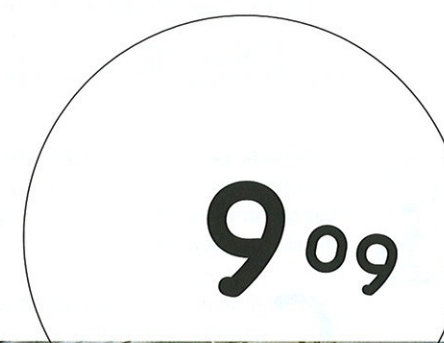




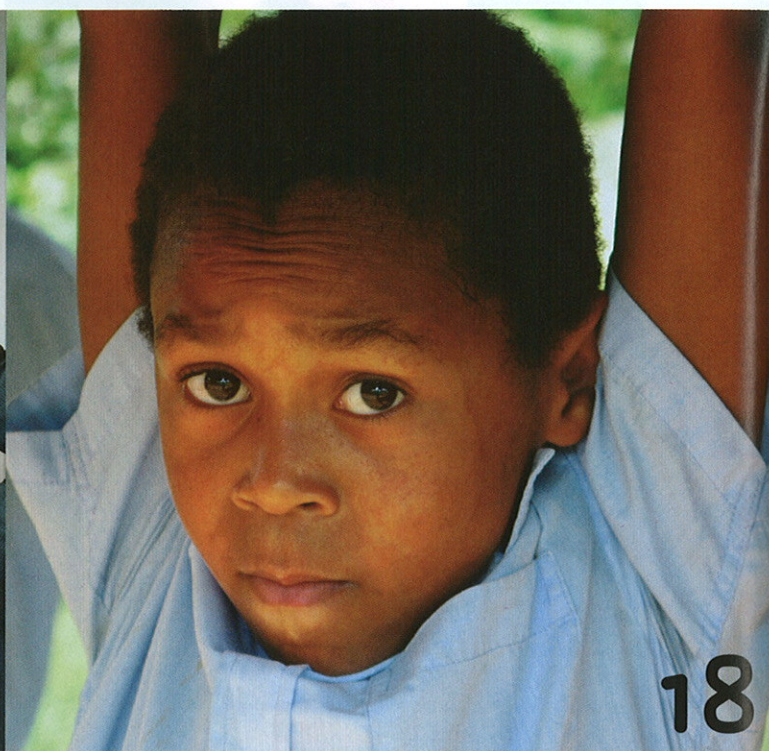
16



909



8



18

INHOUD

8 IEDER Z'N EIGEN CAO

CAO in crisis haaks op CAO van de toekomst
door Jan Kloeze, journalist

18 VRIJWILLIGERS WIJZEN DE WEG

HR-professionals leren over motiveren en zingeving
door Jaap May

22 PASSIE PREKEN

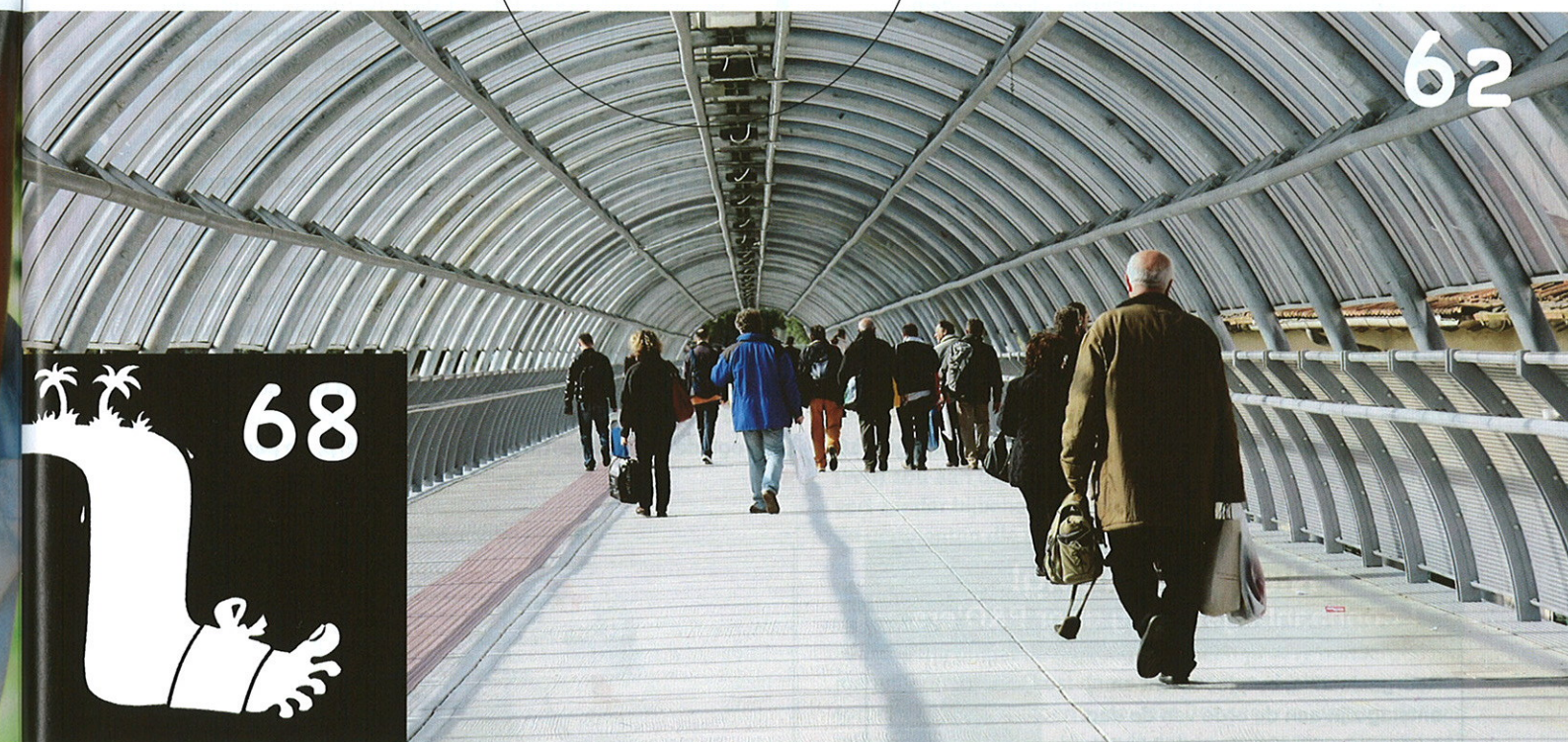
HRM moet rol bij reorganisaties opeisen
door Take Ligteringen, journalist

48 WAAR IS MANAGEMENT DEVELOPMENT GOED VOOR?

Onderzoek legt relatie type programma en persoonskenmerken deelnemers
door Réal van Schie, Mandy van der Velde en Joost Ards

52 MANAGEN VAN RESOURCE POOLS

Een nieuwe rol voor HR
door Nicolay Worren



62

68

54 GEEN DIPLOMA OF MET HANDICAP

Aannemen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt
door Joris Timmerman, Bob van Waveren, Corette Wissink

58 SCHOOL DOORBREEKT KLAAGCULTUUR

Motivatatie stijgt, verzuim daalt
door Peter Passenier, journalist

62 HRM UIT DE GRATIE

Vacatures verdwijnen harder dan gemiddeld
door Jan Kloeze, journalist



1 Jan 4 Actueel 7 Verschenen 14, 65 Wortels van het vak 16 P&O onderzoek 26 Column Paulien Osse 27 Focus on
HRM 57 Column Loes van Rijsoort 66 Arbeidsrecht 68 Jurisprudentie 71 Colofon 71 Agenda 72 Gids opleidingen

Geen diploma of met handicap

AANNEMEN VAN MENSEN MET EEN GROTE AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT

Bedrijven nemen soms mensen in dienst die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Waarom doen bedrijven als NUON en de Schiphol Group dit? Welke eisen stellen ze aan kandidaten? Wat zijn de instrumenten voor succes en welke obstakels komen deze bedrijven tegen? Regioplan Beleidsonderzoek onderzocht de motieven en methodieken van bedrijven die bijvoorbeeld schoolverlaters of gehandicapten in dienst nemen.

Regioplan interviewde specialisten van kennisorganisaties, re-integratiebedrijven en belangenorganisaties zoals de Chronisch zieken en Gehandicapten Raad en MKB-Nederland. De kern van het onderzoek bestond uit diepte-interviews met de directeur (HR) en/of de projectleider van het werkgelegenheidsproject bij in totaal twaalf bedrijven. Vacaturevervulling en maatschappelijk verantwoord ondernemen blijken de twee belangrijkste motieven te zijn. Met name grote bedrijven spreken van mvo, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Enkele bedrijven worden ook gemotiveerd door cao-afspraken. In het algemeen zijn meerdere motieven met elkaar verweven. Grote bedrijven richten zich hoofdzakelijk op jongeren zonder zogenaamde startkwalificatie, dus zonder een afgeronde beroepsopleiding op mbo-2-niveau of een havo/vwo-diploma. De eisen die zij stellen aan deze jongeren zijn motivatie, leervermogen en affiniteit met het vakgebied. Bedrijven die werken met lichamelijk gehandicapten geven aan dat ze aan hen min of meer gelijke eisen stellen als aan regu-

liere werknemers. Het aantal uren dat per week wordt gewerkt, wijkt echter af en er zijn fysieke aanpassingen aan de werkplek. Daarnaast verwachten bedrijven dat de gehandicapte een uitkering heeft, omdat die recht geeft op bepaalde subsidies voor de werkgever.

Niet altijd voldoende deelnemers te vinden.

Uitkeringsinstanties daarvoor verantwoordelijk.

Zes instrumenten. Welke instrumenten zetten bedrijven in om de inzet van deze in beginsel moeilijker inzetbare werknemers met succes te benutten? We vonden er zes in de praktijk. Het eerste instrument is extra begeleiding en scholing. Bijna alle bedrijven zetten dit in, ongeacht op welke doelgroep zij zich richten. Het doel ervan is het zo goed mogelijk functioneren van de werknemer en het voorkomen van uitval. Bij sommige bedrijven is het vanaf de eerste werkdag de bedoeling dat een deel van de werknemers uiteindelijk doorstroomt naar werk bij een andere werkgever. Of een werknemer goed functioneert, wordt bepaald door enerzijds het welbevinden van de werknemer en anderzijds de mate waarin de inzet van de werknemer rendabel is. Volgens de manager van het werkgelegenheidsplan van Philips, een bedrijf met



Er zijn ook braille-toetsenborden.

25 jaar ervaring met het inzetten van langdurig werklozen, is intensief casemanagement (zie kader) een van de belangrijkste succesfactoren. 'Hoe intensiever je er casemanagers op kunt zetten, hoe groter het succes.'

Het tweede instrument is met name gericht op lichamelijk gehandicapten en betreft de aanpassing van de werkplek of van het gebouw. Callcenter Teleteam creëerde bijvoorbeeld binnen het bedrijf een afdeling met 88 plaatsen voor lichamelijk gehandicapten. Het bedrijf kiest voor een groepsaankpak door de verbouwing niet te richten op één gehandicapte, maar de verbouwing en werkplekken zo aan te pakken dat uiteindelijk 80 procent van de gehandicapte deelnemers ermee uit de voeten kunnen. Dit verlaagt de investeringen per gehandicapte. Voor de overige 20 procent worden aanvullende individuele aanpassingen gedaan, zoals bijvoorbeeld de aanschaf van een brailletoetsenbord of een voetmuis.

Een derde instrument is de aanpassing van de functie of zelfs functiecreatie. Een functieaanpassing kan vele vormen aannemen, zoals het bijstellen van de werktijden of het schrappen van taakonderdelen. Functiecreatie gaat verder en kan het mogelijk maken om zelfs zeer moeilijke groepen in dienst te nemen. Een groot

electronicabedrijf in Den Haag bundelde bijvoorbeeld taken, zoals kopiëren en koffie halen, tot passende functies voor tien verstandelijk gehandicapten. Na een periode van acht jaar heeft het bedrijf vier van de tien verstandelijk gehandicapten in vaste dienst. Ten vierde maken bedrijven gebruik van

subsidies. Ze compenseren hiermee de kosten van bijvoorbeeld verminderde productiviteit, de inzet van extra begeleiding of de aanpassing van de werkplek. Het vijfde instrument is detachering. Dit maakt het makkelijker om, met wat voor reden dan ook, de samenwerking met de werknemer te beëindigen.

>>

Schiphol detacheert

Stichting Schiphol College, voor vijftig procent Schiphol Group en voor vijftig procent ROC Amsterdam, detacheert mensen zonder startkwalificatie bij bedrijven van de Schiphol Group. Op het moment dat ze hun diploma halen, komen ze in dienst bij de bedrijven.

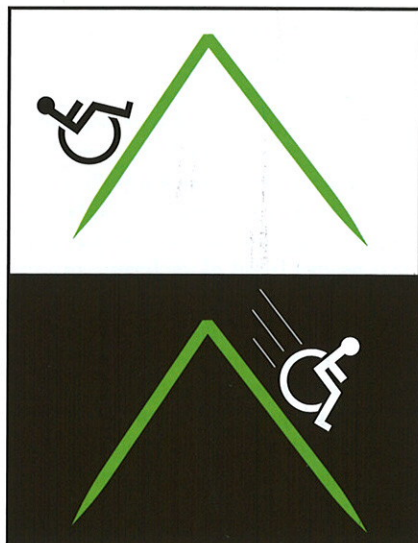
Het is een speciaal Leerbaan traject waarbij werken en leren centraal staat. De leerbaanmedewerkers volgen de zogenaamde beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Dat wil zeggen dat ze gedetacheerd zijn bij bedrijven op Amsterdam Airport Schiphol en gemiddeld één dag per week naar school gaan. Een verschil tussen deze leerbaanmedewerkers en 'reguliere' bbl'ers op Schiphol is dat zij bij Schiphol College in dienst zijn, terwijl de 'reguliere' bbl-leerlingen bij de bedrijven zelf in dienst zijn. Een tweede verschil met een 'reguliere' bbl'er is dat zij met behoud van uitkering beginnen met een voortraject van vier tot acht weken op het praktijkcentrum en maximaal twee jaar de tijd krijgen om te voldoen aan de startkwalificatie mbo 1 of 2. Schiphol College biedt extra begeleiding met het doel dat ze na afronding van het traject in dienst komen bij het bedrijf waar ze zijn gedetacheerd.

Vanuit de samenwerkende gemeenten worden (loonkosten) subsidies verstrekt om dit mogelijk te maken.

>> **Draagvlak.** Het zesde instrument is minder tastbaar dan de andere vijf, want dit betreft de cultuur van de organisatie of tenminste de opstelling van de betrokkenen binnen de organisatie. Belangrijk hierbij zijn de wil om het arbeidsintegratieproject tot een succes te maken en de aanwezigheid van een oplossingsgerichte in plaats van afwijzende houding ten aanzien van problemen die zich in de dagelijkse praktijk voordoen bij het werken met de niet-reguliere medewerkers. Deze aspecten zijn vaak sterk gekoppeld aan een individuele directeur of projectleider. Soms wordt voor een werkgelegenheidsproject een externe projectleider binnengehaald die aan dit profiel voldoet. Soms is binnen de organisatie een geschikt iemand aanwezig die een persoonlijke betrokkenheid heeft bij het tot een succes maken van het project.

NUON laat mogelijkheden zien om in een groot bedrijf draagvlak te creëren voor een nieuw arbeidsintegratieproject. Volgens de interne leider van het project (Step2work) is een kritische succesfactor dat de medewerkers van NUON worden gevraagd om een werker-
varingsplaats binnen hun afdeling te creëren. Het wordt de afdeling niet opgelegd en dit creëert volgens de projectleider grotere betrokkenheid. Toch heerste er volgens de projectleider in eerste instantie enige huiver voor het onbekende: 'Na een tijdje hoor je dan 'eigenlijk valt het best mee'.

Een andere kritische succesfactor is volgens de directeur HRM bij NUON dat aan commitment bij de top wordt gewerkt. Dit



Aanpassen van de werkplek.

Philips en jongeren zonder diploma

Philips zette in 2006 een project op in Almelo voor vijftien jongeren, allen voortijdig schoolverlater. De jongeren kregen dagelijks intensieve begeleiding en vonden na het project allemaal een baan, waarvan vijf bij Philips.

Wat is de methodiek? De jongeren krijgen op drie manieren begeleiding. Zij hebben een mentor, een collega of teamleader, die aan het begin van het traject een persoonlijk ontwikkelplan (POP) maakt en tijdens het traject begeleiding geeft. De mentor signaleert ook eventuele opleidingsbehoeften. Daarnaast krijgen de jongeren begeleiding van een re-integratiebedrijf. Aan het begin moet dit bedrijf ervoor zorgen dat de goede kandidaat op de goede plek komt. Het moet na drie maanden de conclusie trekken of de kandidaat op de goede plek zit. Zes maanden voor het einde van het traject zorgt het re-integratiebedrijf voor wekelijkse begeleiding bij het zoeken naar werk door middel van onder andere sollicitatietraining en hulp bij het maken van een cv.

Ten derde krijgen de jongeren begeleiding van een docent, die intensief samenwerkt met de praktijkmentor. Ze volgen een zogenaamde beroepsbegeleidende leerweg (bbl), waarin werken met school wordt gecombineerd.

Geen honderd deelnemers per jaar?

Effect op variabele beloning

gebeurt door de variabele beloning van de top te laten afhangen van een social responsibility index waar onder meer het project Step2work onder valt. Als het streven van honderd deelnemers per jaar niet wordt gehaald, heeft dat effect op de variabele beloning van de top.

Obstakels. Uit het onderzoek komen behalve instrumenten voor succes ook enkele obstakels naar voren. Een obstakel waar meerdere bedrijven op stuiten is de werving. Het bedrijf wil wel, maar vindt niet snel genoeg voldoende deelnemers. Grote bedrijven die projectmatig in enkele jaren bijvoorbeeld tien of driehonderd deelnemers werk aan willen bieden, besteden de werving vaak uit aan gespecialiseerde organisaties. Maar ook deze organisaties slagen er niet altijd in om voldoende deelnemers te vinden. Bedrijven achten de uitkeringsinstanties hiervoor verantwoordelijk. Volgens de bedrijven hebben deze instanties onvoldoende zicht op de potentiële kandidaten in hun kaartenbakken. Een tweede obstakel heeft betrekking op het aanvragen van subsidies. De administratieve lasten voor bedrijven zijn soms hoog, met name in het geval van subsidies voor gehandicapten. Daarnaast blijken gemeentelijke subsidies soms sterk te ver-

schillen. Als een bedrijf mensen uit verschillende gemeenten aanneemt, kan dit betekenen dat de ene deelnemer meer subsidie meeneemt dan de andere.

Basis. Het tekort aan personeel schept een bedrijfsbelang om van de werknemers iets te maken. Het sociaal motief zorgt dat voldoende tijd en begeleiding wordt geboden om van de ontwikkeling tot een goede werknemer een succes te maken. De gelijktijdige aanwezigheid van beide motieven geeft de meest stevige basis voor succes. Uit het onderzoek komen zes instrumenten naar voren die de inzet van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk maken. Afhankelijk van de doelgroep ligt de nadruk op een of meer van deze instrumenten, maar twee instrumenten worden door bijna alle bedrijven ingezet. Dit zijn het geven van extra begeleiding en het benutten van subsidie ter compensatie van de kosten van deze begeleiding, van verminderde productiviteit of van de aanpassing van de werkplek.

De auteurs werken bij Regioplan. Joris Timmerman is onderzoeker, Bob van Waveren is clustermanager en Corette Wissink is senior onderzoeker.