleen slagen als de vele betrokken actoren effectief samenwerken. Als dat lukt, is het niet minder dan een brede maatschappelijke prestatie om trots op te zijn. TNO heeft afgelopen jaren tal van onderzoeken gedaan, trajecten begeleid en gereedschap ontwikkeld om de weg te effenen naar dat succes.

In dit boekje bieden we u in vogelvlucht de oogst van al die inzichten en de ervaringen van degenen die er in de praktijk mee aan de slag gingen.

Met praktijkverhalen en impressies willen we met deze uitgave inspiratie en handvatten bieden aan allen die werk willen maken van duurzaam werk.

Het onderzoek van TNO (Onderkant arbeidsmarkt, duurzame inzet van niet-werkenden.) is in afstemming met het ministerie van SZW (afdeling Re-integratie en Participatie) uitgevoerd.

Hartelijk dank aan hen en de velen die participeerden in het onderzoeksprogramma en deze publicatie.

Roland Blonk en Astrid Hazelzet
Principal Scientist TNO en Senior onderzoeker

De diepte in? >> De onderzoeksrapporten en literatuur waarop dit boekje gebaseerd is, treft u in de bijlage.

"Ik kwam in 2013 bij Orionis in Vlissingen terecht. Daar heb ik het schoonmaaktraject gevolgd. Ik vond het geen fijn werk, maar heb toch volgehouden. En trots dat ik was dat ik het diploma had gehaald. Het was mijn eerste diploma in mijn leven! Ik kwam er al snel achter dat ook het schoonmaakwerk niet de structuur bood die ik nodig had. Net als in de horeca heb je te maken met onregelmatige tijden. Daardoor kon ik mijn zoontje nog maar amper zien."

"Op een gegeven moment heb ik in 2014 een SKILLS-training gevolgd bij Orionis. Dat was wennen. Ik vond het eerst moeilijk om me open te stellen voor een groep van onbekende mensen die allemaal hun eigen verhaal en achtergrond hadden. De trajectbegeleiders René en Anoushka stelden me echter op mijn gemak. Door hun manier van vragen, liet ik een hele andere kant zien van mezelf. Ik was heel open over mezelf. Ze gaven me zelfvertrouwen. Zeiden ze bijvoorbeeld 'goh, Esmeralda, wat kan jij dat goed formuleren'. Dat deed me zo goed! Ze vertelden ook dat ongeveer dertig procent van de mensen een baan vindt via de vacaturebank, maar dat je een veel grotere kans hebt op werk door de mensen om je heen in te schakelen."

"Er is een aantal mensen afgevallen uit de SKILLS-groep, maar met vier heb ik nog steeds contact. We gaven en geven elkaar tips, en eentje heeft ook al een baan."



"Ik was trots dat ik het diploma had gehaald.

Het was mijn eerste diploma in mijn leven!"

HOOFDSTUK 2

Van wet naar werk

Na veertig jaar heeft de gemeente op het gebied van re-integratiebeleid weer de centrale rol die het ooit had. Met dit verschil dat die rol nu anders ingevuld kan en zal worden dan destijds, want er is inmiddels veel bekend over de succes- en faalfactoren van re-integratie. “Mensen naar werk leiden, is geen bureaucratische actie, maar een kwestie van gedragsverandering. Niet alleen van mensen die werk zoeken, maar van alle partijen in de keten. De uit de wetenschap en de praktijk bekende principes voor gedragsverandering kunnen zeer behulpzaam zijn. Het is voor het slagen van de participatie-operatie van het grootste belang dat die inzichten nu – eindelijk – ook toegepast worden”, aldus Roland Blonk, Principal Scientist en tevens bijzonder hoogleraar Arbeidsparticipatie aan de Universiteit Utrecht.

De uitvoering van de sociale zekerheid kent vele aspecten, zoals het beoordelen van claims, de uitkeringsverstrekking, inning en beheer van premiegelden, preventie- en re-integratie en toezicht houden. Wie kunnen die taken het beste uitvoeren en hoe? Die vragen staan in Nederland al op de agenda sinds de komst van de eerste sociale verzekering: De Ongevalwet van 1901.

Tot aan de parlementaire enquête van begin 1990 speelden werkgeversorganisaties en bonden een centrale rol in de sociale zekerheid. De enquêtecommissie stelde indertijd echter vast dat die verantwoordelijkheidsverdeling er toe had geleid dat de werknemersverzekeringen allerminst doelmatig laat staan doeltreffend werden uitgevoerd. Er werd altijd voorrang gegeven aan het tijdig verstrekken van uitkeringen, maar de taak van het aan werk helpen van werklozen werd al decennialang sterk verwaarloosd.

Zo werd in de jaren zeventig een deel van de werkloosheidsomvang versluierd door mensen soepel arbeidsongeschikt te verklaren en hen een WAO-uitkering te bieden.

Dat werd destijds gezien als humaan en maatschappelijk verantwoord.

De daarop volgende jaren tachtig kenden echter een economische crisis en een ongekend hoge werkloosheid. Gemeenten toetsten in die tijd alleen de rechtmatigheid van een bijstandsuitkering. Het Arbeidsbureau fungeerde vooral als een marktplaats waar vraag en

aanbod van vacatures samen kwamen. Roland Blonk: “voor het actief re-integreren van werklozen was in die tijd nauwelijks aandacht. Laat staan dat de moeilijk bemiddelbare groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aandacht en begeleiding kregen.”

Maar dat veranderde in de jaren negentig. De Sociale Dienst werd Dienst Werk en Inkomen, het Arbeidsbureau werd CWI (Centrum voor Werk en Inkomen) en een deel van de ambtenaren ging als private partij KLIQ met re-integratie aan de slag. Ook kregen gemeenten in die tijd meer re-integratietaken. Daarvoor ontvingen ze twee budgetten van het Rijk: een inkomensdeel (voor de feitelijke uitkeringen) en een werkdeel (voor re-integratie), zo herinnert Roland Blonk van TNO zich. “Als mensen uit de uitkering raakten, mocht de gemeente dat budget een jaar houden. Gemeenten kregen door deze verdeelsleutel dus de prikkel om zoveel mogelijk mensen te laten uitstromen. Ze moesten zich voortaan naast de rechtmatigheid ook met doelmatigheid bezighouden. En omdat ze daar geen ervaring mee hadden, kochten ze re-integratietrajecten voor hun uitkeringsbestand in.”

Die constructie bleek echter niet effectief tot meer re-integratie en daarmee daling van het bijstandsvolume te leiden. Daarom werd in 2010 met de Wet Werken naar Vermogen het werkdeel van de uitkering helemaal bij de gemeente ondergebracht. Om precies te zijn bij de klantmanager van de sociale dienst.

Wie zijn ‘mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt’?

Dat zijn werklozen die in hun contacten met werkgevers extra aandacht en ondersteuning nodig hebben om een reguliere baan te verkrijgen en duurzaam aan het werk te blijven. Deze mensen komen zonder hulp meestal niet aan een baan. Werkgevers die laaggeschoold werk aanbieden maken voor slechts een beperkt gedeelte gebruik van uitkeringsgerechtigden. Zolang de vacatures makkelijk te vervullen zijn met gekwalificeerde sollicitanten kan een werkgever immers ruimschoots kiezen. Een langdurig werkloze kandidaat zonder afgeronde opleiding heeft dan ‘een grote afstand tot de arbeidsmarkt’. In zo’n situatie kan hulp van een re-integratiedienstverlener die effectief in staat is om werkgevers te benaderen en kansen op arbeidsplaatsen creëert doorslaggevend zijn om deze cirkel te doorbreken. Vooral ook omdat na een langere periode zonder werk de behoefte van werkzoekenden aan gerichte hulp toeneemt.

Participatie van iedereen

Intussen kampte Nederland sinds 2008 opnieuw met een economische crisis van formaat, zaten er steeds meer mensen in de bijstand (eind 2014 circa 450 duizend) en had Nederland nog steeds te maken met een groot bestand van mensen die in sociale werkplaatsen (SW-bedrijven) van de gemeente werkten (100 duizend mensen, meest met een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking). De SW-bedrijven gingen op veel plaatsen samen met de Sociale Dienst/Dienst Werk en Inkomen. Bijzonder omvangrijk werd ook de categorie jongeren met een Wajong-uitkering (240 duizend, waarvan het overgrote deel met gedragsstoornissen en psychische problemen kampt).

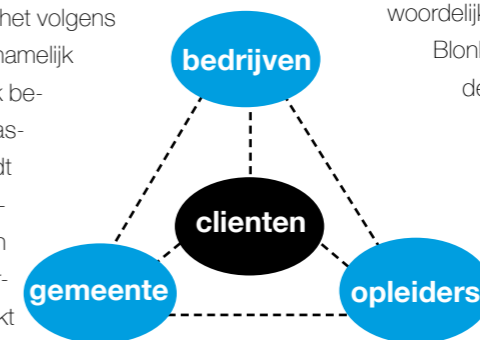
Door de fikse omvang van deze groep ‘mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt’ is er met de invoering van de Participatiewet in 2015 speciaal beleid en aandacht voor.

Dat gebeurt deels vanwege de kosten voor al die uitkeringen, maar bovenal ook omdat de politieke en maatschappelijke visie op burgerschap en de waarde van werk is veranderd.

Werk vervult immers voor de meeste mensen een belangrijke plaats in hun leven. Werkenden zijn over het algemeen (mentaal) gezonder, gelukkiger en tevredener met hun leven dan mensen zonder baan. En dat geldt ook voor de lange tijd als verloren beschouwde groep ‘mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt’. Die om die reden ooit arbeidsgehandicapt genoemd werden. Participatie van iedereen is een mooi beleidsstreven, maar het vergt nogal een omslag in denken en handelen van alle betrokkenen. Een algemeen probleem waar veel begeleiders, coaches en klantmanagers tegenaan lopen, is hoe ze (schijnbaar) ongemotiveerde klanten in beweging kunnen krijgen. Pamperen en financiële prikkels bleken in het verleden niet echt goed te werken. Maar wat werkt dan wel?

Slotje springen

Ondanks de niet rooskleurige ervaringen uit het verleden dicht Roland Blonk de nieuwe beleidsmissie grote kans van slagen toe: “het re-integratiebeleid was afgelopen decennia voornamelijk gebaseerd op meningen en politieke modes in plaats van op waarnemingen en feiten. Oftewel: er is weinig stilgestaan bij ‘wat werkt wel, en wat niet’. Er was weinig innovatie en inventiviteit rond duurzame re-integratie.” Toch kan het volgens hem vrij gemakkelijk veel beter, namelijk door de uit wetenschap en praktijk bekende veranderprincipes toe te passen. Blonk: “als dat serieus wordt gepoogd, zal het re-integratiebeleid vele malen effectiever zijn dan het ooit is geweest. Uit ons onderzoek van de afgelopen jaren blijkt dat sociaalpsychologische factoren zoals geloof in eigen kunnen ten aanzien van werken goed beïnvloedbaar zijn en bovendien werkzoekgedrag verbeteren. En



Mensen met een grote achterstand tot de arbeidsmarkt van de zijlijn naar de hoofdlijn bewegen, is samenwerken aan samen werken

beter werkzoekgedrag verhoogt de re-integratiekansen.” Mensen zijn namelijk gemotiveerder voor een bepaalde handeling (zoals werk zoeken) als ze het idee hebben dat ze in hun eigen succesansen geloven. Zij zullen dat gedrag dan eerder ontplooien en doorzetten. “We hebben de afgelopen jaren bij TNO re-integratiemethodieken ontwikkeld die in de kern op dat fenomeen gebaseerd zijn. Vergelijk het met iemand die niet over een sloot kan springen. Je kunt dat als buitenstaander negeren of accepteren. Je kunt zo iemand er ook overheen dragen of de sloot dempen. Maar, uiteindelijk beter en bevredigender voor iedereen, is het om die persoon het vertrouwen te geven dat hij succesvol over de sloot

kan springen. Dat kost wat tijd en het vergt effectieve coachingsvaardigheden, maar dat is allemaal goed mogelijk”, aldus Blonk. Het verhogen van het geloof in eigen kunnen, sluit ook goed aan bij de huidige kijk op de sociale zekerheid. De Participatiewet benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van mensen met een uitkering om (weer) aan het werk te komen. De insteek is dat re-integratieklanten, binnen de wettelijke kaders, zelf hun re-integratietraject vormgeven en daar zelf de verantwoordelijkheid voor nemen.

Blonk vervolgt: “de andere kant van de medaille is dat cliënten daar ook meer ruimte voor moeten krijgen.

Re-integratieprofessionals bij gemeenten en andere intermediaire organisaties zouden hun trajecten om cliënten in beweging te krijgen meer moeten richten op de sociaalpsychologische factoren die dat bevorderen.

Zelfsturing lukt alleen als de hele keten, van cliënt, klantmanager, gemeente, bedrijf en opleiders, samenwerkt aan samen werken. Dat betekent op een systematische manier met bewezen effectieve tools aan de slag gaan. Iedereen heeft daarin zijn eigen rol en taak en moet ook bereid zijn om te leren. Want over een sloot springen, vergt zowel lerend vermogen van de springer als van de begeleiders. In de samenwerkingsketen zal dus vertrouwen moeten groeien en ook de bereidheid moeten zijn om continu te leren, te evalueren en - na een mislukte poging - opnieuw te springen”. De TNO-wetenschapper is optimistisch: “van de 450 duizend mensen met een bijstandsuitkering kunnen er 150 duizend aan het werk, zelfs in deze tijd van economische laagconjunctuur.”

"Ik kwam er tijdens die week van de SKILLS-training ook achter dat ik 'iets op kantoor' wil doen. Mijn vaardigheden en belangstelling liggen vooral daar. En toen kwamen de begeleiders niet lang daarna aanzetten met een vacature voor trainee-baan van projectsecretaresse bij de gemeente Middelburg. Ik dacht eerst 'dat kan ik nooit', maar ja, zij zeiden dat ik het wel aankon. Van de vijf mensen die op de vacature afkwamen, werd ik niet uitverkoren, maar de gemeente was wel behoorlijk positief over mij. Ze zeiden: 'Dit was goed en dat is goed', maar helaas voor jou vonden we iemand anders net iets beter."

**"Ik dacht eerst 'dat kan ik nooit',
maar ja, zij zeiden dat ik het wel aankon."**



HOOFDSTUK 3

Werkend gereedschap

Een kleine tien jaar geleden ontstonden op de spreekwoordelijke ‘achterkant van een bierviltje’ de eerste contouren van een instrument om de competenties van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt in kaart te brengen, en wel direct bij de intake, herinnert Astrid Hazelzet, senior onderzoeker en adviseur bij TNO zich. “Naast het in kaart brengen van standaardgegevens als ‘welke opleiding heeft u gevolgd’ en ‘wat is uw leeftijd’ dachten wij bij TNO aan algemene vaardigheden die iedereen moet hebben om zich in het werk staande te houden. Voor een succesvolle re-integratie zijn vooral vaardigheden van belang als ‘zelfstandig kunnen werken’, ‘instructies van leidinggevenden accepteren’, ‘op tijd komen’ en een zachte factor als ‘geloof in eigen kunnen’”, vertelt Hazelzet.

Die allereerste ideeën leidden tot een interessante samenwerking met de gemeente Hengelo waarin TNO wetenschappelijke inzichten in wat mensen beweegt om een baan te zoeken, combineerde met de informatiebehoeften van klantmanagers van de gemeente Hengelo om hun werk goed te kunnen doen. “Dit resulteerde in de ‘Vragenlijst Prestatiemogelijkheden’, een instrument waaruit zich later het instrument Dariuz ontwikkelde”, aldus Hazelzet. Dariuz brengt op een systematische manier informatie van een werkzoekende in kaart. Een klantmanager kan daarmee begeleiding op maat geven.

DARIUZ Vakman Nieuwe Stijl

Die allereerste ideeën leidden tot een interessante samenwerking met de gemeente Hengelo waarin TNO wetenschappelijke inzichten in wat mensen beweegt om een baan te zoeken, combineerde met de informatiebehoeften van klantmanagers van de gemeente Hengelo om hun werk goed te kunnen doen. “Dit resulteerde in de ‘Vragenlijst Prestatiemogelijkheden’, een instrument waaruit zich later het instrument Dariuz ontwikkelde”, aldus Hazelzet. Dariuz brengt op een systematische manier informatie van een werkzoekende in kaart. Een klantmanager kan daarmee begeleiding op maat geven. Uitgangspunt is dat de werkzoekende de belangrijkste bron van informatie is. “We verzamelen bij de werkzoekende. Tijdens bijvoorbeeld een stage of leerwerkplek vult de werkgever deze informatie aan.” Intussen zijn circa zeventigduizend mensen met afstand tot de arbeidsmarkt met een van de modules van Dariuz beoordeeld.

In deze systematische en door TNO wetenschappelijk onderbouwde manier van beschrijven van iemands vaardigheden, mogelijkheden en belemmeringen ligt ook de verbetering ervan besloten. Hazelzet benadrukt dat het niet zozeer gaat over het instrument op zich, maar om het gebruik van wetenschappelijke kennis over gedrag en gedragsverandering bij de begeleiding van mensen naar werk. “Daar is Dariuz op gebaseerd maar ook bijvoorbeeld de SKILLS-training die TNO heeft ontwikkeld.”

SKILLS

SKILLS is een kortdurend trainingsprogramma voor verschillende groepen met afstand tot de arbeidsmarkt. “De training is gebaseerd op het versterken van zelfeffectiviteit, oftewel geloof in eigen kunnen. De eerste trainingsvariant is ontwikkeld door de Universiteit van Michigan. Het vergroten van probleemoplossend vermogen en het vertrouwen in eigen kunnen zorgen ervoor dat deelnemers zelf stappen zetten om hun eigen positie te verbeteren” zegt Astrid Hazelzet. TNO heeft de training geschikt gemaakt voor de Nederlandse situatie. De klantmanager hoeft daardoor minder aan de werkzoekende te ‘trekken’. “Het interessante is dat de aanpak effectief is bij verschillende groepen, bij langdurig werklozen en schooldropouts, bij allochtone vrouwen en bijstandsmoeders tot mensen met meervoudige problematiek.” Het principe van SKILLS is dat de trainers zich niet als experts opstellen, zegt Hazelzet. “Zij zijn dienend aan de groep en het groepsproces en stimuleren dat de deelne-

mers elkaar vragen stellen, elkaar helpen bij het oplossen van obstakels en elkaar vertrouwen geven." Enkele dui-zenden mensen hebben tot nog toe een SKILLS-training gevolgd. En meer dan tweehonderd begeleiders (private re-integratiebureaus, docenten van ROC's, HR-professionals van uitzendbureaus, klantmanagers bij gemeenten) zijn opgeleid om deze trainingen aan doelgroepen te geven, aldus TNO.

Vakman Nieuwe Stijl

Zijn Dariuz en SKILLS tools waarmee vooral gemeenten hun voordeel kunnen doen om meer mensen te re-integreren, Vakman Nieuwe Stijl is gereedschap bedoeld om de klantmanager de regie te laten nemen over zijn eigen vakontwikkeling. Dat vakmanschap van de persoon die mensen aan een baan helpt, legt de basis voor goed gebruik van Dariuz, SKILLS en andere instrumenten. "De laatste jaren hebben verschillende partijen veel geld geïnvesteerd in tools om het vakmanschap van klantmanagers bij Diensten Werk en Inkomen te stimuleren. Maar die instrumenten worden op de werkvloer nauwelijks toegepast. Dat is doodzonde", vindt Hazelzet. "Vakman Nieuwe Stijl stimuleert klantmanagers na te denken over waar ze goed in zijn, waar ze beter in willen worden, en wat ze daarvoor nodig hebben." En ook hier geldt het adagium: hanteer de wetten van gedragsverandering. "Bied inzicht, breng mensen bij elkaar, laat ze van elkaar leren, geef ze zelfvertrouwen en zorg voor een open communicatie in de organisatie."

Intussen hebben klantmanagers van Orionis, een fusieorganisatie van een aantal sociale diensten en het SW-bedrijf in Zeeland, kennis gemaakt met de Vakman Nieuwe Stijl. Ook twee MBO-instellingen en een goedlopend familiebedrijf in de bouw gebruiken dit TNO-gereedschap. "Mensen zijn gemotiveerd om zich te ontwikkelen en nieuwe dingen te leren, mits ze zich in een stimulerende omgeving bevinden. Dat geldt voor hoger opgeleiden,

maar evenzeer voor lager opgeleiden. We zijn allemaal mensen die ongeveer hetzelfde willen in het leven, zoals goed werk met perspectief", aldus Hazelzet. "En als we weten wat de ander drijft, dan komen we een heel eind. Of het nu gaat om het stimuleren van vakmanschap van klantmanagers of het in beweging krijgen van langdurig werklozen."

Prestatieladder Socialer Ondernemen

Een van de afspraken in het kader van de Participatiewet is dat bedrijven eind 2017 5.000 extra mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen.

Een hulpmiddel om die doelstelling te ondersteunen is de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). Het is een meetinstrument dat in 2012 door TNO in nauwe samenwerking met bedrijven is ontwikkeld. De prestatieladder geeft aan in welke mate een bedrijf een bijdrage levert aan duurzame werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

De PSO is een keurmerk voor organisaties die op een duurzame wijze werkgelegenheid bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De PSO is een (h) erkenning voor organisaties die socialer dan gemiddeld ondernemen. Meedoen biedt voordelen voor iedereen. Meer organisaties creëren kansen voor mensen én de sociale identiteit van de deelnemende organisatie wordt zichtbaar voor medewerkers, opdrachtgevers, leveranciers en klanten.

Ladderbenadering

De PSO erkent verschillende stadia van socialer ondernemen: van Aspirant tot Koploper. De ladderbenadering stimuleert bedrijven om te onderzoeken of de prestaties omhoog kunnen. Hoe hoger op de ladder, hoe meer het bedrijf presteert op gebied van duurzame werkgelegenheid voor kwetsbare groepen. Met een PSO-erkenning kunnen bedrijven zich onderscheiden van andere bedrij-

ven. Ze zijn dan namelijk makkelijker vindbaar voor leveranciers, klanten, gemeenten en potentiële werknemers die dat belangrijk vinden.

Astrid Hazelzet licht dit gereedschap toe: "PSO meet een directe en indirecte bijdrage. Direct betekent het plaatsen van mensen met achterstand tot de arbeidsmarkt in het eigen bedrijf. Hoe goed het bedrijf dat doet ten opzichte van alle bedrijven in Nederland, bepaalt de trede-indeling. Bedrijven die substantieel meer mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben, mogen zich rekenen tot de koplopers en krijgen een trede 3 status. Indirect betekent het inkopen bij of uitbesteden aan een PSO-bedrijf of SW-bedrijf. Op deze manier kan socialer ondernemen in een hele keten ontstaan. Het werk moet passen bij de beperkingen van de werknemer, inspiratie op de werkvloer bevorderen en goed functioneren stimuleren. Onafhankelijke auditors van gecertificeerde instellingen toetsen het bedrijf op de aantallen mensen uit kwetsbare groepen die ze in dienst hebben maar kijken ook of de inpassing van de persoon in het bedrijf zorgvuldig plaatsvindt. Dit zorgt ervoor dat het bedrijf echt aandacht heeft voor de ontwikkeling van de medewerker en een medewerker niet alleen gebruikt om aan de Social returnverplichting te voldoen en hem daarna weer op straat zet." Hazelzet vervolgt: "Wat ik echt mooi vind aan de PSO is dat we bij de ontwikkeling van de normen goed hebben gekeken naar (wetenschappelijk) inzichten die er zijn over factoren die tot een succesvolle plaatsing leiden. Er is al zoveel bekend over waarom plaatsingen lukken of niet lukken. Wij hebben die kennis bij elkaar geharkt en met bedrijven vertaald in hanteerbare criteria en normen. Een schoolvoorbeeld van hoe wetenschap en praktijk elkaar kunnen versterken."

Een succesvol instrument kortom. Hazelzet heeft wel een idee hoe dat komt: "Het maakt sociaal ondernemen op eenvoudige wijze transparant en tastbaar, zowel voor de

bedrijven als voor de aanbesteders zoals gemeenten en in relaties tussen bedrijven onderling, woningbouwcorporaties, provincies en of publieke- en of grote organisaties. De PSO is een praktisch en, laagdrempelig instrument. "We hebben bijvoorbeeld een rekentool ontwikkeld die bedrijven makkelijk kunnen invullen en zo een beeld krijgen over hoe ze ervoor staan. Dat bedrijven die nog niet heel bekend zijn met sociaal ondernemen op basis van dit inzicht alleen al nadenken over hoe ze het doen en welke bijdrage ze nog meer kunnen leveren aan de werkgelegenheid van mensen die al jaren langs de kant staan is een winst op zich".

Gereedschapskist voor succesvolle re-integratie

Alle vier beschreven stukken gereedschap helpen om re-integratie te bevorderen en mensen duurzaam, dichtbij hun eigen wensen en vaardigheden in de maatschappij te laten meedoen. "Niet met dwang maar vanuit de behoefte aan ontwikkeling van de mensen zelf. En die moeten weer aansluiten op de behoeften van bedrijven aan personeel nu en in de toekomst", zo is overtuiging van Astrid Hazelzet. "Die lijnen moeten bij elkaar komen en dat kan TNO faciliteren. Het zou mooi zijn als werkgevers, gemeenten, uitzendorganisaties, opleiders op lokaal niveau elkaar makkelijker weten te vinden, samen met elkaar willen experimenteren om een inclusieve regio te worden, met kansen voor iedereen."

Cruciaal daarvoor is het snel kunnen ontsluiten van de aanwezige relevante informatie. "Zo bouwen we een lerend systeem op dat tegen een stootje kan. Dat klinkt misschien utopisch, maar het koppelen van sociale innovaties aan technische innovaties biedt ongekende mogelijkheden", besluit Hazelzet.

Meer info over PSO?

Zie www.pso-nederland.nl

GEREEDSCHAP MET WERKENDE VERANDERPRINCIPES

Het gereedschap dat TNO ontwikkelde om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt succesvol te re-integreren is gebaseerd op sociaal psychologische veranderprincipes. Roland Blonk en Astrid Hazelzet lichten ze toe:

Werkzaam principe 1 GA UIT VAN COMPETENTIES

Stop met registreren van triviale zaken, maar noteer hoe de cliënt op tien basiscompetenties scoort. Onder meer op stressbestendigheid, leervermogen en sociale vaardigheden. Laat werkgevers eveneens aangeven wat zij belangrijk vinden aan de kandidaat voor een vacature. Is dat meer stressbestendigheid dan sociale vaardigheden? Geef dat dan aan. Dariuz, twotics2match heet dit mede door TNO-ontwikkelde model van registreren. “Op die manier leren partijen dezelfde taal spreken. Een schoonmaakbedrijf dat met spoed tien schoonmakers zoekt in een gemeente met drieduizend mensen in de bijstand maar geen kandidaat kan vinden, behoort dan snel tot de verleden tijd”, zegt Blonk. Gedegen en uniforme registratie dus als basis voor doelmatigheid van de uitstroom uit de uitkering werkt overigens ook bij SW-bedrijven. Daar ontstaat een groot bestand van competenties van cliënten waaruit bedrijven kunnen putten.

Werkzaam principe 2 KWEK ZELFVERTROUWEN

De tweede gulden veranderregel is: bouw aan het zelfvertrouwen van de werkzoekende. Dat begint al met de manier van ondervragen bij het allereerste (intake) gesprek. “Leg de nadruk op wat ze kunnen en waar ze zelf aangeven goed in te zijn in plaats van te vragen waarom ze nog steeds werkloos zijn”, zegt Hazelzet. “Uitgangspunt is mensen serieus te nemen.” Dit zogeheten ‘waardierend interviewen’ is een vaardigheid die eigenlijk elke klantmanager onder de knie moet hebben. “De uitkeringsgerechtigde moet natuurlijk over vaardigheden beschikken om over een sloot te springen – met één been gaat het bijvoorbeeld niet. Maar minstens zo belangrijk is dat hij het zelfvertrouwen krijgt en denkt dat de sprong haalbaar is”, voegt Roland Blonk toe.

Werkzaam principe 3 MAAK EEN GROEIPLAN

Deel mensen in op de participatieladder (niet te verwarren met de PSO-ladder). Dit instrument is een denkbeeldige ladder met zes treden, van ‘sociaal geïsoleerd’ tot ‘werkend zonder ondersteuning’. Maak een plan van aanpak voor verbetering en meet de stijging op de ladder. Blonk licht toe: “Mensen kunnen stijgen en dalen op die ladder. Als je dat systematisch bijhoudt en de trede-indeling zoveel mogelijk objectief beoordeelt kun je overgangskansen berekenen van de ene trede naar de andere. Vervolgens kun je de overgangskans verbinden met kenmerken van de persoon en met het re-integratietraject. Je kunt dus zien of je aanpak vruchten afwerpt. Je kunt voorspellen hoe de bijstandspopulatie zich gedraagt. Geslachtskenmerken, etniciteit, leeftijd en opleiding zijn van invloed op de overgangskansen van de ene naar de andere trede, maar ook de ‘zachte’ psychologische kenmerken, zoals geloof in eigen kunnen (in vaktermen self efficacy). Een klantmanager kan hiermee het meest kosteneffectieve re-integratietraject inrichten. Dat is belangrijk, zeker nu de budgetten voor re-integratie krimpen.”

Werkzaam principe 4 TRAIN VAARDIGHEDEN

Train de werkzoekenden vijf ochtenden in het verder versterken van vaardigheden en zelfvertrouwen, bijvoorbeeld met de SKILLS-methode. Blonk: “We hebben deze methode al in 2002 uitgeprobeerd in Lelystad met mensen die vijf jaar in de bijstand zaten.” Wat bleek? “Dertig procent kreeg snel en blijvend werk en had onder meer een betere gezondheid. Iedere stad die met SKILLS werkt, meldt positieve resultaten.” Het vijfde principe voor succesvolle re-integratie vloeit hier uit de vierde voort.

Werkzaam principe 5 MEET DE GROEI

Meet de voortgang in het plan van aanpak, roep de cliënt enkele keren op voor een voortgangsgesprek. Blonk: “Door de voortgang in functioneren te meten - functioneel meten genoemd - word je een lerende organisatie. Dat wil zeggen: als je op een gegeven moment achter komt dat een bepaald traject of aanpak niet werkt, schrap die dan van de lijst en voeg een anderetoe die beter aansluit op het bijstandsbestand. Accepteer ook dat er niet één snelle, kant-en-klare oplossing is, maar dat een lerende organisatie zichzelf versterkt en steeds meer oplossingen in het vizier krijgt.”

Werkzaam principe 6 MAAK EEN MATCH

Zoek bedrijven met hart voor re-integratie. “Dat kunnen PSO-bedrijven zijn, maar dat hoeft niet”, zegt Astrid Hazelzet. “We zien ook interessante initiatieven bij bedrijven die geen PSO-certificaat hebben. Dat kunnen sociale firma’s zijn die niet alleen een economisch doel hebben maar ook over een maatschappelijke missie beschikken.” Daarnaast kunnen bedrijven zelf meer aan scholing doen voor de lager opgeleide werknemers. Blonk licht toe: “Op die manier bieden ze niet alleen mensen kans op ontplooiingsmogelijkheden en een carrière binnen het bedrijf, ze maken ook ruimte in het onderste segment van het functiegebouw, waardoor mensen uit de bijstand of uit sociale werkplaatsen kunnen instromen.”

Werkzaam principe 7 BELOON INITIATIEF

Het zevende veranderprincipe tenslotte is het inschakelen van de cliënten zelf bij projecten. “Niet uit dwang, controle of als tegenprestatie voor hun uitkering, maar om ze serieus te nemen, hun potentiële ondernemingszin aan te wakkeren, hun motivatie om te willen werken en hun enthousiasme aan te boren”, zegt Blonk. Ook in tijden van crisis zijn er legio mogelijkheden. Ondernemerszin als stadslandbouw op braakliggende nieuwbouwprojecten of pop-up-winkels in leegstaande kantoren en magazijnen. De nog ontlukende werkgelegenheid kan ook aansluiten bij plannen voor regio-branding, MVO, meer mensen voor technische beroepen, aanstaande vergrijzing in sommige sectoren. Maar het kan ook dichter bij de gemeente zelf, zoals de plannen van veel gemeenten om energieneutraal te worden. Hazelzet vult aan: “Of een SW-bedrijf dat al voorziet in taken voor de groenvoorziening, industrie en facilitair bedrijf kan werkloze accountmanagers inzetten om een vierde of vijfde branche binnen te halen. Of er melden zich mensen uit de bijstand aan die het talent blijken te hebben om accountmanager te worden”, zegt Blonk.

“Dankzij de opstelling van de begeleiders René en Anoushka heb ik durven solliciteren. Dat had ik anders nooit gedaan. Ze geven je het gevoel dat je thuis bent en dat je meer mogelijkheden hebt dan je zelf denkt. En dat je vaardigheden niet per se via een school of een diploma hoeven.”

“Ik had wel eens van het begrip ‘startbaan’ gehoord. Het is een regeling van Orionis voor de aanpak van jeugdwerkloosheid. Een uitkeringsgerechtigde krijgt een half jaar minimumloon bij een bedrijf naar zijn of haar eigen keuze. ‘Dat is mooi’, dacht ik, want als ik dan toch gratis ben voor dat bedrijf kunnen ze me mooi opleiden en begeleiden. Ik solliciteerde twaalf keer als receptioniste bij hotels. Want die heb je hier veel op Walcheren. En wat dacht je? Ik kon er bij zes aan de slag!”



“Ik solliciteerde twaalf keer als receptioniste bij hotels.

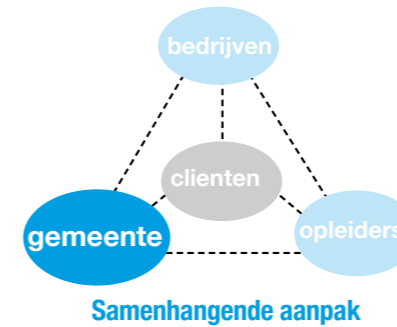
En wat dacht je? Ik kon er bij zes aan de slag!”

HOOFDSTUK 4

Samenwerken aan samen werken

Succesvolle participatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt lukt alleen door inzet van werkende instrumenten en goede samenwerking van alle betrokken partijen: van gemeenten, bedrijven, opleiders en cliënten. Afgelopen jaren heeft TNO in tal van proefprojecten delen van de gereedschapskist of de gehele set ingezet, getest en geëvalueerd. Een aantal voorbeelden van werkende instrumenten in succesvolle samenwerking op een rij.

GEMEENTE ZWOLLE: HET WERKT!



De gemeente Zwolle gebruikt Dariuz om klanten 'aan de poort' beter te leren kennen. "Bijstand ontvangen is niet alleen een behoorlijke financiële teruggang, maar het werkt ook demoraliserend. Het is het beste om door veel gesprekken klanten zoveel mogelijk en zo blijvend mogelijk aan het werk te laten", zegt Sanne Wolff, afdelingshoofd werk, re-integratie en participatie van de gemeente Zwolle.

Cruciaal is de 'Zwolle Werkt'-aanpak, een gemeentelijk coachingstraject. "Met dit sociaal interventieprogramma dat door de gemeente Zwolle en de Universiteit van Maastricht is ontwikkeld, en waarin we het TNO-instrument Dariuz gebruiken, coachen en trainen we mensen om ze uit de WWB te houden. De klant wordt maximaal een jaar begeleid naar werk." De Zwolse consultants worden opgeleid en getraind om de job in deze intensieve manier van werken. "Klanten moeten veel solliciteren, waar mogelijk meerdere keren per dag. Daar zijn we streng in." Is de Zwolle Werkt-aanpak erop gericht om te voorkomen dat mensen in de bijstand komen, de consultants van de gemeente zijn ook aan de slag om met Dariuz de competenties van het zittende bijstandsbestand in kaart te brengen. In het sociale interventieprogramma Voor Arbeid en Kansen (VAK) probeert Zwolle ook dit zittende bestand aan de bak te helpen.

"Het is een groepsdynamisch proces van twaalf weken waarin WW- en WWB-gerechtigden elkaar branchegericht begeleiden in hun zoektocht naar werk."

Wolff schat dat in een tijdsbestek van twee jaar circa achthonderd mensen van de WWB weer aan het werk zijn gegaan. "We kwamen van ver, maar de instroom in de bijstand ligt onder het landelijk gemiddelde, en de uitstroom is bovengemiddeld."

Intensieve gesprekken vormen de basis voor deze resultaten. Toen Sanne Wolff twee jaar geleden aantrad, voerden de consultants zeer weinig gesprekken. "Het gemiddelde lag op drie gesprekken per week. Per week! Onthutsend vond ik dat. Ik heb de norm voor de consultants en werkcoaches opgevoerd tot acht gesprekken per dag."

In het nieuws

Gerichte re-integratie-aanpak Zwolle succesvol

dinsdag 14 oktober 2014 | 14:12 uur | Nieuwsbericht |

Bron: www.zwolle.nl

In 2013 werden 405 Zwolse huishoudens bijstandsonafhankelijk. Hiermee werd de doelstelling om 390 huishoudens in 2013 bijstandsonafhankelijk te maken gehaald. De gemeente Zwolle heeft in 2013 een beter uitstroomresultaat van WWB-gerechtigden richting werk gerealiseerd dan in 2012, óók ten opzichte van het landelijk gemiddelde. In 2012 lag het aantal mensen dat uitstroomde van bijstand naar werk in loondienst nog 23 procent lager. Dit blijkt uit de evaluatie naar de effectiviteit van de re-integratietrajecten over de periode juni 2012 en 1 januari 2014. Er is voor deze periode gekozen omdat de gemeente Zwolle vanaf 2012 steeds meer in eigen beheer de re-integratietrajecten uitvoert.

Zwolle werkt

De zogenoemde 'Zwolle Werkt'-aanpak is een methodische aanpak voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. De kern van de begeleiding is dat met oog voor de persoonlijke wensen van de werkzoekende een koers wordt uitgezet die leidt naar werk.

Meten is weten

De gemeente Zwolle doet met de 'Zwolle Werkt'-aanpak mee aan de pilot 'functioneel meten' van Divosa, TNO en Stimulansz. Op die manier worden de effecten van de re-integratietrajecten inzichtelijk en kunnen succesvolle elementen verder ontwikkeld worden.

Methodisch, waardierend en positief

Maar het ging niet alleen om de hoeveelheid gesprekken. Ook werd aandacht besteed aan de kwaliteit en toon van de gesprekken met de klanten. "De grondhouding van de consultants is nu waardierend en positief. Hun ego is kleiner geworden en ze werken meer oplossingsgericht", somt Wolff op.

Ook in andere steden dan Zwolle valt het op dat consultants tot nog toe erg vanuit hun eigen paradigma opereren. "Wij willen hier dat er methodisch wordt gewerkt, dat wil zeggen zoveel mogelijk vanuit dezelfde gedachte. Dat is een positieve houding. Wij gaan er vanuit dat een mens krachtig is en niet hulpeloos. Onze consultants vragen dus voortaan niet 'waarom heb je die opleiding niet afgemaakt', maar vooral 'wat gaat er goed', 'wat wil je bereiken' en 'wat is je eerste stap richting arbeid' en 'waar wil je over een jaar staan'."

De ervaring is dat mensen dan uit zichzelf over problemen beginnen. Maar daar moeten ze niet in blijven hangen. Wolff: "We proberen ze te leren dat ze een breuk met negatieve zaken uit het verleden moeten maken en zich op positieve ontwikkelingen moeten richten." Veel mensen op de laagste trede van de participatieladder – dat is de trede 'isolement' – leren meer zelfredzaam te zijn door mee te draaien in sociale wijkteams, die allerlei werkzaamheden in de wijk uitvoeren.

Een groep van veertien consultants pakte een training daartoe gelijk goed op en intussen zijn er al meer consultants op training geweest. Uiteindelijk moeten alle zestig consultants het methodisch werken meer tussen de oren krijgen. "Natuurlijk gaat het niet altijd goed, maar we staan fouten toe. Wij zijn een lerende organisatie. We houden onze mensen fris door ze ook regelmatig bijscholing aan te bieden. De consultants ontwikkelen steeds meer vakmanschap. Onze organisatie is meer extern gericht."

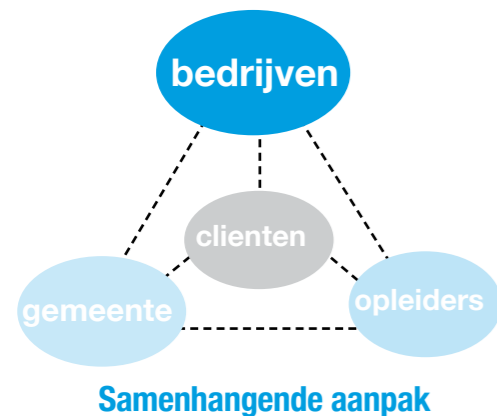
Duurzame samenwerking

Zwolle heeft ook gebroken met de trend om werkzoekenden standaard op een re-integratietraject te sturen bij een extern bureau. "We hebben de re-integratie nu veel meer opgezet met duurzame partners. Uiteindelijk streven we naar een regionaal werkbedrijf met werkgevers die aan hun Social return-verplichtingen voldoen of een goede PSO-score behalen en dat eventueel combineren met maatschappelijke verantwoord ondernemen", zegt Sanne Wolff vol vertrouwen.

Functioneel Meten

Functioneel Meten ondersteunt de verschillende Diensten Werk en Inkomen (DWI) in de transitie naar 'een lerende organisatie'. De nog experimentele methode, ontwikkeld door Divosa, TNO en Stimulansz, bestaat uit een 'softe' en een 'harde' kant die met elkaar zijn verbonden. Allereerst een verandering naar een lerende attitude op de werkvloer en het management die wordt gecombineerd met een klantvolgsysteem dat is toegesneden op het handelen van de klantmanager. DWI's administreren tot nog toe veel gegevens. Veel van die gegevens zijn echter nauwelijks behulpzaam voor de dagelijkse praktijk van klantmanagers. Zij kunnen daardoor onvoldoende reflecteren op het effect van hun handelen.

Functioneel Meten ondervangt dit tekort. In een aantal bijeenkomsten met klantmanagers en leidinggevenden wordt aan de hand van het expliciteren van werkprocessen nagegaan welke interventies wanneer worden ingezet, met welk doel en met welk beoogd effect. Dit expliciteren leidt tot een klantvolgsysteem dat enerzijds registreert wat, wanneer wordt ingezet en anderzijds welke effecten worden verwacht en bereikt. Door de klantmanagers vanaf het begin te betrekken bij dit expliciteren worden verschillende doelen tegelijk bereikt. 1) Expliciteren van wat en waarom vereist systematisch kijken en is de eerste stap naar methodisch werken en een lerende attitude. 2) Expliciteren van hoe en wat biedt de bouwstenen voor een klantvolgsysteem. 3) Door mee te bouwen is het commitment om het klantvolgsysteem te gebruiken groter en wordt de lerende attitude bestendigd. In samenwerking met Divosa en Stimulansz werkt TNO aan een methodiek om Functioneel Meten verder te perfectioneren.



SW-bedrijf LANDER: DATABASE VAN HOOFDEN EN HANDEN

“Je moet je als klantmanager zeer bescheiden opstellen. Eerst moet de werkzoekende zijn eigen verhaal vertellen. Pas later is er plaats voor de mening van de professional. Nu gaat het nog te vaak fout doordat wordt getracht de werkzoekende meteen in een hokje te stoppen”. Jan van der Hidde is beslist. De beleidsmedewerker van LANDER, het SW-bedrijf van acht gemeenten in Rivierenland heeft het vaak zien mislopen.

Mede daarom deelt LANDER sinds 2009 nieuwe cliënten in hun bestand van circa 1200 mensen volgens de systematiek van de vragenlijsten van Dariuz in op hun vaardigheden en competenties. “We kennen daardoor niet alleen onze klanten beter maar beschikken bovendien over een methodologisch uniforme indeling, die minder afhankelijk is van de vaak persoonlijke gekleurde bril van de professional.” Deze ‘database van de hoofden en de handen van de mensen’, zoals Van der Hidde het formuleert, vormt de bouwsteen voor een gedegen aanpak van de re-integratie. “Het begint dus in eerste instantie met het verhaal van de cliënt. Die krijgt dat ook te lezen. Soms worden ze na lezing verschrikkelijk kwaad. Ja, op wie? Op henzelf!”

De methodiek strekt ook verder dan het bureau van de klantmanager. “We laten hem of haar bij LANDER ook meteen ergens werken, meedoen in de productie. De observaties die we daarbij noteren, wegen minstens zo zwaar bij het bepalen van het re-integratietraject.”

Op grond van deze indeling bezien Van der Hidde en zijn medewerkers of de cliënt kan worden gedetacheerd bij reguliere werkgevers, meest MKB, in de regio. Circa 400 mensen vallen in deze categorie. Een kleine honderd van hen zijn zelfs zo goed dat ze op de loonlijst van de werkgever staan waarbij het SW-bedrijf het bedrijf compenseert voor de niet-productieve uren. “Dit werkte bij ons eigenlijk al in 2014 helemaal volgens het model van de Participatiewet”, aldus Van der Hidde. De tweede categorie van 350 mensen werkt, aangestuurd en begeleid door LANDER, in het groen, in de schoonmaak of in de catering. De derde categorie van 300 mensen zit ‘binnen’. “Zij hebben de minste competenties en werken naar vermogen aan nuttige werkzaamheden. We hebben meerdere productietaken. Sommigen maken motortjes voor spiegels van een vrachtwagenbedrijf. Anderen voeren in ons werkbedrijf werk uit voor een textielbedrijf.”

Niet meer schieten met hagel

Gedurende de werkzaamheden proberen de begeleiders de competenties bij de cliënten te versterken en missende vaardigheden aan te vullen. “Zo proberen we onze mensen te laten promoveren in onze driedeling en hen uiteindelijk in te zetten bij een werkgever”, vertelt Jan van der Hidde.

Deze Dariuz-systematiek maakt korte metten met het soms lukraak inkopen van brokjes kennis en analyse bij een psycholoog of vakinhoudelijke specialist. “Zowel klantmanager als klant zelf zien veel meer touwtjes die ze kunnen grijpen om de positie van de klant te verbeteren”, aldus Van der Hidde.

Maar ook de werkgevers worden actief betrokken. LANDER produceerde een zoekstelsel waarmee werkgevers zelf in het bestand van LANDER kunnen zoeken naar de meeste geschikte kandidaat binnen de database. Dat stelsel, dat ‘two ticks to match’ is gedoopt, gebruikt dezelfde reken- en beslisregels als Dariuz. Van der Hidde: “Het komt er op neer dat een werkgever na het invullen van zestig gestandaardiseerde vragen een profiel schetst van de competenties die hij zoekt. Met één muis-klik vindt hij binnen één seconde de vijf best passende werknemers. Dat is wel wat anders dan drie tot vier weken zoeken in allerlei kaartenbakken.”

Fact of life

Een andere pro-actieve variant waarbij ‘two ticks to match’ soelaas biedt, is dat het SW-bedrijf de mogelijkheden benut om zelf actief kandidaten in contact te brengen met één van de 17 duizend potentiële werkgevers in Rivierenland. “PSO-bedrijven laten zich er met een certificaat op voorstaan een percentage van hun werknemersbestand uit achterstandsgroepen te betrekken. Wij kunnen deze bedrijven zelf actief benaderen. ‘Goh, ik zie dat je die en die vacature hebt. Wij denken dat we hier de juiste persoon voor je te hebben.’

En wat als er klanten van LANDER het steeds net niet worden? Van der Hidde denkt even na. “Eerst kijken we natuurlijk of ze toch iets verkeerd doen of op een bepaalde vaardigheid moeten worden bijgespijkerd. En als er niks mis is met die persoon, tja, dan is het een ‘fact of life’. De meest passende werknemer wordt eerst geplaatst. Dan is hij of zij eigenlijk een gewone werknemer geworden die onderdeel is van de gangbare economie.”

PSO-BEDRIJF INTEL HOTELS ZUTPHEN: AFSPIEGELING VAN DE MAATSCHAPPIJ

In de lobby hangen shirts van de voormalige Rabobank-wielerploeg, vol met handtekeningen van de coureurs. Het Vacansoleil-wielersteam hangt er naast. Ook ingelijst is een shirt van AC Milan. “Hun jeugd ploeg van 18 jaar logeerde hier ruim twee weken”, zegt Henk Hölscher, directeur van de vestiging Zutphen van de kleine keten van zes Intel Hotels in Nederland. Door de week bedient zijn viersterrenhotel de zakelijke markt en vergadermarkt. In het weekend en in vakanties is zijn hotel verblijf voor sportploegen en vakantiegangers.

Trots gaat Hölscher voor in een rondleiding. Tennisbanen, bowling, squash, een zwembad met sauna. Deze ochtend draaien hotelgasten hun rondjes op de lopende band in de fitnessruimte. Personeel loopt af en aan met koffie en water. In de keuken wordt gekookt en in de douche van het zwembad poetst een vrouw tegeltjes. Van de tachtig mensen die Hölscher in dienst heeft, hebben er vijftien een afstand tot de arbeidsmarkt. “Ik spreek liever van ‘mensen met andere kwaliteiten’”, zegt Hölscher, terwijl een jonge ober vlekkeloos espresso en koekjes serveert.

Ongeveer vijftien jaar geleden begon Henk Hölscher's opmerkelijke missie. “In mijn naaste omgeving zag ik dat mensen met een beperking, zoals autisme, wel degelijk goed kunnen functioneren. Je haalt veel kwaliteit in hen boven door ze goed te begeleiden.”

Het begon met het voorjaarsklaar maken van de zeven tennisbanen. “Een commercieel bedrijf is binnen drie dagen klaar. Ik vroeg echter om mensen van het SW-bedrijf Delta in Zutphen. Die zijn niet goedkoper en doen twee

maanden over de klus. Maar wat maakt het uit? Als de banen begin april open moeten, kunnen ze ook in februari beginnen.”

Een ander voorbeeld is de schilder, die al negen jaar is gedetacheerd bij Intel Hotels. “Een vakman, echt, maar vaak ziek. Moeten we accepteren. Als de klus haast heeft, schildert iemand van de technische dienst. Maar ik wacht liever op hem.”

Ook is er een nauwe samenwerking met praktijkscholen die leerlingen leveren die het niet altijd even makkelijk hebben. Hölscher: “met de juiste ondersteuning komen hun kwaliteiten beter tot hun recht. We haalden verschillende mensen van de praktijkscholen uit de regio voor werk in het restaurant, huishouding, receptie, keuken en technische dienst.” Door zijn managers goed te instrueren, kon Hölscher de zaak grootschaliger aanpakken.

Afspiegeling van de maatschappij

De mix op de werkvloer moet een afspiegeling zijn van de maatschappij, zegt Hölscher. Het mooiste vindt hij dat ‘gewone’ werknemers en mensen met een achterstand van elkaar leren. “Die HBO-er leert dat het niet altijd rozengeur en maneschijn is. Op hun beurt leren mensen met andere kwaliteiten veel basisnormen. Ze worden trots op zichzelf, op hun werk, ze ontpoppen zich. Een vrouw die emotioneel dreigt vast te lopen, krijgt yoga van ons. En het werkt. Een wat teruggetrokken persoon klapt niet langer dicht sinds we haar hebben leren goed te bewegen en zichzelf met wat make-up op te maken.”

Ook toen Intel Hotels na 2009 last kreeg van de economische crisis, zette Hölscher door. Via de kaartenbak van Het Plein (van de gemeente) die bijstandsuitkeringsgerechtigden bemiddelt, kwamen er vijftien mensen gedurende anderhalf jaar werken. Intel betaalt Het Plein een gemiddeld bedrag per werknemer aan loonwaarde. “Wij zorgen voor de begeleiding, Het Plein begeleidt ze op privéterrein zoals schuldsanering en kinderopvang.” Verschillende mensen zijn intussen in vaste dienst.

Geen verdringing

Dat het in dienst nemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ten koste gaat van ‘gewone’ arbeidskrachten, gaat lang niet altijd op, aldus Hölscher. “Wij krijgen nu tachtig brieven op een vacature voor een afwasser. Als ik twee ‘Werkplein-mensen’ met een loonwaarde van vijftig procent in plaats van een werkloze HBO-er, is dat dan verdringing? Als de crisis straks voorbij is, vindt die HBO-er direct werk. En ik heb intussen twee goede afwassers opgeleid die kunnen poleren (kristallen wijnglazen opwrijven met een zijden doek). Wellicht is hun loonwaarde gestegen door de begeleiding en hun ervaring. En kunnen zij dan de sprong maken naar de echte economie.”

Het klikt ook wel eens een keer niet, dus Hölscher verlengt ook wel eens geen contracten. “Het is zoeken naar de balans. Mijn personeelskosten mogen niet stijgen. Er moet hier wel geld worden verdiend, en mijn stelregel is ook: de gasten mogen het niet merken”, zegt hij, terwijl een andere ober een nieuw rondje koffie komt brengen.

Toen de directie van Gelre-ziekenhuis in 2011 kwam vergaderen in Zutphen, zei de directeur tegen Henk Hölscher: ‘je moet jouw manier van werken meer naar buiten brengen’. Hölscher: “we hadden het tot dan toe altijd stilgehouden, want ik wil niet elke keer van alles moeten uitleggen. Maar goed, de directeur had misschien wel gelijk.” Intel Hotels Zutphen meldde zich daarom aan voor de Prestatieladder Socialer Ondernemen. Het wekt geen verbazing dat Hölscher binnen een jaar de hoogste trede heeft bereikt. “Het is mooi dat onafhankelijke certificeerders komen kijken of je de mensen goed begeleidt, werknemers tevreden zijn, enzovoorts. Daardoor hebben we een transparant instrument in handen dat onze prestaties onderbouwt.”

Samen met het Gelre-ziekenhuis probeert Hölscher nu een carrousel op te zetten. “Het idee is om werkgevers met ervaring in het begeleiden van deze doelgroep de tussenstap van werken in een beschermde omgeving naar werken in het bedrijfsleven op zich nemen. De werk

gever neemt de begeleiding op de werkvloer op zich. Begeleiding in de privésituatie, zoals financiële problematiek wordt uitbesteed.”

De deelnemers stromen bij de carrousel op meerdere functies in. Ze doen op een gestructureerde manier werkervaring en loonwaarde op, aldus Hölscher. “Op deze manier bouwen de deelnemers aan een CV en ontwikkelen zij zich tot gekwalificeerde werknemers. Hun kansen op doorstroming naar een ‘duurzame’ betaalde baan bij een bedrijf nemen toe.”

Ook voor werkgevers ontstaat zo meer duidelijkheid over de financiële aspecten van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen. “De deelnemende werkgevers van de carrousel zorgen voor een financiële stimulans die voorziet in een ziekteverzekering voor werknemers die uitstromen naar een betaalde baan. Zo wordt een deel van het risico bij de instroom naar een nieuwe werkgever afgedekt.”

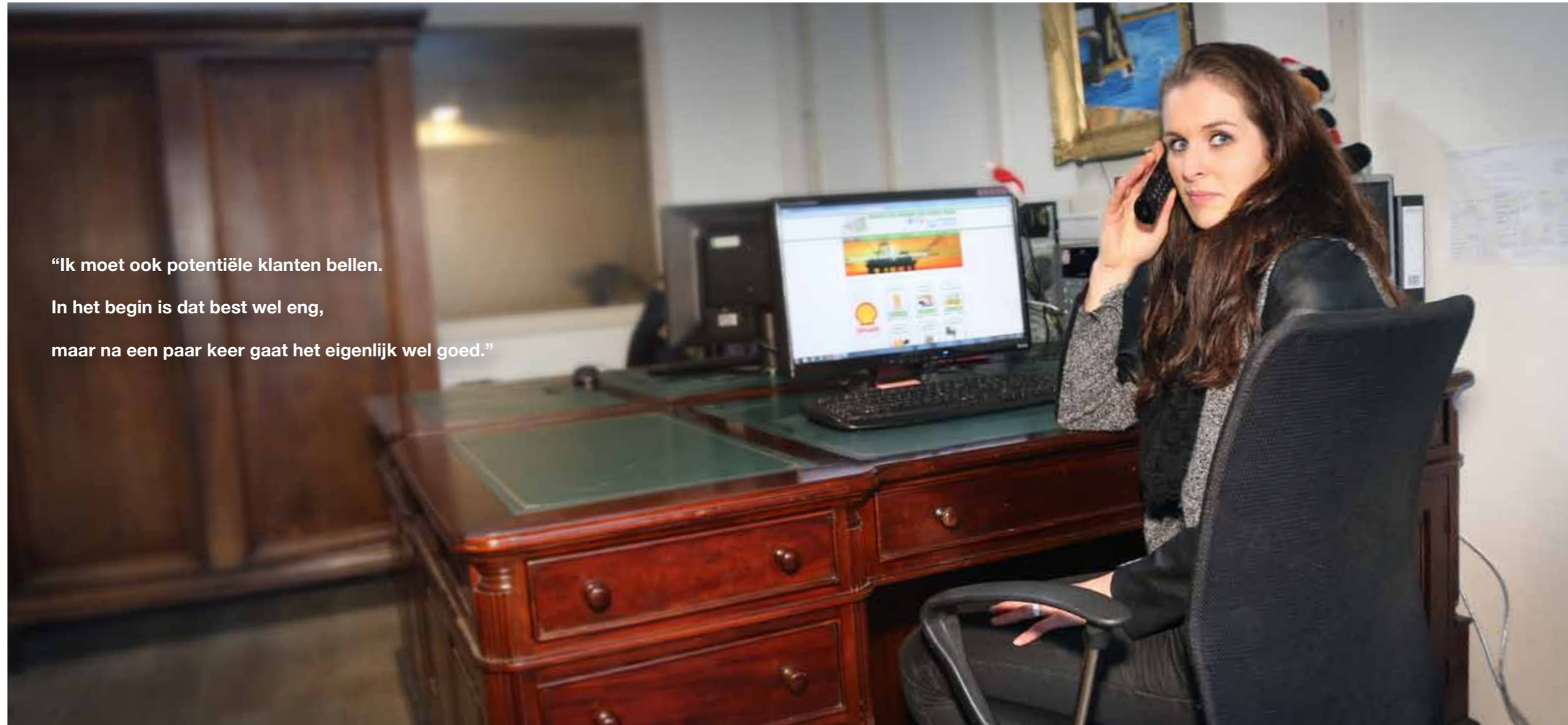
Minder subsidies nodig

“Het hotelwezen kan nog veel meer mensen ‘met andere kwaliteiten’ aan het werk helpen. Maar je moet het als manager in je hebben. Het is een kwestie van lange adem. Je moet vooral veel aandacht aan begeleiding geven. En soms zien we dat iemand op zijn tenen loopt in de technische dienst, maar als afwasser opbloeit en zich opwerkt tot keukenhulp.”

Het zou meer crescendo gaan met PSO-bedrijven en dus de eerlijke verdeling van werk als de overheid deze bedrijven steunt door zaken met ze te doen in plaats van subsidies te verlenen. “Daardoor worden andere bedrijven gestimuleerd om ook voor een PSO-erkenning te gaan. Dit resulteert dan in een maatschappelijk verantwoord klimaat waarin minder subsidies nodig zijn. Veel gemeenten zijn daar tot nog toe echter terughoudend in. Ze zijn bang iemand voor te trekken. Gemeenten zouden juist het goede voorbeeld moeten geven.”

"Ik begon in de zomer van 2014 bij City Hotel en via de eigenaar stapte ik na de zomer over naar een ander bedrijf van hem, de Multi Enviro-groep. Wij verkopen onder andere absorptiemiddelen. Dat zijn korreltjes die bijvoorbeeld bij een olielek in een schip in het water worden gebracht om milieuverontreiniging te voorkomen. Ze zuigen de olie op. Maar we verkopen ook middelen voor olielekkende auto's in garages. En we handelen in helmen en werkschoenen. Kijk maar eens op onze website, want daar ben ik juist op dit moment allerlei producten van de juiste beschrijvingen aan het voorzien."

"Ik word hier opgeleid door de salesmanager en ook door de directeur. Ik moet ook potentiële klanten bellen. In het begin is dat best wel eng, maar na een paar keer gaat het eigenlijk wel goed."



"Ik moet ook potentiële klanten bellen.

In het begin is dat best wel eng,

maar na een paar keer gaat het eigenlijk wel goed."

HOOFDSTUK 5

Leren innoveren

Orionis Walcheren is dé organisatie op het gebied van (arbeids) participatie in Zeeland. Het helpt mensen op weg die niet zelfstandig op de reguliere arbeidsmarkt of in de maatschappij participeren.

Dat gebeurt met vakgerichte werk-leertrajecten maar ook met een ontwikkelaanbod gericht op het verkrijgen van een plaats in de Walcherse maatschappij. En het liefst op de arbeidsmarkt. Orionis is een voorbeeld van 'een TNO-proeftuin'. Een proeftuin is een omvangrijk samenwerkingsproject tussen verschillende partijen waarin sociale innovaties worden toegepast, geëvalueerd en verfijnd.

In de werkruimte ruikt het naar verf. Dat komt niet alleen omdat de locatie gloednieuw is, maar ook omdat hier schilders worden opgeleid. "We leren mensen met een bijstandsuitkering of met een Wsw-dienstverband volwaardig schilderen", zegt Ronald Lokerse. De teamleider techniek van Orionis in Vlissingen laat zien dat het om een volwaardig diploma gaat. In kleine hokjes zijn deuren opgehangen, die dekkend, zonder druipe en zonder spetters moeten worden geschilderd. Voor diploma-niveau 2 passeren we kamertjes waar verschillende soorten behang is aangebracht, lijsten keurig in de lak staan en netjes om de stopcontacten is heen gesausd.

Van de twaalf schilders die recent de opleiding volgden, zijn er al acht aan het werk in de praktijk. Ze werken in leerwerkplaatsen, op detacheringbasis en sommigen hebben een vast contract. Aan een grote tafel zitten twee mannen achter de boeken. "Zij kunnen heel behoorlijk een kwast vasthouden, maar ze spreken nog niet voldoende Nederlands. En dat moeten ze wel kunnen om volwaardig mee te draaien op de arbeidsmarkt", zegt Lokerse beslist. "Dus spijkeren we ze bij."

Voordat deze mensen leren schilderen, hebben ze eerst de Dariuz-methodiek afgelegd. Vervolgens hebben ze in een training gewerkt aan de verbeterpunten die daar uit naar voren kwamen. Als blijkt dat ze ambitie, affiniteit en aanleg hebben op gebied van schilderen, belanden ze bij Ronald Lokerse. "We laten ze eerst wat oefenen op afgekeurde meubels uit onze kringloopwinkel. Blijken ze er echt lol en handigheid in te hebben, beginnen ze aan de vakopleiding, waarna ze eerst intern bij Orionis maar al snel bij een echt bedrijf arbeidservaring opdoen."

De schildersopleiding bezorgde vele, meest bijstandsccliënten, maar ook enkele Wsw-ers, een weg naar een echte baan. "Met dank aan de goede arbeidsmarkt voor schilders, zelfs tijdens de crisis", zegt Lokerse eerlijk. Het grootste succesvoorbeeld voor hem is een probleemjongere die nergens meer werd geduld en waar sommige scholen zelfs al de politie belden als hij naderde. "Met man en macht hebben we hem door de opleiding gesleept, hij begon schik in het schilderen te krijgen en is nu al twee jaar aan het werk in een reguliere baan. Daar doe je het voor", zegt Lokerse.

Uitgaan van de mogelijkheden

In andere technische beroepen is er sprake van minder in- en uitstroom omdat er domweg minder werk beschikbaar is. Bij de las- en soldeerinrichting van Orionis staan de bedrijven minder in de rij en ook de oppervlaktebehandeling in de metaal is minder in trek. Op de graveer-afdeling toont iemand met een blij gezicht een bordje met technische opschriften. "Voor TOTAL", roept hij vanachter zijn machine. Ze maken er ook bordjes voor Staatsbos-beheer en de ANWB. Een elektronisch bord toont de temperatuur en de tijd in LED-lichtjes en elders lassen mannen grote borden waarop oliemaatschappijen de benzineprijzen aanduiden. Een blik op de werkvloer toont dat hier het aandeel klassiek Wsw-werk van het voormalige SW-bedrijf, waaronder een aantal beschermde arbeidsplekken, de boventoon voert.

"Deze mensen zullen minder snel of helemaal niet doorstromen", beaamt Ingrid van Zimmeren, manager Participatie bij Orionis, die voorgaat in een rondleiding door het nieuwe pand. "Maar dat hoeft ook niet. Ze verrichten zinvol maatschappelijk en soms zelfs innovatief werk. Ze krijgen weer trots, doen arbeidsritme op, hebben nieuwe collega's en doen weer mee in de maatschappij."

Naast techniek is er ook een afdeling facilitaire dienstverlening (was-, strijk en herstelservice, boodschappen-dienst, schoonmaak, logistiek en bedrijfsrestaurant), een buitendienst (straatwerk, wijkteams, groenonderhoud en reiniging) en een kringloopwinkel.

Met directeur Hans Feenstra geeft Van Zimmeren, samen met de tweede unitmanager Peter Dingemanse, sinds het vroege voorjaar van 2014 leiding aan Orionis. "Ik denk dat er nergens in Nederland een organisatie als de onze bestaat", zegt directeur Feenstra. "Als we ook

onze collega's van de GGZ erbij betrekken, zijn hier alle ingrediënten aanwezig om de gemeentelijke taken op het gebied van de Participatiewet, WMO en jeugdzorg uit te voeren."

Orionis heeft ongeveer 3000 mensen met een WWB-uitkering en circa 800 mensen met een Wsw-dienstverband onder zijn hoede. "Ik wil ten ondergaan aan ons eigen succes en straks nog maar 1000 uitkeringen verstrekken", zegt Feenstra. "Het door TNO aangereikte instrumentarium helpt daarbij." Orionis stelt bij de intake vast welke competenties mensen hebben en waar verbeterpunten zitten. "We vragen mensen naar hun mogelijkheden en wensen", zegt Feenstra. "Direct bij de intake geven we ze het gevoel mee van 'werken heelt'. We gaan nadrukkelijk met de mensen aan de slag. Die omslag in denken en doen is uiteraard nu ook bij onze medewerkers ontstaan. De trajectbegeleider is de regisseur van het klantproces. Hij kijkt naar de mogelijkheden maar houdt rekening met de beperkingen."

Voor elke klant wordt zoveel mogelijk maatwerk geleverd. Sommigen mensen hebben slechts één uur training nodig, anderen volgen een SKILLS-training van een week en weer anderen behoeven langere intensieve begeleiding, zeggen Feenstra en Van Zimmeren. "Bij de een volstaat een sollicitatietraining als vorm van loopbaanbegeleiding, de ander moet eerst competenties ontwikkelen in het werk-leerbedrijf om de stap naar de een betaalde baan te maken. En weer een ander zal nooit anders dan in een beschermde arbeidsomgeving kunnen werken."

Er zijn jobcoaches die begeleiden, evalueren met klant en werkgever. Orionis werkt samen met de drie deelne-

mende gemeenten en met tal van bedrijven in de regio. Accountmanagers zijn er kien op werkzaamheden voor het werkbedrijf binnen te halen bij bedrijven in de regio. Ook regelen zij stageplaatsen bij bedrijven, soms uitmon-dend in detachering bij een bedrijf.

Voor het eigen personeel is dit alles ook wennen, zegt Feenstra. "De medewerkers monitoren gemaakte afspra-ken met de klant en spannend voor de medewerker is ook de gerealiseerde uitstroom. Dat zal soms best eens slikken zijn. We willen echter een lerende organisatie zijn. Daaronder versta ik dat we fouten mogen maken omdat we daarvan leren. Doordat we onze prestaties gaan me-ten, kunnen we echter bijsturen."

Schoonmaak

In de schoonmaak is al een leerpunt aan het licht geko-men. Tientallen mensen hebben een erkende opleiding tot schoonmaker gevolgd. "Er haken toch veel mensen af als ze in de praktijk moeten voldoen aan de strenge norm van 90 seconden voor de schoonmaak van een toilet", vertelt trajectbegeleider Lianne Schieman. "We kunnen daar weinig aan veranderen", zegt Linda Claus van schoonmaakbedrijf Stoffels Blijenberg die voor Ori-onis organisatorische zaken van het schoonmaakcontract uitvoert. Het van oorsprong Zeeuwse bedrijf is niet alleen MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), maar is ook bezig met de Prestatieladder Socialer Ondernemen. "We hebben in vier jaar zeker 25 mensen die bij Ori-onis zijn opgeleid in vaste dienst genomen", zegt Claus. Ook zijn mensen met een Wsw-dienstverband aan het werk in vaste panden of via andere schoonmaakbedrij-ven doorgestroomd.

Het mooie is dat twee van hen zich bij Stoffels Blijenberg nu speciaal bekommeren om Orionisschoonmakers als zij een leer-werkplek of stageplaats vervullen. Ze zijn zelfs full-time werkbegeleider geworden. "Het is wel fijn als bij-voorbeeld sociale hulp voor hen door een jobcoach van Orionis wordt verricht", aldus Claus.

"Er zijn schoonmakers bij die echt goed zijn en die we zeker willen hebben", zegt Claus. Om het probleem van de afhakers te tackelen, kijken Orionis en het schoon-maakbedrijf samen naar de mogelijkheden om bij een volgend contract een publiek-privaat samenwerkingsver-band (PPS) aan te gaan. "Stoffels Blijenberg neemt de opdracht aan en wij vervullen het Social return deel met daarin afspraken over de werkdruk", zegt Ingrid van Zim-meren.

Opmerkelijk is dat Stoffels Blijenberg nadrukkelijk recla-me maakt voor de Orionis-schoonmaakdienst bij klanten zoals de ROC Skalda en de Hogeschool Zeeland. "Zo is er iemand met een Wsw-dienstverband via de schoon-maak intussen als service-medewerker aan de slag bij het ROC. Die man heeft het reuze naar zijn zin", zegt Linda Claus.

Commerciële bedrijfsrestaurants

Orionis is zelf nu ook in de fase dat ze zich meer laat zien aan de samenleving. Op een open dag in 2014 presen-terde het bedrijf zich aan de bevolking van Walcheren, werd de nieuwe locatie officieel geopend en werden de plannen in een werkconferentie toegelicht. "We hebben hier al een ontbijtsessie georganiseerd voor onze burens, meest startende en innovatieve bedrijven die hier in het oude havengebied samenwerken in DOK 41 en op de

Zelfeffectiviteit? Nou ja, het werkt wel!

René le Clercq is een van de trajectbegeleiders voor jongeren (18 tot en met 27 jaar) met een bijstandsuitkering. “Met de aanpak van TNO kijken we eerst wat ze in hun mars hebben. We gaan uit van hun mogelijkheden in plaats van het preken en hameren op hun tekortkomingen. Onze klantmanagers geven zelf ook SKILLS-trainingen waarin we ze meer zelfvertrouwen meegeven. Het gaat best goed, al zijn er natuurlijk altijd bij die alsnog terug naar huis gaan en zich opsluiten in hun kamertje met gesloten gordijnen. We hebben ‘startbanen’ bedacht. 110 jongeren mogen gedurende een half jaar aan de slag bij een bedrijf naar eigen keuze. Zeventig jongeren hebben inmiddels een SKILLS-training gevolgd. In totaal zijn er al vijftig uitgestroomd naar een reguliere baan.”

Een geweldig succes en dan te bedenken dat Le Clercq nog niet iedereen van de 450 jongeren in beeld heeft. De omslag in de aanpak was best wennen. “De term ‘zelf-effectiviteit’ waar TNO het over had, kwam eerst een beetje over als abstracte wetenschap, maar het werkt wel om mensen positieve feedback te geven en aan empowerment te doen. We zijn nu een ‘lerende organisatie’, die ‘functioneel meet’ dat was aanvankelijk ook weer zoiets. Maar een lerende organisatie mag best een beetje stuntelen, als we maar weten bij te sturen en we uiteindelijk maar weten of we goede dingen doen die tot resultaat leiden. En we worden zelf ook regelmatig door TNO bijgespijkerd, in het kader van ‘train de trainer’. Het is gewoon doen.”

Kenniswerf. Zij kunnen mogelijk onze mensen gebruiken”, vertelt Ingrid van Zimmeren in het ruime bedrijfsrestaurant, dat zich langzaam vult met medewerkers die er een broodje eten. Onder auspiciën van Shanna van Ewijk, afdelingshoofd Facility en werkbegeleider René van der Vaart worden hier lunchgerechten en volwaardige maaltijden geserveerd. Hier zijn zes mensen in opleiding als keukenassistent en in de bediening. “We doen dit voor het tweede jaar en hebben negen mensen opgeleid, de meesten tot horeca-assistent”, zegt Van Ewijk. Ze hebben allemaal interesse om in de horeca door te gaan. “Eentje heeft een baan gekregen in een lunchcafé, maar een vaste baan vinden is niet gemakkelijk”, zegt Van der Vaart. “Er is in Zeeland veel toerisme, strandtenten genoeg, maar dat is allemaal seizoensgebonden en veel paviljoeneigenaren hebben hun eigen netwerk van familie en schoolverlaters.”

Via stageplaatsen in het bedrijfsrestaurant proberen de accountmanagers zoveel mogelijk werkplaatsen te regelen in hotels en restaurants. Maar Orionis wil hier ook zelf meer organiseren. De ontbijtsessie smaakt naar meer. “Het zou mooi zijn als de gemeenten meer bijeenkomsten met lunches bij ons zouden plannen”, zegt Van Zimmeren. Recent serveerden de medewerkers in het bedrijfsrestaurant een heuse sterrenmaaltijd voor potentiële werkgevers uit de regio. “Met een aantal hadden we al contact, een aantal zagen ons voor het eerst. Ze waren zeer onder de indruk van het diner.”

Zij-instroom

Op dat diner was ook Antwan de Punder aanwezig. De eigenaar van schilder- en glaszettersbedrijf Roegijs De Koeier vertelt op zijn bedrijfslocatie in Heinkenszand dat hij in het eerste jaar van de samenwerking zeven schilders van Orio-

nis aan het werk had op zijn totale personeelsbestand van tachtig mensen, waarvan 65 schilders. De Punder heeft er drie in vaste dienst genomen. “Het zijn prima vaklui, gewoon goede schilders”, vindt hij. “Vorig jaar, toen we heel veel werk bij woningbouwverenigingen hadden, had ik er zelfs zestien, waarvan dertien op detachingsbasis.”

Hij voert goed overleg met Orionis. “Ze leren bij Orionis naast de basisvaardigheden van het schilderen vooral ook sociale vaardigheden en werken in een structuur. Dat is heel belangrijk. En wat ook goed is, dat ze goed testen of de mensen schilderen wel echt leuk vinden. Ik verbeter hier dan wel hun schildervaardigheden.” Antwan de Punder denkt dat het in technische beroepen meer moeten worden geaccepteerd dat er ook mensen met een arbeidsbeperking werken. “Het is immers een sociaal-economische taak van ons allen waarin je ook nog wat voor de maatschappij kunt betekenen. In de hoveniersbranche wordt dat al meer gewaardeerd. Kijk, het vergt soms een beetje passen en meten. Zo heeft iemand van Orionis hoogtevrees. Nou, die laten we dus werk op de begane grond doen. Iemand van mijn reguliere personeel heeft trouwens ook hoogtevrees.”

En er is nog een voordeel. De instroom van jonge schilders stagneert door de afkalvende interesse van de jeugd voor technische beroepen. “Er komen nog nauwelijks nieuwe gemotiveerde mensen via de schildersopleiding binnen. Orionis zorgt eigenlijk op deze manier voor een mooie zij-instroom.”

Ook een proeftuin starten?

TNO heeft de afgelopen jaren ervaren dat er koudwatervrees bestaat voor het starten en vervolgens opschalen van sociaal ondernemen. Om de eerste stap wat makkelijker te maken, biedt TNO de mogelijkheid om deel te nemen aan een proeftuin. Een proeftuin is een programma waarin beleid, onderzoek en praktijk elkaar ontmoeten. In de proeftuin Orionis Walcheren was er sprake van een intensief samenwerkingsverband tussen verschillende functionarissen van Orionis (directioniveau, managers en uitvoerenden) en onderzoekers van TNO. Doel van de samenwerking was het stimuleren van een lerende organisatie en attitudeverandering bij klantmanagers. De samenwerking in een proeftuin kenmerkt zich door een groot onderling vertrouwen, gedeelde visie over wat een lerende organisatie is en wat daarvoor nodig is, met elkaar kleine stappen zetten en daarop reflecteren.

**Wilt u ook een proeftuin starten?
Neem dan contact op met TNO
(zie contactgegevens in colofon).**

“Ik ben nu twee maanden bezig, maar ik hoorde dat ze al spreken over een verlenging van mijn contract. Dan gaan zij mij betalen. Dat zou super zijn.”

“Ik moest helaas uit het huis van de particuliere verhuurder omdat zijn dochter op straat stond en er weer in moest. Dus nu woon ik weer bij mijn moeder. Met haar heb ik een betere band dan voorheen. Het werk is best flexibel en ik kan mijn zontje naar groep 1 brengen voordat ik naar mijn werk ga. Ik kan ook gemakkelijk een dag vrij krijgen.”

“Ik blijf hier voorlopig even wonen en een beetje sparen. Ik sta al een tijd ingeschreven bij de woningbouwvereniging voor een woning voor mezelf en mijn zontje.”



“Ik ben nu twee maanden bezig, maar ik hoorde dat ze al spreken over een verlenging van mijn contract.”

HOOFDSTUK

6

Een werkzame toekomst

Sociale ondernemingen hebben de toekomst. Niet omdat de Participatiewet dat anno 2015 stimuleert en op termijn wellicht met hardere hand afdwingt. Maar omdat het werkt, zo bewijzen niet de minste en niet de kleinste commerciële bedrijven. Philips bijvoorbeeld ademt Return On Investment (ROI), maar evenzeer Social return on Investment (SRoI). Wat beweegt deze multinational en Bouwend Nederland in hun sociaal ondernemen? En wie zetten zij allemaal in beweging? Een kijkje achter de schermen van deze sociale ondernemers is een blik op de toekomst van Nederland.

PHILIPS: PIONIER IN SOCIAAL ONDERNEMEN

“In feite vertoont de situatie op de arbeidsmarkt anno 2015 grote overeenkomsten met het begin van de jaren tachtig van de

vorige eeuw. Torenhoge jeugdwerkloosheid, veel ontslagen

en een economische crisis”, zegt Frank Visser, van het

Philips Werkgelegenheidsplan. Het elektronicaconcern

geloofde niet dat arbeidstijdverkorting een adequate ma-

nier was om de jeugdwerkloosheid aan te pakken, maar

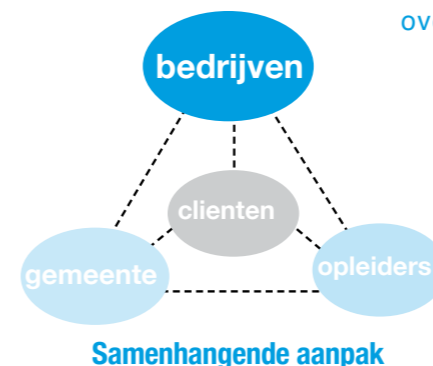
Philips wilde wel zijn verantwoordelijkheid nemen. Dat

leidde in 1983 tot een jeugdwerkgarantieplan en een paar

jaar later tot het Philips Werkgelegenheidsplan. Het bedrijf was

zijn tijd – en de Participatiewet – ver vooruit. Wat kunnen andere bedrij-

ven leren van deze sociale gigant?



De kern van het Werkgelegenheidsplan (WGP) is dat werkzoekenden gedurende een jaar bij Philips werkervaring kunnen opdoen, gecombineerd met een opleiding en intensieve begeleiding. Daarbij krijgen ze een arbeidscontract van een jaar met minimumloon, legt Visser uit. “Het is een werkervaringsplaats. We bieden geen garantie op een baan bij Philips, al blijven er tussen de tien en dertig procent van de mensen hangen.” De helft van de plaatsen betreft een leerwerktraject, waarin mensen toewerken naar een vakdiploma op gebied van procesoperator, secretaresse-3-niveau of logistiek medewerker. In de andere helft gaat het om individuele werkervaringsplaatsen. “Dat gaat vaak om de hoger

geschoolden die eigenlijk meer worden getraind op persoonlijke vaardigheden en jezelf presenteren.” De kandidaten zijn minstens zes maanden werkloos en komen via convenanten met UWV en gemeenten uit de regio Eindhoven, maar ook in de omgeving van Philips-vestigingen in Drachten, Amsterdam, Winschoten, Terneuzen en Middelburg. De WGP-ers draaien gewoon mee in de organisatie en ontvangen begeleiding op hun werkplek. “Dit alles is in de CAO vastgelegd. Als target stelden wij toen dat 1 procent van de arbeidsplaatsen in Nederland moet worden opgevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt”, vertelt Visser. Dat waren er eind jaren tachtig nog 70 duizend (dus 700 WGP-ers), nu met het

sterk gekrompen personeelsbestand nog 135 per jaar. "In de huidige CAO is afgesproken om dit aantal naar 1,5 procent te laten groeien."

Want het WGP functioneert na dertig jaar nog steeds. Sterker nog, in oktober 2013 werd de 12.500'ste WGP'er verwelkomd. Uit onderzoek van Philips blijkt dat zeventig procent van hen een jaar na het einde van het doorlopen van het WPG een baan heeft. Peilingen van bijvoorbeeld twee jaar of meer worden niet gedaan.

Sociaal succes van Philips ontleed

Wat zijn de succesfactoren achter de aanpak van Philips? "We nemen de mensen serieus", zegt Visser resoluut. "We denken dat de arbeidsovereenkomst van een jaar ze meer eigenwaarde geeft. Ze draaien mee in de organisatie! Dat geeft ze meer zelfvertrouwen, net als het feit dat ze uit de bijstand of WW zijn en ze meestal meer verdienen." En de aanwezigheid van WGP-ers is ook goed voor de eigen organisatie. "Al hun vragen houden onze mensen scherp. Ze moeten vaak de antwoorden nazoeken. De afdeling wordt er ook beter van", constateert Visser.

De WGP-ers doorlopen ook twee trainingen: een Career SKILLS, die in samenwerking met TNO en Universiteit Utrecht speciaal op maat van Philips is opgezet. De andere training is de Jobs-training die gericht is op het vinden van een nieuwe baan. "Beide trainingen duren vier dagdelen en beogen de mensen meer zelfvertrouwen en vooral meer empowerment te geven. Kijk, veel mensen hebben trieste ervaringen, maar vaak zien we dat ze de schuld buiten zichzelf leggen. In de trainingen leren we ze ook om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Ze moeten het ook echt willen."

Een andere succesfactor is dat de re-integratie-activiteiten van Philips zijn verankerd in de CAO. "Ook in tijden van crisis en laagconjunctuur is er dus geld voor gereserveerd. Het drukt niet op het budget van de betreffende afdeling. Dat zouden andere bedrijven ook meer moeten doen", aldus Visser die over deze kwesties veel contact heeft in zijn bedrijevnetwerk. "Maak niet teveel mooie plannen, maar begin gewoon", houdt hij zijn collega's daar voor.

Social return prikkelt

Visser is echter geen voorstander van een door de overheid opgelegd quotum aan instroom van mensen met een arbeidshandicap van vijf procent van het personeelsbestand. "Afgezien van de vraag of je wel zoveel arbeidsgehandicapten hebt in Nederland, moet het vanuit de bedrijven zelf komen."

Op haar beurt zou de overheid meer moeten doen om uitkeringsgerechtigden meer bij te spijkeren op basisvaardigheden als taal en rekenen. "Daar zijn wij hier nog teveel tijd mee kwijt. Dat is zonde." Philips onderzoekt de mogelijkheid om haar aanpak meer in te zetten in gemeentelijke aanbestedingen, waar inschrijvers met een Social return een streepje voor hebben. "Dat is een heel goede prikkel."



BOUWEND NEDERLAND: WERKLOZENCARROUSEL VOORKOMEN

In Amsterdam Nieuw West is een tiental werkloze jongeren blijvend in dienst getreden bij een aannemer die gedurende meerdere jaren grote herbestatingswerkzaamheden in het stadsdeel uitvoert. Verschillende opdrachten zijn samengevoegd om te komen tot een langdurige samenwerkingsovereenkomst van vijf jaar. Vijf jongeren zullen gedurende het contract nog volgen. Vijf procent van de opdrachtwaarde wordt ingevuld met de Social return on investment (sroi-regeling).

Nieuw West geldt als een wijk met veel problemen op gebied van werkgelegenheid en veiligheid. "De jongeren (werkloos, strafblad, andere problemen) zijn uit Amsterdam afkomstig, leren het vak van stratenmaker in de

begeleiding van een leermeester en ontwikkelden de discipline om op tijd op te staan en fit te zijn voor hun werk", zegt Joost, hoofd van Bouwend Nederland Advies. De jongeren stromen in een opleiding van twee jaar in via het opleidingsbedrijf SPG Amstelland. Dat bedrijf test ze eerst gedurende drie maanden op geschiktheid. Het voorbeeld uit Amsterdam geldt als een succesverhaal en het convenant fungeert naar tevredenheid van alle partijen. Maar zo vlot ging het niet meteen. Bouwend Nederland, de brancheorganisatie van aannemers en bouwbedrijven merkte vanaf 2010 dat veel gemeenten bij aanbestedingen eisten dat een bepaald percentage van de aanneemsom of loonsom moest worden ingevuld met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Liefst afkomstig uit de kaartenbak van UWV of DWI van de betreffende gemeente zelf.

Social Return

Social return, voluit social return on investment, is rond de eeuwwisseling ontstaan in de Verenigde Staten. Vanaf 2010 sloeg het over naar Europa. Het aanvankelijke idee was om de 'sociale euro's' te meten die worden verdiend met een bepaalde investering. Geconcretiseerd in Nederland eisen overheden voor elk werk of inkoop boven een bepaalde som van de opdrachtnemer om vijf procent van die som te besteden aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. De aanleg van een rotonde, straatonderhoud, afvaldiensten kan op die manier bijdragen aan re-integratie, bij voorkeur van mensen uit de regio. De doelgroep geldt alle mensen met welke uitkering dan ook. Van iemand die net twee dagen een WW-uitkering heeft tot en met iemand al tien jaar in een sociale werkplaats of Sw-bedrijf werkzaamheden uitvoert.

'Social return' werd snel een hip begrip. "Niemand wist echter precies hoe dit concreet moest worden ingevuld", herinnert Fijneman zich. "Wie levert de kandidaten aan en wat moet je doen als het niet klikt met een nieuwe werknemer of dat hij gewoon niet uit zijn bed komt als het busje van de aannemer voorrijdt."

Bij de aannemers ontstond veel onrust. De bouw had immers vanaf 2010 al enorm te lijden van de economische crisis, die vooral in de stagnerende woningmarkt toesloeg. "Aannemers hebben sindsdien de grootste moeite om de eigen mensen aan het werk te houden. De aannemerij wilde niet lastig gevallen worden met nog meer sores."

Dat neemt niet weg dat de sector gemotiveerd is om haar verantwoordelijkheid te nemen. "In feite betreft de bouw al sinds mensenheugenis mensen met een achterstand in de beroepspraktijk. Denk aan arbeidsplaatsen voor schoolverlaters en leer-werkbedrijven voor mensen met een achterstand", zegt Fijneman. "Die betrokkenheid van de aannemerij ligt in de aard van het werk. Je kunt in de bouw je eigen ding doen, je ziet direct resultaat van je werk en er heerst een mentaliteit van 'niet lullen maar poetsen' die maakt dat deze mensen meestal gemakkelijk worden opgenomen."

Duurzaam uit de kaartenbak

TNO schreef een handleiding waarmee Fijneman en vijf adviseurs in verschillende regio's aan de slag konden met de leden van Bouwend Nederland. Er werd uitgelegd wat 'Social return' is en er werden voorlichtingssessies georganiseerd. "Dat heeft er voor gezorgd dat het onderwerp bespreekbaar werd, en er ook constructieve discussies met de gemeenten op gang kwamen. Bijvoorbeeld over het aanleveren van geschikte kandidaten, het vooraf testen ervan. Want het is natuurlijk de bedoeling

dat kandidaten niet na afloop van het gegunde werk even snel weer terug in de kaartenbak belanden. We willen ze duurzaam aan het werk helpen. Een geschikte kandidaat is ook in het belang van de aannemer."

Intussen kristalliseerde de Social return-eis zich uit. Vijf procent van de loonsom dient door mensen met een achterstand te worden ingevuld. Die eis kan het beste als een stelpost worden opgenomen. De precieze invulling wordt pas duidelijk na gunning van de opdracht, zo blijkt uit een korte, door TNO gemaakte factsheet met 'do's and don'ts' richting opdrachtgevende gemeenten maar ook woningcorporaties, zorginstellingen en waterschappen.

Er is wel een belangrijk probleem. "We willen waken voor verdringing, dus mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt mogen niet het zittend personeel verdringen en ook niet de leer-werkplekken in het gedrang brengen", zegt Fijneman. "Verder is het onbillijk dat een gemeente steeds nieuwe kandidaten eist. Daardoor kan een draaideur-effect ontstaan van mensen die steeds uit de uitkering raken en er na afloop van het bouwproject even snel weer in de kaartenbak raken. Mensen rondpompen in een werklozencarrousel is niet bepaald duurzaam."

Dat 'draaideur-effect' is te voorkomen als een bedrijf profijt heeft van eerdere Social return-activiteiten die al zijn ondernomen, aldus Bouwend Nederland. "De werkloze die vorig jaar in dienst is gekomen, moet helpen bij de invulling van de Social-return-verplichting in de nieuwe overeenkomst", aldus Fijneman.

Ook de suggestie van TNO om een regionale arbeidspool te maken blijkt een nuttig voorstel. De gemeente vult die pool met geschikte kandidaten waaruit verschillende aannemers kunnen putten.

"Ik richt me op de toekomst, maar ik concentreer me eerst op mijn werk. Ik ben blij en trots wat ik in zo'n korte periode heb bereikt. Zoals ik er nu tegenaan kijk, wil de rest van mijn leven in deze branche blijven en ik hoop dat er in kan doorgroeien."



**"Ik ben blij en trots wat ik in
zo'n korte periode heb bereikt."**

HOOFDSTUK 7

De groeten van Esmeralda

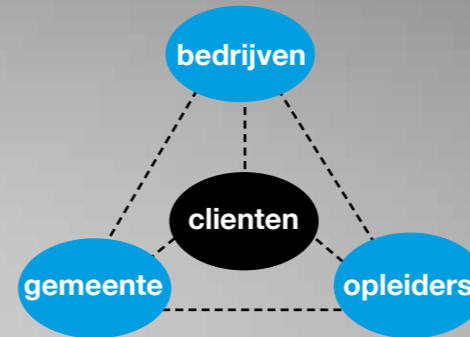
Mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, om en over hen ging dit boekje. Om hen draaide jarenlang het TNO onderzoeksprogramma 'Onderkant Arbeidsmarkt, duurzame inzet van niet-werkenden'. Esmeralda was zo'n 'mens aan de onderkant van de arbeidsmarkt'.

Zij leerde over de sloot van uitzichtloosheid springen.
Dankzij vakkundige coaching, volhardende inzet en voortreffelijke samenwerking van gemeente en bedrijven.
Ze kreeg een kans, overwon haar angsten en sprong.
Ze sprong naar een gelukkiger toekomst.

De komende jaren kunnen tienduizenden Esmeralda's zo'n sprong maken.
Het TNO gereedschap kan u daarbij helpen.

Meer weten?

Neem contact op met: astrid.hazelzet@tno.nl / roland.blonk@tno.nl



Mensen met een grote achterstand tot de arbeidsmarkt van de zijlijn naar de hoofdlijn bewegen, is samenwerken aan samen werken



Bijlage: Literatuur

Relevante kernpublicaties TNO(-medewerkers) vanaf 2010

- Andriessen, S., & Brouwer, P. (2012). Handleiding social return voor opdrachtnemers in de bouw en infra. TNO in opdracht van de Commissie Arbeidszaken van de sociale partners in de bouw. Hoofddorp: TNO.
- Andriessen, S., & Brouwer, P. (2014). Social return en verdringing: Strategieën ter preventie, een verkenning. Hoofddorp: TNO. Publ.nr. R14010/051.02312.
- Andriessen, S., Brouwer, P., & Smit, A. (2011). Social return bij inkoop kans voor gemeenten. Sociaal Bestek 73(7/8), 16-19.
- Andriessen, S., Brouwer, P., Smit, A., & Blonk, R. (2012). Een quotum voor arbeidsgehandicapten: is dat verstandig? Voor- en nadelen van de nieuwe maatregel. Sociaal Bestek 74(12), 35-37.
- Andriessen, S., Giesen, F., & Van Wijk, E. (2012). Beter samenwerken rond social return; Eindrapport "Samenwerking met gemeenten voor inzetbaarheid uitkeringsgerechtigden in MKB Infrabedrijven". Hoofddorp: TNO. (TNO-Kennisinvesteringsproject MKB, 25 mei 2012).
- Berkers, F. T. H. M., Brouwer, P., Van Scheepstal, M., & Smit, M. C. (2013). VNA-SD multi-methodology and preliminary results case Social Return. Delft: TNO. (TNO report SBA-2013-001).
- Beudeker, D., De Jong, T., Bos, C., & Blonk, R. (2010). Publiek en innovatie: Een onderzoek naar innovatie bij de sociale dienst. Sociaal Bestek 72(2), 18-21.
- Beudeker, D. A., Ellemers, N., Rink, F. A. & Blonk, R. W. B. (2014). Self-regulation by managers and organizational performance: On transcending the managerial role at work. Submitted.
- Beudeker, D. A., Rink, F. A., Ellemers, N., & Blonk, R. W. B. (2013). Initiatiefrijk en functie-inhoudelijk presteren: de regulatiestrategieën van leiders in relatie tot het functioneren van medewerkers. Gedrag & Organisatie, 26, 16.
- Blonk, R. (2010). Mensen het gevoel geven dat ze het kunnen. TNO Magazine, oktober, 16-17.
- Blonk, R. (2011). Groepsinterventies als middel voor zelfsturing. Aan de slag, 12(11), 18-21.
- Blonk, R. (2014). Column. De toekomst van re-integratie. In B. Blatter, L. Dorenbosch & L. Keijzer (Eds.), Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau (pp. 222-223). Hoofddorp: TNO.
- Blonk, R. W. B. & Goosen, C. (2013). Functioneel Meten. Brochure. Utrecht: Divosa.
- Blonk, R. W. B. & Smit, A. (2012). Socialer Ondernemen. Essay. Gepubliceerd op website Wiardi Beckman Stichting. Den Haag, december. <http://www.wbs.nl/opinie/blogs/rblonk/socialer-ondernemen>
- Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. (2012). The effectiveness of the JOBS program among the long-term unemployed: A randomized experiment in the Netherlands. Health Promotion International, 2(27), 220-229.
- Brouwer, P., Groote Schaarsberg, M., & Vergeer, R. (2014). Effecten van de participatiewet: Pilot voor een nulmeting. Hoofddorp: TNO.
- Brouwer, P., Fermin, B., & Smit, A. (2012). Prestatieladder socialer ondernemen (PSO). (H)erkenning voor inclusieve organisaties. Sociaal Bestek, 74(augustus/september), 23-25.
- Brouwer, P., Hoeve, M., & Smit-Rietveld, C. (2011). Participatieladder biedt gemeenten meer zicht op re-integratie. Sociaal Bestek, 73(december).
- Brouwer, P., Koppe, P., & Otten, B (2012). Social return - al geleerde en nog te leren lessen. Aan de Slag, 1/2, 15-17.
- Brouwer, P., & Smit, A. (2012). Social return: Sterk in opkomst in aanbestedingen. Tender Nieuwsbrief, 3, 22-25.
- Brouwer, P., Smit, A., Van Wijk, E. & Zwinkels, W. (2010). Social return bij het Rijk - effecten op arbeidsmarkt- en re-integratiebeleid. Hoofddorp: TNO.
- Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2014). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- Fermin, B., & Besseling, J. (2011). Evidence based beleid: van wetenschap naar praktijk in het werkveld van de sociale diensten. Een literatuur- en praktijkverkenning. Hoofddorp: TNO.
- Fermin, B., Boneschansker, O. V., Giesen, F. B. M., Hazelzet, A. M., & Muller, B. (2013). Duurzame plaatsingen: Succes- en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand na een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregelen & handvatten voor de praktijk. Hoofddorp: TNO. Publ.nr. R13173/051.02987/01.05.
- Fermin, B., & Smit, A. (2013). Prestatieladder Socialer Ondernemen. Handleiding versie 1.1. Hoofddorp: TNO.
- Giesen, F., & Blonk, R. (2010). Klantkenmerken in relatie tot succes in het traject Experiment Subsidiebanen. Hoofddorp: TNO.
- Giesen, F., Huijs, J., Fermin, B., & Piek, P. (2011). Inzetten op begeleiding. De rol van werkgevers bij re-integratie. Hoofddorp: TNO.
- Hazelzet, A. M., & Van der Torre, W. (2014). Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein. Gewoon.....je werk goed willen doen?! Leiden: TNO. Publ.nr. R14128/060.07546/01.08.
- Huijs, J., Liebrechts, W., Brouwer, P., Blonk, R., Luijters, K., & Andriessen, S. (2013). Samen op weg naar werk. Onderzoek naar de effectiviteit van begeleiding naar werk van WWB'ers door twee re-integratieaanbieders. Hoofddorp: TNO. Publ.nr. R13119/051.02989.
- Keijzer, L. E., Van der Meer, L., & De Jong, T. (2014). Samenwerken & Verbinden: Nulmeting inclusief werkgeselschap bij 18 WENb/WWb bedrijven. Hoofddorp: TNO. Publ.nr. R14049/060.06582.
- Kok, T., & De Smit, A. (2012). Brabants expertisecentrum socialer ondernemen. Lessons learned in beso. Tilburg. Hoofddorp: TNO.
- Lagerveld, S., Bültmann, U., Franche, R. L., Van Dijk, F. J. H. van, Vlasveld, M. C., Van der Feltz-Cornelis, C. M., Bruinvels, D. J., Huijs, J. J. J. M., Blonk, R. W. B., Van der Klink, J. J. L., & Nieuwenhuijsen, K. (2010). Factors associated with work participation and work functioning in depressed workers: A systematic review. *J. Occup. Rehabil.*, 20(3), 275-92.
- Lagerveld, S., Langelaan, S., Schelvis, R., Kamperman, A. & Bal. M. (2011). Professionalisering re-integratie dienstverlening: Ontwikkeling van een individuerichte zelfsturingsinterventie. Hoofddorp: TNO.
- Luijters, K. (2012). Productieve integratie van WSW/WWB en Wajong in gemengde teams.. Hoofddorp: Leiden. (PowerPointrapportage).
- Luijters, K., Smit, A., Dorenbosch, L., & Giesen, F. (2012). SW'ers in reguliere arbeidsorganisaties: Omgaan met diversiteit in gemengde teams. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 48-62.
- Polstra, L., Vanschoren, J., Van Berkel, R., Van Emmerik, M. (2014). Ongedeeld, verbindend vakmanschap. Paper. Groningen: Kenniscentrum Arbeid. (Samenwerkingsproduct van: Fontys Hogescholen, Universiteit Utrecht, TNO en Hanzehogeschool Groningen.)
- Smit, A., & Brouwer, P. (2013). Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen. Hoofddorp: TNO. Publ.nr. R13137/051.002987.
- Smit, A. A. (2013). Prestatieladder Socialer Ondernemen: hulpmiddel bij social return. In E-book Social return in de praktijk (pp. 24-28.). [S.l.]: Social Profit Consultants/Scholten & VanderMeij. <http://bono-opleidingen.nl/uploads/E-Book%20Social%20Return%20in%20de%20Praktijk%20mei%202013.pdf>.
- Smit, A., Giesen, F., & Luijters, K. (2012). Richtlijnen voor het werken met gemeente teams in de SW. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., Wevers, C., Kooij-Bode, H., & Van der Wolk, J. (2010). Het verschil maken. Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO.
- Van Emmerik, M. L. (2014). Inventarisatie Social Return bij Gemeenten. Rapport in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hoofddorp: TNO. R. 10705.
- Van Emmerik, M. L., De Jong, T., & Brouwer, P. (2014). Inventarisatie social return bij gemeenten. Hoofddorp: TNO.
- Van Genabeek, J., Van der Klauw, M., Andriessen, S., & Zwinkels, W. (2012). Evaluatie pilot perspectief op participatie (POPA) in Amsterdam zuidoost. Hoofddorp: TNO.
- Van Meteren, W., & Blonk, R. W. B. (2014). Beloon sociaal ondernemen door bedrijven. *Trouw*, 9 april, 17.
- Van Meteren, W., & Blonk, R. W. B. (2014). Participatiewet is gedoemd te mislukken. *Trouw*, 9 april, 17.
- Van Wijk, E., Andriessen, S., Smit, A., & Brouwer, P. (2011). Handleiding - Social return bij inkoop door gemeenten. Hoofddorp: BESO.
- Van Wijk, E., Brouwer, P. & Smit A. (2012). Inclusieve arbeidsorganisaties. In M. Versantvoort & P. van Echtelt (Eds.), *Belemmerd aan het werk* (pp. 125-144). Den Haag: SCP/CBS/TNO/UWV Kenniscentrum.
- Van Wijk, E., Brouwer, P., & Smit, A. (2014). Duurzame inzetbaarheid vanuit maatschappelijk perspectief: werkgeversmotivatie voor duurzame inclusiviteit. In B. Blatter, L. Dorenbosch & L. Keijzer (Eds.), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau* (pp. 83-103). Hoofddorp: TNO.
- Van Wijk, E., & Van Emmerik M. L. (2013). Optimalisering van re-integratiedienstverlening in relatie tot werkgevers. Hoofddorp: TNO.
- Van Wijk, E., & Van Emmerik M. L. (2013). Optimalisering van re-integratiedienstverlening in relatie tot werkgevers. Rapportage in het kader van het RaakPro Onderzoeksprogramma 'Versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening.' Deelonderzoek 2: Fase 1. Hoofddorp: TNO.

COLOFON

Publicatie van TNO, mei 2015

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00

E astrid.hazelzet@tno.nl / roland.blonk@tno.nl

Productie Arboriginals

Tekst René Didde

Concept en redactie Jos Bus

Vormgeving en fotografie Ermin de Koning

Dank!

Met dank aan alle geïnterviewden!

