

NIEUWE WEGEN EN WERKEN

- eindrapport -

Joris Timmerman
Bob van Waveren
I.s.m. Hans Brugman (Stichting Collusie)

Amsterdam, juli 2009
Regioplan publicatienr. 1640

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

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek met subsidie van
Stichting Instituut Gak.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Inleiding.....	1
1.2	Doel- en probleemstelling	3
1.3	Onderzoeksverantwoording	4
1.4	Producten.....	4
1.5	Leeswijzer	4
2	Het participatietekort als werkgeversprobleem.....	5
2.1	Alarmbel commissie-Bakker	5
2.2	Veranderende structuur van de werkgelegenheid.....	7
2.3	Kabinetsbeleid.....	8
2.4	Bestaande voorzieningen voor werkgevers.....	11
2.5	Afsluiting.....	13
3	Participatiepotentieel: het onbenutte reservoir	15
3.1	Het onbenutte reservoir; samenstelling	15
3.2	Het onbenutte reservoir; omvang.....	17
3.3	Aantal niet-werkenden dat wil werken	19
3.4	Motieven van niet-werkenden om wel/niet te werken	22
3.5	Afsluiting.....	22
4	Werkgevers en het onbenutte reservoir: motivatie, werving en selectie.....	23
4.1	Inleiding.....	23
4.2	Motieven en doelgroepkeuze.....	24
4.3	Werving en selectie.....	27
4.4	Afsluiting.....	32
5	Werkgevers en het onbenutte reservoir: ervaringen na plaatsing	33
5.1	Omgang met beperkingen	33
5.2	Ervaringen na plaatsing: oplossingen nader uitgewerkt	36
5.3	Doorstroom	45
5.4	Afsluiting.....	46
6	Samenvatting, conclusies en voorstellen	47
6.1	Het project Nieuwe Wegen en Werken.....	47
6.2	Bevindingen	48
6.3	Aanknopingspunten voor verbetering	53
	Literatuur	57
	Bijlagen	59
Bijlage 1	Onderzoeksverantwoording	61
Bijlage 2	Respondenten RegioPlan en Collusie	63

WOORD VOORAF

In juni 2008 verscheen het rapport 'Naar een toekomst die werkt' als eindverslag van de werkzaamheden van de Commissie Arbeidsparticipatie, beter bekend als de 'Commissie-Bakker'. In dat rapport werd een vrij somber beeld geschetst van de Nederlandse arbeidsmarkt. Binnen afzienbare tijd zou er een zeer groot tekort aan arbeidskrachten zijn, hetgeen zou gaan werken als een rem op de economische groei. Reeds in 2015 werd een tekort van een kleine 400.000 arbeidskrachten voorzien.

Tegelijkertijd constateerde de Commissie-Bakker dat een groot aantal Nederlanders niet of slechts in beperkte mate participeert op de arbeidsmarkt. Van deze grote groep die niet of minder dan twaalf uur werkt, willen zo'n 900.000 mensen (meer) werken. Daarenboven is er nog een aanzienlijk aantal uitkeringsgerechtigden die om verschillende redenen niet willen of niet menen te kunnen werken. Kortom, tegenover een potentieel tekort staat een (groter) potentieel aanbod. Dit potentiële aanbod wordt vaak aangeduid in termen van afstand tot de arbeidsmarkt of mensen met beperkingen/belemmeringen. In het voorliggende rapport is ervoor gekozen deze groep aan te duiden met een iets neutralere term, namelijk het 'onbenutte reservoir'.

Zowel in het recente verleden als in de door de Commissie-Bakker voorspelde toekomst, kwamen de omvangrijke vraag en het potentiële aanbod niet via de normale marktmechanismen bij elkaar. Dat heeft allerlei oorzaken. De feitelijke situatie wordt beschreven in termen van een kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod. In zowel het rapport van de Commissie-Bakker als in rapporten over de toekomst van de SW en de Wajong wordt weer een veelheid van maatregelen gesuggereerd om deze mismatch te bestrijden.

Deze discrepantie tussen tekorten op de arbeidsmarkt en een groot aantal mensen dat 'langs de kant' stond, heeft RegioPlan Beleidsonderzoek en de stichting Collusie in de loop van 2007 ertoe gebracht een voorstel te formuleren voor een onderzoek naar de vraag in hoeverre het mogelijk zou zijn om deze grote groep inactieven toegang te verstrekken tot de al dan niet reguliere arbeidsmarkt. Op welke manier kunnen al die mensen die op dat moment (nog) niet werkten én vaak te maken hadden met één of meer 'belemmeringen' op de weg naar werk, aan het werk komen. Een dergelijk onderzoek zou zich moeten richten op werkgevers, omdat de banen voor betrokkenen uiteindelijk in bedrijven en instellingen tot stand zouden moeten komen. Het voorstel voor dit onderzoek is voorgelegd aan Stichting Instituut Gak, die vervolgens heeft besloten het onderzoek door middel van een subsidie mogelijk te maken. Doel was daarbij enerzijds processen en mechanismen op te sporen die ertoe leiden c.q. die het mogelijk maken dat werkgevers mensen een arbeidsrelatie aanbieden die een grote, reële dan wel gepercipieerde afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Het onderzoek zou moeten leiden tot een rapportage waarmee beleidsmakers uit de voeten zouden kunnen én tot een handreiking of brochure gericht op werkgevers. Vervolgens is een enthousiast onderzoeks-

team in 2007 aan de slag gegaan. Dat heeft eind 2008 geresulteerd in een concepteindrapport dat is voorgelegd aan de begeleidingscommissie.

Het kan echter verkeren! De inkt van het rapport Bakker was nog niet droog of de financiële crisis barstte los met, zoals wij nu allemaal weten, enorme gevolgen voor de economie. Precies een jaar na het verschijnen van het rapport 'Bakker' kwam het CPB met de meest recente prognoses voor de economische ontwikkeling en de vertaling die deze krijgt op de arbeidsmarkt. Daaruit blijkt dat de werkloosheid binnen afzienbare tijd zal verdubbelen. De Nederlandse arbeidsmarkt verandert in sneltreinvaart van een markt met grote, sectorale tekorten in een arbeidsmarkt met (zeer) grote overschotten. Natuurlijk zijn deze prognoses onzeker. Met name de internationale afhankelijkheid van Nederland maakt dat een snel herstel van de wereldmarkt grote effecten kan hebben op het herstel van de Nederlandse economie en arbeidsmarkt. Maar één ding is wel duidelijk: het beeld dat de Commissie Bakker schetste voor 2015 zal naar achteren verschuiven. Hoe lang dat precies zal duren, is nu nog volkomen onduidelijk.

De recessie en de arbeidsmarktcrisis zullen ertoe leiden dat per saldo het aantal langdurig werklozen en het aantal personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zal stijgen. Het aantal niet-werkende werkzoekenden zal eind 2010 boven de 800.000 liggen. De eerste voorzichtige voorspellingen luiden dat het aantal bijstandsgerechtigden met 100.000 zal stijgen. De veel ruimere arbeidsmarkt zal er tevens toe leiden dat ook andere groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt 'in de wachtkamer' terecht zullen komen: gedeeltelijk arbeidsgeschikten, de zogenaamde 35-minners, Wajong'ers, SW'ers, et cetera. Kortom, het onbenutte arbeidsreservoir neemt fors toe en de mogelijkheden voor de zwakkere groepen daarbinnen om (weer) aan de slag te komen, nemen af.

Tegelijkertijd weten we echter wel dat de demografische ontwikkeling, die een belangrijke bouwsteen was voor de prognoses van de Commissie-Bakker, wel het voorspelde patroon zal gaan vertonen. Met andere woorden: de omvang van de potentiële beroepsbevolking in Nederland zal omlaag gaan. Ook weten we zeker dat na de huidige recessie herstel zal komen en dat de werkzame beroepsbevolking weer zal gaan groeien. Uitkomst van deze twee ontwikkelingen zal dan ook zijn dat de spanning op de arbeidsmarkt terugkomt. Wat betekent dat voor de uitkomsten van dit onderzoek? Het betekent dat – daar waar in dit onderzoek voorzien wordt dat er mogelijkheden zijn voor arbeidsparticipatie van het onbenutte reservoir – deze mogelijkheden nooit helemaal zullen verdwijnen, maar zeker ook dat deze weer zullen terugkomen. De door Bakker gesignaleerde kraptes op de arbeidsmarkt zullen terugkeren en dat alleen al biedt mogelijkheden. Ook de recente geschiedenis van uitstroom uit de bijstand laat zien dat zelfs mensen die zeer langdurig van een uitkering afhankelijk zijn geweest, met de juiste begeleiding en inzet van instrumenten alsnog hun weg naar de arbeidsmarkt vinden.

Maar niet alleen in kwantitatief opzicht laat dit onderzoek zien dat er licht is aan het eind van de tunnel van de arbeidsmarktcrisis. Er passeert een scala aan

voorbeelden van de manieren waarop werkgevers in staat en bereid zijn om werkgelegenheid te bieden aan personen vanuit het 'onbenutte reservoir'. Daarmee laat het onderzoek ook zien hoe dat dan in de toekomst weer mogelijk wordt en welke wegen daarvoor bewandeld moeten en kunnen worden. Dat zullen voor velen vaak 'nieuwe wegen' zijn. Maar zij moeten dan niet vergeten dat anderen hen zijn voorgedaan en hebben laten zien dat ook personen wier beperkingen in eerste instantie misschien wel erg groot lijken, uiteindelijk uitgroeien tot zeer gewaardeerde collegae en medewerkers. Niet alleen dit onderzoek, maar ook de rapporten van de Commissie Bakker, de Commissie Modernisering SW en de SER-Commissie Wajong laten zien dat het niet alleen mogelijk, maar ook noodzakelijk is dat ook deze groepen naar vermogen meedoen op de arbeidsmarkt. Wanneer dit rapport een bijdrage kan leveren aan het invullen van de wensen in deze richting is de belangrijkste doelstelling ervan gerealiseerd.

Ik wil op deze plaats graag de leden van de begeleidingscommissie hartelijk danken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van het rapport. Zij hebben het onderzoeksteam in een aantal inspirerende bijeenkomsten van kritisch commentaar en zeer nuttige suggesties voorzien en hebben er zo toe bijgedragen dat het onderzoek een duidelijke focus heeft gekregen. Deze focus heeft er zeker toe bijgedragen dat het onderzoek – op termijn – werkgevers kan stimuleren om zich bij het vervullen van vacatures ook te richten op die grote groep niet werkenden die in dit onderzoek zijn aangeduid als onbenut reservoir. De begeleidingscommissie bestond uit de volgende leden:

prof. Dr. P. de Beer, Bijzonder Hoogleraar Henri Polakleerstoel, Universiteit van Amsterdam;

drs. A. Brand, Hoofd Sociaal-Wetenschappelijke Afdeling van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam;

drs. J.H.M. Kok, Hoofd Kenniscentrum UWV;

drs. G.H.J. Homburg, directeur Regioplan Beleidsonderzoek.

Het onderzoek is een samenwerkingsproject van de stichting Collusie en Regioplan Beleidsonderzoek. Hans Brugman heeft namens de stichting Collusie zijn bijdrage geleverd, vanuit Regioplan is het meeste werk gedaan door Joris Timmerman; Wendelien Vos en Corette Wissink hadden hierin ook een aanzienlijk aandeel. Bob van Waveren tekende voor de projectleiding.

Het onderzoek had niet uitgevoerd kunnen worden zonder de subsidie die verstrekt is door Stichting Instituut Gak. Ik wil graag Stichting Instituut Gak hartelijk danken daarvoor, namens het onderzoeksteam en de begeleidingscommissie. In het bijzonder willen we graag daarbij onze erkentelijkheid uitspreken voor de inspanningen die Geert Veentjer zich getroost heeft om het onderzoek te (laten) subsidiëren.

Dr. Roeland van Geuns

Voorzitter begeleidingscommissie

Clustermanager Regioplan Beleidsonderzoek

1 INLEIDING

1.1 Inleiding

Tot in de zomer van 2008 werd het debat van de overheid over het arbeidsmarktbeleid gedomineerd door initiatieven die moesten leiden tot een hogere arbeidsparticipatie. De snel toegenomen werkgelegenheid in de periode 2003-2008 maakte dat de arbeidsmarkt schreeuwde om extra personeelsaanbod. In een aantal sectoren was sprake van snel oplopende tekorten aan personeel. De roep om onmiddellijke verruiming van het arbeidsaanbod is inmiddels verstomd. De financiële crisis en in zijn slipstream de recessie en daarmee samenhangende arbeidsmarktcrisis hebben geleid tot geheel andere verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Voor het eerst sinds vijf jaar loopt de werkloosheid op en de verwachting is dat de groei van de werkloosheid zich vooralsnog versneld zal voortzetten. Inmiddels voorspelt het CPB eind 2010 een werkloosheid van meer dan 800.000 personen: een tot voor kort voor onmogelijk gehouden werkloosheidsniveau van rond de tien procent.

In schril contrast hiermee staan de middellangetermijnverwachtingen voor de kwantitatieve verhoudingen op de arbeidsmarkt. De demografische ontwikkelingen zullen het noodzakelijk maken dat de arbeidsparticipatie toeneemt, ondanks het grote kortetermijnoverschot aan aanbod. Gebeurt dat niet, dan dreigt uiteindelijk niet alleen toch weer een groot tekort op de arbeidsmarkt. Er zal ook sprake zijn van een afkalvend financieel draagvlak voor overheidsvoorzieningen. De verhouding tussen aantal werkenden en het aantal personen dat op één of andere manier afhankelijk is van een directe of indirecte financiële bijdrage van de overheid dan wel vanuit de publieke middelen, wordt ongunstiger. Om die verhouding enigszins in balans te houden met de financiële consequenties van de grotere afhankelijkheid van publieke middelen, wordt verhoging van de arbeidsparticipatie door velen gezien als een noodzakelijke voorwaarde. Participatie is dan ook een van de speerpunten van het huidige kabinet. Er worden diverse beleidsmaatregelen opgetuigd om meer mensen aan het werk te krijgen, hen langer te laten doorwerken of meer arbeidsuren te laten maken.

De arbeidsparticipatie kan ook omhoog! Recente analyses van de RWI en het SCP leren dat er behalve de geregistreerde werklozen nog een aanzienlijk reservoir is aan mensen die best aan de slag willen, maar die om wat voor reden dan ook toch niet naar werk zoeken.¹ Hun rekensom leert dat er zo'n 900.000 aan het werk willen, gelijkelijk verdeeld over uitkeringsontvangers en niet-uitkeringsgerechtigden (NUG).

¹ SCP (2008), *Wel of niet aan het werk. Achtergronden van het onbenut arbeidspotentieel onder werkenden, werklozen en arbeidsongeschikten*. Februari 2008.
RWI (2007), *De drempel over. Advies over het aanboren van onbenut participatiepotentieel*. Oktober 2007.

Dat het om een urgent probleem gaat, blijkt mede uit het feit dat het kabinet de commissie-Bakker heeft ingesteld met de opdracht te onderzoeken hoe de arbeidsparticipatie omhoog kan. De commissie heeft in juni 2008 gerapporteerd en van de resultaten maken wij dankbaar gebruik.²

Binnen de termijn van drie tot vijf jaar, wanneer de verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt weer enigszins genormaliseerd zullen zijn, zal deze druk op verhoging van de participatiegraad weer in alle hevigheid toenemen. Vanuit dat perspectief is er dan ook alle reden om te bezien welke groepen dan een bijdrage kunnen leveren aan deze extra participatie. Hoewel de aandacht voor toenemende participatie van groepen die nu nog langs de kant staan snel naar de achtergrond dreigt te verdwijnen, is de toekomstige noodzaak tot participatievergroting van die groepen reden genoeg om te blijven kijken naar de potenties die er binnen deze groepen zijn én naar de wijzen waarop van die potenties gebruik gemaakt kan worden.

Het onderzoeksproject 'Nieuwe Wegen en Werken' richt zich op het vinden van verbeteringen in de aansluiting op de arbeidsmarkt, met name aan de onderkant daarvan. De aanleiding voor het project was de verbazing over de spanning tussen vraag en aanbod: hoe kan het zijn dat zoveel mensen tegen hun zin niet meedoen op de arbeidsmarkt, terwijl er tegelijk sprake is van zoveel vacatures en zoveel werk dat nog 'blijft liggen op de plank'? En hoe valt dit te verbeteren? De aanvankelijke insteek van het project was breed en omvatte zowel de vraag- en de aanbodzijde, alsmede de matching tussen beide. In de loop van het project is in samenspraak met de begeleidingscommissie gekozen voor een beperktere focus, die vooral gericht is op de werkgeversrol in dit proces. Juist deze focus zal ook over enkele jaren, wanneer genoemde spanning op de arbeidsmarkt weer in al zijn hevigheid terug is, weer – en eigenlijk nog steeds – actueel zijn. In die zin is dit onderzoek gericht op de toekomstige oplossingen voor toekomstige problemen die zeker weer zullen ontstaan. Gewaarschuwd als werkgevers en werknemers zijn door de grote spanningen op de arbeidsmarkt in 2008, zouden zij dit rapport goed moeten lezen en de lessen die eruit te trekken zijn zeker in die nabije toekomst, maar eigenlijk nu meteen al moeten trekken. Want ook nu nog zijn er her en der onvervulde en moeilijk vervulbare vacatures. En er zijn zeer grote groepen die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Deze groepen nu vergeten, zou die afstand alleen maar vergroten en daarmee hun reïntegreerbaarheid in de toekomst. Er kan nu worden ingespeeld op de toekomstige arbeidsmarktvraag, door te investeren in de capaciteiten en competenties van deze groepen. Het voorliggende rapport biedt daarvoor vele aangrijpingspunten.

² Commissie Arbeidsparticipatie (commissie-Bakker) (2008), *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*. 16 juni 2008.

1.2 Doel- en probleemstelling

Het project vertrekt vanuit de constatering dat grote groepen werknemers langs de zijlijn staan terwijl de personeelsvoorziening in diverse sectoren en branches in toenemende mate een probleem is of wordt. Globaal geformuleerd is het *doel* van het project: het ontwikkelen van inzichten die helpen om moeilijk plaatsbare groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen.

Bij het inrichten van het project zijn de volgende kaders gehanteerd:

- *Focus op de werkgever.* De werkgever is degene die uiteindelijk de ruimte moet bieden aan de moeilijk plaatsbare doelgroepen en is derhalve een centrale speler.
- *Focus op de praktijk.* We richten het onderzoek op het achterhalen van goede praktijken uit bestaande projecten en aanpakken. Daarnaast wordt kennis genomen van relevante inzichten uit actuele literatuur op dit terrein.
- *Focus op het leren van de opgedane ervaringen in zowel de reguliere als de sociale economie.* We letten op de mogelijkheden om werkzame bestanddelen elders toe te passen, op te schalen of uit te breiden.

Met dit project wordt dus getracht om meer begrip te krijgen van het werkgeversgedrag ten aanzien van de inschakeling van mensen uit het onbenutte reservoir. De inzet is om daaruit aanknopingspunten te destilleren die kunnen leiden tot verbeteringen op dit terrein.

De volgende *onderzoeksvragen* structureren dit project:

- 1 Welke motieven hanteren ondernemers voor het inschakelen van doelgroepen? Welke knelpunten bestaan er? Welke oplossingen heeft men gevonden, hetzij zelf, hetzij in goede praktijken elders?
- 2 Welke ervaringen hebben werkgevers opgedaan met de keuze van specifieke groepen, met de selectie en met de werving van de personen? Wat gaat goed, wat kan beter? Welke oplossingen heeft men gevonden, hetzij zelf, hetzij in goede praktijken elders?
- 3 Welke ervaringen hebben werkgevers opgedaan vanaf het moment van aannemen (bijvoorbeeld met beloning, aanpassing of inpassing, begeleiding, perspectief op doorstroom)? Wat gaat goed, wat kan beter? Welke oplossingen heeft men gevonden, hetzij zelf, hetzij in goede praktijken elders?
- 4 Welke winst is te behalen met de keuze van specifieke groepen?

1.3 Onderzoeksverantwoording

Literatuurstudie en interviews vormen de belangrijkste bronnen voor de gegevensverzameling van deze verkennende studie. Het veldwerk is in oktober 2007 gestart en afgerond in het voorjaar van 2008. Het onderzoek is uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek en Stichting Collusie.

Een gedetailleerde onderzoeksverantwoording is opgenomen als bijlage 1.

1.4 Producten

Het onderzoek leidt behalve tot dit eindrapport nog tot twee producten:

- a. een brochure;
- b. een plan van aanpak voor een pilot: proeftuin.

Deze twee producten verschijnen separaat.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de huidige context van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt aan de hand van het advies van de commissie-Bakker en aan de hand van het kabinetsbeleid. Hierbij beschrijven we ook de voorzieningen en financiële tegemoetkomingen die de overheid ter beschikking stelt aan werkgevers die mensen uit moeilijk plaatsbare groepen in dienst nemen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de vraag welke moeilijk plaatsbare groepen er zijn en wat de omvang en arbeidsmogelijkheden van deze groepen zijn. In de hoofdstukken 4 en 5 beschrijven we de ervaringen van werkgevers die moeilijk plaatsbare groepen in dienst hebben. Hoofdstuk 6 ten slotte bevat onze conclusies en aanbevelingen.

In de bijlagen hebben we een onderzoeksverantwoording en een overzicht van de respondenten opgenomen.

2 HET PARTICIPATIETEKORT ALS WERKGEVERSPROBLEEM

Allereerst besteden wij in dit hoofdstuk aandacht aan de verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. We maken daarbij gebruik van inzichten uit het rapport van de commissie-Bakker.¹ Het overzicht maakt duidelijk dat het verschil tussen vraag en aanbod de komende jaren zal toenemen, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Ongewis is nog hoe de kredietcrisis de conjunctuur gaat beïnvloeden en welke gevolgen dat zal hebben voor de arbeidsmarkt.

Vervolgens gaan we in op het huidige overheidsbeleid voor zover dat relevant is voor en gericht is op werkgevers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (zouden willen) nemen. Ook komen de belangrijkste voorzieningen voor en financiële tegemoetkomingen aan werkgevers aan bod.

Ten slotte beschrijven we het beleid in ontwikkeling, zoals het voorstel voor de Wet stimulering arbeidsparticipatie (Wet Stap), die regelt dat werkgevers loonkostensubsidies kunnen krijgen als zij mensen in dienst nemen die moeilijk aan werk kunnen komen.

2.1 Alarmbel commissie-Bakker

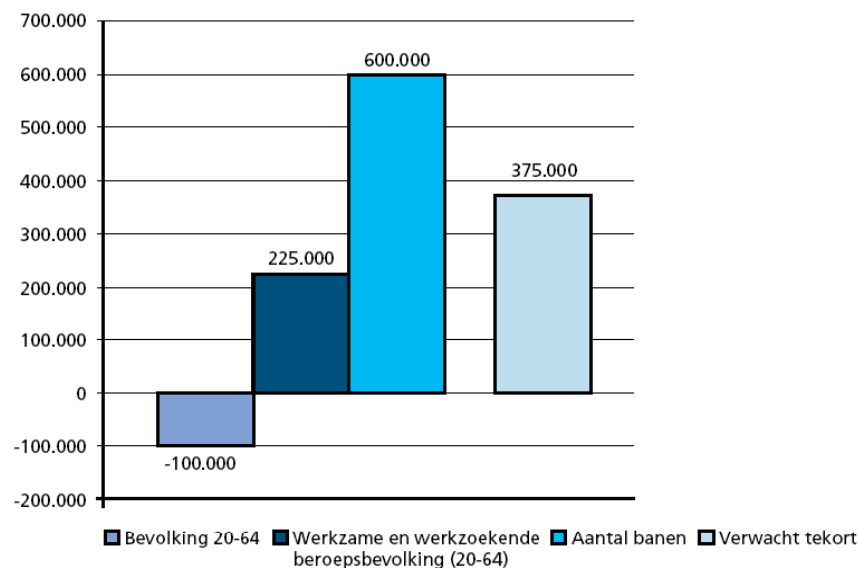
De commissie-Bakker gaat voor Nederland voor de periode tot 2015 uit van een uitbreidingsvraag van 600.000 banen, dat wil zeggen een groei van het aantal bestaande banen met 600.000.² Deze extra banen zijn het saldo van banenverlies in bepaalde sectoren en groei van het aantal banen in andere sectoren. Het banenverlies zal vooral plaatsvinden in de landbouw en industrie en de banengroei zal met name plaatsvinden in de sectoren handel, zakelijke en overige dienstverlening en onderdelen van de collectieve sector.

Tegenover de vraag naar arbeid op de arbeidsmarkt, staat het aanbod van arbeid. Door instroom van jongeren en uitstroom van ouderen neemt de beroepsbevolking tot 2015 per saldo toe met 225.000 mensen. Dit betekent een tekort van 375.000 mensen om alle 600.000 extra banen te vervullen (zie figuur 2.1).

¹ Het kabinet heeft de commissie ingesteld met als opdracht om voorstellen te formuleren over maatregelen ter verhoging van de arbeidsparticipatie en over maatregelen die ertoe leiden dat mensen meer uren gaan werken.

² De commissie baseert zich op onderzoek van Cedefop (2008), *Future skill needs in Europe. Medium term Forecast*.

Figuur 2.1 Verwachte tekorten op de arbeidsmarkt: 375.000 mensen in 2015
(bron: commissie-Bakker)³



Volgens de commissie staan we aan de vooravond van een belangrijke verandering. Vanaf 2010 neemt de potentiële beroepsbevolking af nadat deze in de afgelopen zestig jaar is gegroeid van ruim vijf naar tien miljoen mensen. De beroepsbevolking zal tot 2040 dalen met één miljoen mensen. De generatie babyboomers stopt met werken, terwijl er veel minder jonge mensen op de arbeidsmarkt bijkomen. Volgens de commissie zullen er voor het eerst in de geschiedenis structureel minder mensen beschikbaar zijn om te werken dan er banen zijn. In 2040 kan het tekort oplopen tot 700.000 mensen.

Behalve in kwantitatieve zin zal de vraag naar arbeid volgens de commissie ook in kwalitatieve zin veranderen. Door de internationale concurrentie zullen verschuivingen plaatsvinden in sectoren en opleidingseisen. Globalisering en technologische ontwikkelingen zorgen dat er meer dynamiek komt. Dit betekent dat er meer van mensen zal worden gevraagd en dat het aanpassingsvermogen van mensen steeds belangrijker wordt. Ook de gewenste kwalificaties en vaardigheden veranderen. Zo zal Nederland zich, onder druk van lagelonenlanden en de opkomst van landen als China en India, nog sterker moeten ontwikkelen tot een kenniseconomie, waar een hoog opleidingsniveau van belang is. Een ander soort verandering is het gevolg van de toename van de vraag naar personeel in het onderwijs, de zorg en de persoonlijke dienstverlening, waardoor het belang van sociale vaardigheden toeneemt.

³ Commissie Arbeidsparticipatie (commissie-Bakker) (2008), *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*. 16 juni 2008.

De opgave waar Nederland volgens de commissie-Bakker voor staat, is om zo veel mogelijk mensen inzetbaar te maken en te houden.

2.2 Veranderende structuur van de werkgelegenheid

De werkgelegenheid zelf zal volgens berekening van TNO de komende jaren op alle niveaus toenemen (TNO 2007).⁴ De vraag naar arbeid zal echter door een aantal ontwikkelingen versneld veranderen. Deze ontwikkelingen zijn al aan de gang. Het gaat om een viertal nauw samenhangende ontwikkelingen:

- *'Upgrading'*, het toenemen van opleidingseisen voor de arbeidsmarkt als geheel, mede als gevolg van technologische ontwikkelingen. De upgradering leidt tot hogere eisen aan de functies aan de ene kant en vereenvoudiging van complexe taken aan de andere kant.
- *Tertiërisering* van de arbeidsmarkt, ofwel de verschuiving van werkgelegenheid van industrie- en landbouwsectoren naar dienstensectoren. De tertiërisering leidt tot toename van de sociale interactie op de werkvloer met klanten, patiënten of leerlingen en een groter beroep op de sociale en emotionele intelligentie van de werknemers.
- *'Netwerken'* in de arbeidsmarkt en tussen organisaties met de behoefte aan mensen met netwerkcompetenties, zoals teamgeest en samenwerking, emotionele intelligentie en creativiteit. Daar horen echter ook loyaliteit en vertrouwen bij. Mensen zullen zelf aansluiting moeten zoeken bij een netwerkwerkbmarkt, met het risico al snel 'uitgesloten' te zijn.
- *'Flexibilisering'* van arbeid, ofwel het verdwijnen van de baan voor het leven en de toenemende vraag naar flexibel en mobiel personeel. Ook vanuit de individuele werknemer ontstaat overigens meer behoefte aan flexibilisering.

Het individu kan vooral zekerheid ontleen aan 'metacompetenties' zoals leervermogen, aanpassingsvermogen, flexibiliteit en stressbestendigheid. Deze competenties vergroten niet alleen de kansen op de arbeidsmarkt in 2020. Zij geven ook zekerheid voor maatschappelijke participatie.

'Verontrustend is dat alle toekomstscenario's gepaard gaan met een *scherpe polarisatie* op de arbeidsmarkt. De reguliere arbeidsmarkt richt zich in toenemende mate op goed opgeleide personen die flexibel inzetbaar zijn. Groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zullen steeds minder voldoen aan de functie-eisen van regulier werk, waardoor zij buiten de reguliere arbeidsmarkt komen te staan. Dit kan ten dele worden opgevangen met gesubsidieerde en beschutte arbeid. Maar bij de scenario's met een geringe rol voor de overheid komen groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt in een precare situatie terecht. Inkomensonzekerheid en armoede dreigen dan in hun leven te overheersen.' (TNO, 2007 p.168).

De aard van de werkgelegenheid verschuift ook aan de *onderkant van de arbeidsmarkt*, hoewel deze tot op zekere hoogte gewaarborgd lijkt. De oorzaken moeten we vooral zoeken in de vermindering van het landbouw-

⁴ TNO, *De toekomst werkt. Mens en bedrijf in 2020*, TNO 2007.

areaal, de verplaatsing van industrieproductie naar lagelonenlanden en verdere technologisering en automatisering. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de overblijvende banen (onderhoud en reparatie) steeds complexer worden en dat er dus hogere eisen worden gesteld aan werknemers. Een andere verschuiving in de werkgelegenheidsstructuur aan de onderkant wordt teweeggebracht doordat vrouwen meer gaan deelnemen aan het arbeidsproces. Daardoor ontstaat er meer vraag naar huishoudelijke dienstverlening, kinderopvang, enzovoorts. Ook de vergrijzing, de wens of de plicht tot langer doorwerken en de wens om langer zelfstandig te wonen, doen de behoefte aan persoonlijke dienstverlening en zorg toenemen.

2.3 Kabinetsbeleid

In deze paragraaf beschrijven we het huidige overheidsbeleid voor zover dat relevant is voor en gericht is op werkgevers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (zouden willen) nemen. We doen dat aan de hand van het regeerakkoord, de reactie van het kabinet op het advies van de commissie-Bakker en aan de hand van de belangrijkste voorzieningen en financiële tegemoetkomingen die de overheid reeds aan werkgevers ter beschikking stelt of wil gaan stellen als zij moeilijk plaatsbare groepen in dienst nemen.

Het kabinet deelt de analyse van de commissie-Bakker en stelt: “Als er niets gebeurt, wordt Nederland geconfronteerd met een toenemend structureel arbeidstekort, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. Dat kan leiden tot ernstige onevenwichtigheden in de economie en de samenleving.[...] Zo kan volgens de huidige vooruitzichten in de toekomst nog maar zestig procent van de zorgvraag worden opgevangen.”⁵

Het kabinet geeft aan dat de toekomstige arbeidsmarkt specifiek voor kwetsbare groepen zorgen met zich meebrengt, omdat juist voor hen de concurrentie uit andere landen bedreigend kan worden en omdat het juist voor hen moeilijk kan zijn om zich aan te passen aan snelle verschuivingen. Vanwege hogere lonen en de nadruk op innovatie worden de drempels voor arbeid steeds hoger en dreigen de minst getalenteerde mensen de aansluiting met de arbeidsmarkt te gaan missen. Tegelijkertijd biedt de krapte op de arbeidsmarkt volgens het kabinet kansen omdat er immers behoefte is aan personeel en een grote groep mensen met goede begeleiding weer aan het werk kan raken.

Het kabinet heeft zich in het regeerakkoord ten doel gesteld de arbeidsparticipatie te verhogen naar tachtig procent in 2016 en daartoe in de lopende kabinetsperiode een substantiële stap te zetten. Het meest recente arbeidsparticipatiecijfer, over 2007, bedraagt 74 procent. Dat wil zeggen dat 74

⁵ *Kabinetsreactie op hoofdlijnen op het rapport van de Commissie Arbeidsparticipatie (2008)*, p. 1.

procent van de potentiële beroepsbevolking werkzaam of werkzoekend is.⁶ Eén van de manieren om verhoging van de arbeidsparticipatie te bereiken, is het zo snel mogelijk aan het werk helpen van meer mensen.⁷ Het kabinet is hiervoor bezig met meerdere wetsvoorstellen en beleidsplannen.

Hoogleraar arbeidsverhoudingen De Beer bekritiseert de participatiedoelstelling van het kabinet.⁸ Hij stelt vast dat de relatie tussen enerzijds de toename van de participatie in de afgelopen jaren en anderzijds de ontwikkeling van het bruto-binnenlandsproduct, de daling van de socialezekerheidsuitgaven en het voorkomen van de armoede minder direct met elkaar samenhangen dan het kabinet meent. Hij bepleit meer aandacht voor de twee alternatieven voor de participatiedoelstelling van het kabinet, te weten de verhoging van het aantal gewerkte uren en de verhoging van de arbeidsproductiviteit. Hij baseert dit op een analyse van de kosten en baten van de drie beleidsopties.

Voor de mobilisering van het arbeidspotentieel is volgens het kabinet een goede uitvoering van het re-integratieproces en regionale samenwerking tussen betrokken partijen belangrijk. Ten aanzien van de institutionele inrichting van de re-integratie heeft het kabinet besloten UWV en CWI per 1 januari 2009 te laten fuseren en in de loop van dat jaar over te gaan tot een geïntegreerde dienstverlening in de regionale Locaties Werk en Inkomen (LWI's), waarin UWV, CWI en gemeenten meer samenwerken. Van belang voor werkgevers is dat er hiermee voor hen één aanspreekpunt komt. Verder wil het kabinet, in lijn met het voorstel van de commissie, met alle betrokken partijen - gemeenten, UWV, werkgevers - bindende meerjarenafspraken maken om werklozen, arbeidsgehandicapten en niet-uitkeringsgerechtigden aan werk te helpen.

Om werkgevers te stimuleren langdurig werklozen in dienst te nemen, adviseert de commissie een tijdelijke loonkostensubsidie te introduceren. Het kabinet heeft een wetsvoorstel (Stap, Stimulering arbeidsparticipatie) gemaakt dat het voor UWV, net als voor gemeenten, mogelijk maakt tijdelijke loonkostensubsidies als re-integratie-instrument in te zetten. Een duwtje in de rug door de overheid kan er volgens het kabinet voor zorgen dat werkgevers in zee gaan met mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Het wetsvoorstel biedt financiële ruimte om zo 90.000 ww'ers en/of (deels)

⁶ Merk op dat hier de internationale definitie wordt gevolgd, waarbij alle werkenden worden meegeteld. In de Nederlandse definitie tellen alleen de werkenden die minimaal twaalf uur per week werken. Zie verder: commissie-Bakker, p. 25.

⁷ Deze manier sluit aan bij één van de drie sporen die de commissie-Bakker voorstelt om zo veel mogelijk mensen inzetbaar te maken. De andere twee zijn het zorgen dat mensen inzetbaar blijven en het langer doorwerken van ouderen.

⁸ Paul de Beer, *Grotere participatie is geen panacee*, In: Socialisme en Democratie 7/8, 2008.

arbeidsongeschikten aan de slag te krijgen.⁹ Gemeenten kunnen al sinds de invoering van de Wet werk en bijstand (WWB) in 2004 tijdelijke loonkosten-subsidies inzetten om mensen met een bijstandsuitkering aan werk te helpen.

Het wetsvoorstel voor de *Wet stimulering arbeidsparticipatie (Stap)* regelt dat werkgevers loonkostensubsidies kunnen krijgen als zij mensen in dienst nemen die moeilijk aan werk kunnen komen. Voorwaarde voor zo'n *loonkostensubsidie* is onder meer dat het om een echte baan gaat, dat wil zeggen een bestaande vacature of een nieuwe baan die na dat jaar in beginsel wordt voortgezet. De subsidie zal maximaal vijftig procent van het minimumloon zijn. Het kunnen mensen met een bijstandsuitkering, arbeidsongeschikten en ww'ers met een uitkering langer dan een jaar zijn. Stap regelt verder onder meer dat mensen zonder startkwalificatie (mbo-2 of havo-/vwo-diploma) *recht op scholing* en een *financiële bonus* krijgen, zodat ze er ook financieel op vooruitgaan.¹⁰

Voor mensen die moeilijk aan de slag kunnen komen, dat wil zeggen dat zij niet binnen een jaar weer inzetbaar zijn voor de arbeidsmarkt, is in deze wet ook de mogelijkheid van een zogenaamde *participatieplaats* opgenomen. Een participatieplaats maakt het mogelijk om werkervaring op te kunnen doen met behoud van hun uitkering. De doelgroep bestaat uit mensen die niet binnen een jaar weer inzetbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Het doel is om zo veel mogelijk mensen uiteindelijk weer via tijdelijk en additioneel werk aan een gewone baan zien te krijgen, ook als hun kansen gering zijn. In combinatie met intensieve begeleiding van de gemeente krijgen ze twee jaar de tijd zich te ontwikkelen en door te stromen naar een stage, een taalcursus of een andere stap op weg naar een gewone baan. De duur kan twee keer met een jaar worden verlengd.

Met betrekking tot cao's stelt het kabinet dat door cao-afspraken over instapbanen voor langdurig werklozen deze groep meer kansen heeft op een baan. Ook belangrijk acht het kabinet dat de sociale partners de laagste cao-loonschaal op minimumniveau laten starten, omdat dit meer mogelijkheden voor laagopgeleiden biedt om in te stromen.

Wajong'ers vormen een specifieke groep. Wat betreft het kabinet hebben Wajong'ers meer participatiemogelijkheden dan in regelgeving en praktijk tot uiting komt. Het kabinet heeft een Werkregeling jonggehandicapten voorgesteld die ondersteuning biedt bij het vinden en behouden van werk en werken lonender maakt. Daarnaast investeert het kabinet in verbeteringen van dienstverlening aan werkgevers en in een betere matching van de mogelijkheden van Wajong'ers en de vraag bij werkgevers. Het kabinet verwacht van werkgevers en sociale partners dat ze afspraken maken over het meer toegankelijk maken van functies voor deze groep. Om het voor werkgevers aantrekkelijker te maken om Wajong'ers in dienst te nemen, komt er vanaf

⁹ SZW Persbericht (2008), *Loonkostensubsidies en participatieplaatsen om mensen aan de slag te helpen*.

¹⁰ Persbericht SZW (2008), *Eerste Kamer stemt in met participatieplaatsen voor bijstandsgerechtigden*, 9 juli 2008.

oktober 2008 een loket dat de administratieve rompslomp zo veel mogelijk uit handen neemt.¹¹

Het kabinet heeft behalve maatregelen om meer mensen aan het werk te helpen ook een aantal preventieve maatregelen voorgesteld om te voorkomen dat mensen een te grote afstand tot de arbeidsmarkt krijgen. Om langdurige werkloosheid te voorkomen, heeft het kabinet bijvoorbeeld voor ww'ers zeer recent de Richtlijn passende arbeid 2008 ingevoerd.¹² Voor mensen die vanaf 1 juli 2008 werkloos zijn geworden, worden alle soorten arbeid na een jaar werkloosheid als passend beschouwd. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld werklozen zich na een jaar ook op werk moeten richten waaraan lagere kwalificatie-eisen worden gesteld. Een andere preventieve maatregel is dat het kabinet werkgevers wil verplichten om jongeren die ze in dienst nemen zonder diploma, de zogenaamde groenpluk, op te leiden tot een startkwalificatie.

2.4 Bestaande voorzieningen voor werkgevers

De overheid stelt voorzieningen beschikbaar voor werkgevers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen. Deze voorzieningen verschillen per doelgroep. We zullen hier kort de belangrijkste voorzieningen opsommen waar werkgevers aanspraak op kunnen maken als zij jongeren (of ouderen) een leerbaan aanbieden of arbeidsgehandicapten, ouderen, ww'ers, mensen met een bijstandsuitkering in dienst nemen.

Laagopgeleiden Voor werkgevers die een leerbaan aanbieden aan jongeren (of ouderen), bestaat een fiscale aftrekmogelijkheid in het kader van de Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen (WVA). Werkgevers die een jongere op een leerbaan (bbl-baan, vier dagen werken, één dag school) aannemen, kunnen een tegemoetkoming krijgen van maximaal € 2.500,- per jongere per jaar. Wanneer de jongere bovendien geen startkwalificatie heeft, kan daar nog € 3.000,- bijkomen.¹³ Ook werkgevers die jongeren aannemen op een zogenaamde bol-plaats kunnen een fiscale tegemoetkoming krijgen. Een bol-plaats is een beroepsopleidende leerweg, een combinatie van leren op school en leren in de praktijk, waarbij leerlingen naar school gaan en enkele maanden een stage volgen.

¹¹ SZW Persbericht (2008), *Jongeren met een beperking gaan werken naar vermogen*, 30 mei 2008.

¹² SZW Nieuwsbrief (2008), van 25 juni tot en met 1 juli 2008.

¹³ En aan nog enkele andere voorwaarden voldoet.

Arbeids- gehandicapten	<p>Voor werkgevers die arbeidsgehandicapten in dienst nemen, zijn er relatief veel voorzieningen.¹⁴ Om te beginnen is er de mogelijkheid van een proefplaatsing, dat wil zeggen dat de werkgever gedurende maximaal drie maanden geen loon hoeft te betalen. Gedurende deze periode behoudt de werknemer zijn uitkering. Ten tweede is er een premiekorting van maximaal drie jaar op de arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidspremies die de werkgever betaalt. Ten derde is er een subsidieregeling voor werkplek-aanpassingen en andere voorzieningen, zoals communicatiemiddelen of de inrichting van het bedrijf. Ten vierde is er een no-riskpolis op basis waarvan de werkgever een tegemoetkoming in de loonkosten krijgt als hij het loon van de werknemer moet doorbetalen als de werknemer ziek wordt. Tot slot is er de mogelijkheid van een jobcoach, al moet deze wel door de werknemer worden aangevraagd, die de werknemer een individueel trainings- of inwerk-programma en begeleiding op de werkvloer geeft.</p> <p>De precieze vorm van een aantal voorzieningen verschilt per soort uitkering: WIA, WAO, Waz, Wajong en WSW. Dit geldt bijvoorbeeld voor de hoogte van het bedrag en voor het aantal jaren dat de werkgever er gebruik van kan maken. Bovendien zijn er enkele voorzieningen voor arbeidsgehandicapten die alleen voor specifieke groepen arbeidsgehandicapten beschikbaar zijn. Een voorbeeld hiervan is de zogenaamde 'brugbaan' voor een arbeidsongeschikte die is herbeoordeeld door UWV en minder arbeidsongeschikt is verklaard. Als een werkgever iemand die is herbeoordeeld en die geen werk heeft voor een jaar in dienst neemt, kan de werkgever voor die periode een loonkosten-subsidie krijgen van maximaal vijftig procent van het minimumloon. Een tweede voorbeeld is de mogelijkheid van loondispensatie voor Wajong'ers. Dat wil zeggen dat indien de Wajong'er minder presteert dan zijn reguliere collega's, de werkgever tijdelijk minder dan het minimumloon mag betalen.</p>
Ouderen	<p>Voor werkgevers die mensen van vijftig jaar of ouder in dienst nemen, bestaat premievrijstelling van de basispremie WAO/WIA.¹⁵ Het kabinet denkt momenteel ook aan een tijdelijke no-riskpolis voor werkgevers, indien zij een werkloze van 55 jaar en ouder in dienst nemen. De werkgever hoeft dan in de eerste jaren bij ziekte het loon van de werknemer niet door te betalen.¹⁶</p>
Werklozen	<p>Werkgevers die mensen met een ww-uitkering in dienst willen nemen, kunnen net als bij arbeidsgehandicapten, gebruikmaken van een proefplaatsing. Voor ww'ers met een uitkering langer dan een jaar, komt er een regeling voor loon-kostensubsidies (de eerder genoemde Wet Stap, zie kader in paragraaf 2.2).</p>

¹⁴ De informatie is afkomstig van de website van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (www.szw.nl) uit de map 'Re-integratie: informatie voor werkgevers'.

¹⁵ Talent 45+/SZW (2008), *Ongekende mogelijkheden. Overzicht van de mogelijkheden bij het in dienst nemen van 45-plussers*. April 2008.

¹⁶ SZW (2008), *Brede kabinetsaanpak om meer mensen aan het werk te helpen en te houden*. 27 juni 2008.

Bijstands- gerechtigden

Om mensen die een bijstandsuitkering hebben aan het werk te helpen, biedt de Wet werk en bijstand (WWB) sinds de invoering in 2004 mogelijkheden voor tijdelijke loonkostensubsidies. Het initiatief hiervoor ligt bij de gemeenten en de uitvoering is in handen van de sociale dienst of CWI. De hoogte en duur ervan is afhankelijk van het soort baan en van de voorwaarden die door de betreffende gemeente worden gesteld. Gemeenten leggen in een re-integratie-verordening vast hoe zij bijstandsgerechtigden helpen bij het vinden van werk. Een andere mogelijkheid is, afhankelijk van de gemeente, werken met behoud van uitkering, bijvoorbeeld in geval van proefplaatsingen of werkstages. Andere mogelijkheden zijn dat de gemeente de extra kosten van detachering betaalt, een tijdelijke subsidie op de loonkosten geeft (een deel van) de scholingskosten betaalt of de kosten van re-integratieinstrumenten zoals begeleiding door een jobcoach.¹⁷

Verder moet worden opgemerkt dat werknemers in meerdere van bovengenoemde groepen kunnen zitten en dat er daardoor voor werkgevers recht op meerdere voorzieningen kan bestaan.

Bovenstaande voorzieningen zijn gericht op werkgevers. Er zijn ook voorzieningen die primair zijn gericht op werknemers en waarvan de werkgever indirect (financieel) voordeel kan hebben. Voorbeelden zijn de vergoeding van meeneembare voorzieningen aan arbeidsongeschikten, zoals een aangepaste computer en een tijdelijke aanvulling op het loon indien de werknemer minder gaat verdienen dan hij volgens de arbeidsongeschiktheidsbeoordeling zou kunnen verdienen. Een ander voorbeeld is begeleiding in het kader van een IRO die hoofdzakelijk in het traject vóór de plaatsing bij de werkgever plaatsvindt, maar gedeeltelijk ook als nazorg na de plaatsing kan plaatsvinden.

2.5 Afsluiting

In dit hoofdstuk hebben we op basis van het advies van de commissie-Bakker de te verwachte arbeidsmarktsituatie in Nederland beschreven en het overheidsbeleid voor zover dat relevant is voor en gericht is op werkgevers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (zouden willen) nemen. In het volgende hoofdstuk zullen we ingaan op de verschillende groepen mensen die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

¹⁷ Talent 45+/SZW (2008), *Ongekende mogelijkheden. Overzicht van de mogelijkheden bij het in dienst nemen van 45-plussers*. April 2008.

3 PARTICIPATIEPOTENTIEEL: HET ONBENUTTE RESERVOIR

De commissie-Bakker concludeert dat er ondanks de groeiende tekorten op de arbeidsmarkt op dit moment ongeveer 900.000 Nederlanders zijn die niet werken, maar dat wel willen en kunnen. Van hen zijn er 0,4 miljoen werkzoekend; de overige 0,5 miljoen mensen zoeken niet actief. Activering van dit reservoir aan mensen biedt mogelijkheden om het tekort op de arbeidsmarkt te verminderen en de participatie te bevorderen.

In dit hoofdstuk verkennen we de samenstelling van het onbenutte reservoir zowel naar aard als naar omvang. Evident is dat het getalsmatig om grote aantallen mensen gaat. Een aanzienlijk deel van hen geeft aan te willen werken, ook al lijkt er flink wat af te dingen op de rekensom van de commissie.

3.1 Het onbenutte reservoir; samenstelling

3.1.1 Indeling volgens respondenten

In de oriënterende interviews met kennisorganisaties is uitgevraagd welke groepen binnen de arbeidsbevolking structureel niet aan bod komen op de arbeidsmarkt en/of bij elke conjuncturele neergang weer buiten de boot vallen. Respondenten noemen met name arbeidsgehandicapten, ouderen zonder werk, voortijdig schoolverlaters, allochtonen en specifieke uitkeringsgroepen (Wajong, WIA, WGA en WWB). Verder noemen zij onder andere zigeuners, drugsverslaafden, ex-delinquenten, laaggeletterden, mensen zonder arbeidsritme, mensen met een slechte fitheid en alleenstaande moeders.

Meerdere respondenten wijzen erop dat de moeilijkste groepen de groepen zijn waarbij een combinatie van deze achtergrondkenmerken en/of belemmerende factoren aanwezig is. Voorbeelden hiervan zijn laagopgeleide ouderen, allochtone schoolverlaters en mensen met meer dan één handicap.

3.1.2 Subgroepen met lagere arbeidsparticipatie

Onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP, 2008)¹ naar de achtergronden van onbenut arbeidspotentieel laat zien dat de arbeidsparticipatie verschilt tussen groepen in de samenleving. De netto-arbeidsparticipatie, de werkzame beroepsbevolking als percentage van de

¹ SCP (2008), *Wel of niet aan het werk. Achtergronden van het onbenut arbeidspotentieel onder werkenden, werklozen en arbeidsongeschikten*. Februari 2008.

totale bevolking van 15 tot en met 64 jaar, bedroeg in 2006 65 procent.² Maar in geval van jongeren, ouderen, vrouwen, niet-westerse allochtonen en laagopgeleiden ligt deze aanzienlijk lager (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 Totale bevolking, werkzame beroepsbevolking en nettoarbeids-participatie per aandachtsgroep in 2006 (bron: SCP 2008, CBS Statline)

	Totaal bevolking (15-64 jaar)	Werkzame beroepsbevolking*	Netto- participatie
Jongeren (15-24 jaar)	1.950.000	758.000	39%
Ouderen (55-64 jaar)	1.997.000	834.000	42%
Vrouwen	5.441.000	3.034.000	56%
Niet-westerse allochtonen	1.153.000	538.000	47%
Laagopgeleiden (basisonderwijs)	973.000	339.000	35%
Laagopgeleiden (lager secundair onderwijs)	2.647.000	1.307.000	49%
Totaal	10.964.000	7.074.000	65%

* Personen van 15 t/m 64 jaar die betaald werk hebben van twaalf uur of meer per week.

Knelpunten en beperkingen

Specifiek voor jongeren bestaat er verschil tussen jongeren zonder en met startkwalificatie. Met een startkwalificatie heeft 81% werk, terwijl van de jongeren zonder startkwalificatie slechts 65% werkt (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 Arbeidsmarktsituatie 15-22-jarigen die geen onderwijs volgen, naar startkwalificatie (bron: EBB 2003-2006, OCW 2007)³

	Werkend	Niet-werkend	Totaal
Startkwalificatie	81%	19%	100%
Geen startkwalificatie	65%	35%	100%

Overigens daalt het aantal nieuwe jongeren zonder startkwalificatie. In het schooljaar 2005-2006 ging het om 56.500 nieuwe schoolverlaters en in 2006-2007 ging het om 3400 minder nieuwe schoolverlaters, namelijk 53.100 schoolverlaters (OCW 2008).⁴

Anderhalf miljoen mensen in Nederland hebben grote moeite met lezen en schrijven. Men rekent hen tot de te *alfabetiseren* groep; 250.000 van deze

² Hier wordt de Nederlandse definitie gevolgd, die alleen werk van minimaal 12 uur per week telt en niet de internationale definitie, waarvoor alle werk telt. Dat doen we omdat de gegevens voor de subgroepen alleen volgens de Nederlandse definitie beschikbaar zijn.

³ OCW (2007), *Factsheet Voortijdig Schoolverlaten*. November 2007.

⁴ OCW (2008), *Brief aan de Tweede Kamer. Cijfers 2006-2007 Voortijdig Schoolverlaten*. 18 maart 2008.

mensen hebben ernstige problemen. Een op de tien huishoudens bevindt zich in een situatie van *sociale uitsluiting*. Het gaat hierbij vooral om langdurig zieken, mensen met een lage opleiding zonder vooruitzichten op betaald werk en huishoudens met (torenhoge) schulden in afglijdende omstandigheden (SCP, 2004).⁵

Ouderen

Ouderen - boven de 45 jaar - worden minder snel werkloos dan jongeren, maar als ze eenmaal werkloos zijn, dan is de kans op terugkeer naar de werkvloer gering. Vanaf 2001 is er sprake van toename van arbeidsparticipatie door ouderen. Dat heeft te maken met het feit dat pre-pensioen of VUT-regelingen de laatste jaren minder aantrekkelijk zijn gemaakt en met de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Ook van belang is dat de werkgever het risico is gaan dragen voor de eerste twee ziektejaren van de werknemers.

Werkzekerheid en blijven leren

Banen, bedrijven en organisaties veranderen in een hoog tempo. De *risicogroep* bij uitstek zijn de *lager opgeleiden*, de werknemers en werkzoekenden zonder startkwalificatie. Werkgevers worstelen met de inzet van laagopgeleiden. Het belang van *scholing voor lager opgeleiden* is op de kaart gezet door Aukje Smit e.a. (TNO, 2005).⁶ De aanpak van scholing bij lager opgeleiden vraagt een specifieke benadering. Om uiteenlopende redenen is er bij de grote groep lager opgeleiden veel weerstand tegen scholing en leren. De lager opgeleiden hebben negatieve ervaringen, hebben vaak een gering leervermogen of heel veel moeite met leren. Werkgevers en opleidingsinstituten houden weinig rekening met deze beperkingen. Scholing in de praktijk en op de werkplek heeft het grootste effect (SCP, 2005), zeker voor laagopgeleiden.

3.2 Het onbenutte reservoir; omvang

De potentiële beroepsbevolking in Nederland, dat wil zeggen alle personen van 15 tot en met 64 jaar, bestaat in 2006 uit bijna elf miljoen mensen. De werkzame beroepsbevolking, de mensen uit deze groep die een baan van ten minste twaalf uur per week hebben, bestond uit ruim zeven miljoen mensen. Bijna vier miljoen mensen van 15 tot en met 64 jaar hebben dus geen werk van twaalf uur of meer per week.

⁵ SCP (2004), *Sociale uitsluiting in Nederland*, oktober 2004.

⁶ TNO, *Lager opgeleiden in beweging*, september 2005.

De mensen van 15 tot en met 64 jaar die niet of minder dan twaalf uur per week werkzaam zijn, kunnen in drie groepen worden verdeeld.

Tabel 3.3 Onderverdeling personen van 15 t/m 64 jaar die niet werken (bron: CBS 2007, p.5)

Personen van 15 t/m 64 jaar die niet werken	Aantal
Werkt niet of minder dan 12 uur per week	4 miljoen
Waarvan: volgt voltijdonderwijs	1 miljoen
Waarvan: met uitkering	1,4 miljoen*
Waarvan: overige	1,7 miljoen

Tabel 3.3 leert dat van hen ongeveer één miljoen onderwijs volgen (CBS, 2007).⁷ Zo'n 1,4 miljoen mensen ontvangen een arbeidsongeschiktheids-, werkloosheids- of bijstandsuitkering. Resteren zo'n 1,7 miljoen mensen die noch voltijdonderwijs volgen, noch een uitkering ontvangen.

Zowel de groep met een uitkering als de groep 'overige' kan worden onderverdeeld in mensen die wel en mensen die niet willen/kunnen werken. Die onderverdeling bespreken we in paragraaf 3.4.

De 1,4 miljoen uitkeringen kunnen worden onderverdeeld in uitkeringen in verband met arbeidsongeschiktheid (WAO, WIA, Waz, Wajong), uitkeringen in verband met werkloosheid (WW) en bijstandsuitkeringen (zie tabel 3.4).

Tabel 3.4 Aantal arbeidsongeschiktheids-, werkloosheids- en bijstandsuitkeringen in Nederland in 2006 (bron: SCP, 2008)

Uitkering	Aantal
WAO/WIA/Waz/Wajong (arbeidsongeschiktheid)	861.000
WW (werkloosheid)	249.000
Bijstand	329.000
Totaal	1.439.000

Overigens is het aantal uitkeringen sinds 2006 aanzienlijk gedaald.

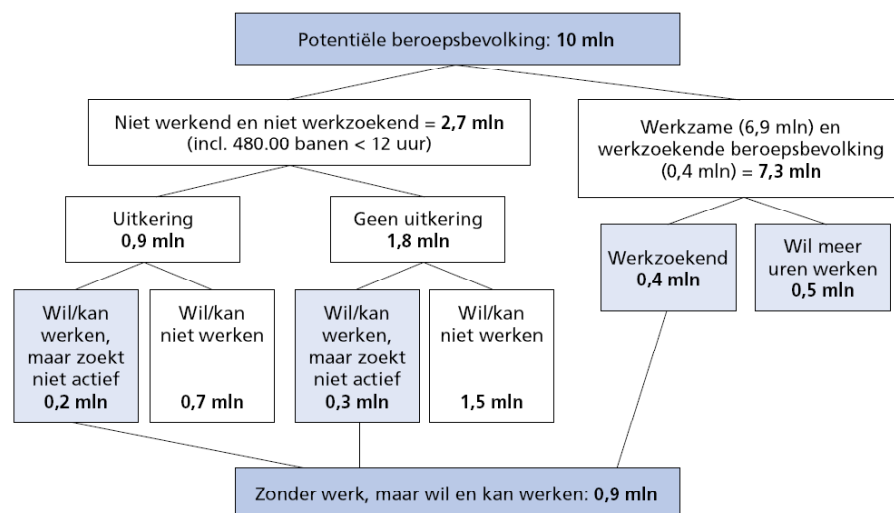
⁷ CBS (2007), *Wie willen er werk? Participatiepotentieel in 2005 en 2006*. De gegevens zijn berekend op basis van de Enquête Beroepsbevolking. Hierover wordt ook gerapporteerd in: RWI (2007), *De drempel over. Advies over het aanboren van onbenut participatiepotentieel*. Oktober 2007.

3.3 Aantal niet-werkenden dat wil werken

Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft onderzoek gedaan naar het participatiepotentieel in Nederland in 2006 (CBS 2007). Het onderzoek geeft inzicht in de omvang van het deel van de uitkeringsgerechtigden en nuggers in Nederland dat wil⁸ werken.

De commissie-Bakker heeft de cijfers uit het CBS-onderzoek gebruikt voor een eigen analyse en deze omgezet in een figuur (zie figuur 3.1). Volgens deze figuur omvat de potentiële beroepsbevolking in Nederland tien miljoen mensen.⁹ Hiervan werken 6,9 miljoen mensen twaalf uur of meer per week en zijn 0,4 miljoen mensen werkzoekend.¹⁰ De overige 2,7 miljoen mensen zijn niet werkend, noch werkzoekend. Deze groep kan in tweeën worden verdeeld. Van deze 2,7 miljoen die niet werken noch actief zoeken geven 0,5 miljoen mensen aan dat zij willen werken en 2,2 miljoen dat zij niet willen werken.

Figuur 3.1 Overzicht potentiële beroepsbevolking, 20-65 jaar, 2006
(bron: Rapport commissie-Bakker, p.26)



⁸ Het onderzoek maakt geen onderscheid tussen willen en kunnen werken. Redenen om niet te willen werken zijn bijvoorbeeld het volgen van voltijds onderwijs, zorgverplichtingen en ziekte.

⁹ De commissie-Bakker rekent met een potentiële beroepsbevolking van alle personen in Nederland van 20-65 jaar. Het CBS en het SCP rekenen met een potentiële beroepsbevolking van alle personen in Nederland van 15-65 jaar.

¹⁰ Opmerkelijk is dat de commissie hier de internationale definitie niet volgt, die immers de grondslag is voor de 80%-norm.

Op basis van deze cijfers concludeert de commissie-Bakker dat 0,9 miljoen Nederlanders die willen en kunnen werken aan de kant staan, namelijk 0,4 miljoen werkzoekende mensen en 0,5 miljoen mensen die willen/kunnen werken maar niet actief zoeken. Volgens de commissie komen zij om uiteenlopende redenen moeilijk aan werk, zoals een te lage of geen opleiding, een arbeidshandicap waardoor ze aangepast werk moeten doen, in sommige gevallen discriminatie en soms een gebrek aan motivatie.

In de analyse van de commissie-Bakker is weinig aandacht voor het voorkomen van 480.000 banen van minder dan twaalf uur per week in de groep van de niet-actieve zoekers (zie figuur 3.1). Voor deze groep is onduidelijk wat het betekent dat zij 'kunnen en willen werken'. Gewoon het kleine baantje blijven doen dat ze doen? Of is de intentie dat zij meer willen werken? Dat is van aanzienlijk belang, omdat het ongeveer de helft betreft van de groep van 900.000 die aangeeft te kunnen en willen werken. Dat betekent dat het aantal mensen dat (meer) kan en wil werken waarschijnlijk aanzienlijk kleiner is, namelijk ergens tussen de 420.000 en 900.000.

De RWI laat zien uit welke uitkeringsgroepen en uit hoeveel nuggers het participatiepotentieel bestaat (RWI, 2008).¹¹ Het participatiepotentieel omvat iedereen (exclusief voltijds schoolgaanden) die op dit moment niet of minder dan twaalf uur per week werkt, maar wel een baan zou willen (zie tabel 3.6). Het participatiepotentieel is te vinden in kolom twee van tabel 3.6 en bestaat uit 858.000 mensen.

Tabel 3.6 Niet-werkwilligen, werkwilligen en actief werkzoekenden onder mensen die niet werken (of minder dan 12 uur), per uitkeringsgroep en onder nuggers in 2006 (bron: RWI 2008)

Groep	Wil niet werken	Wil wel werken	Waarvan actief zoekt	Totaal ¹²
WW	39.000	142.000	127.000	181.000
AO	482.000	96.000	32.000	578.000
(arbeidsongeschikt)				
Bijstand	191.000	167.000	73.000	358.000
Nugger	1.296.000	453.000	198.000	1.749.000
Totaal	2.008.000	858.000	430.000	2.866.000

Ook uit het eerder aangehaalde onderzoek van het SCP (SCP, 2008) blijkt dat een deel van de niet-werkenden wil werken. Uit dit onderzoek blijkt dat 92 procent van de werklozen, 19 procent van de volledig arbeidsongeschikten en 57 procent van de gedeeltelijk arbeidsongeschikten die nu niet werken betaald

¹¹ RWI (2008), *Arbeidsmarktanalyse 2008*. April 2008.

¹² Deze totalen liggen lager dan de uitkeringstotalen van het SCP in tabel 3.4. Dit verschil wordt voor een groot deel verklaard doordat de RWI (tabel 3.6) de uitkeringsgerechtigden die twaalf uur of meer per week werken, niet meetelt. Als uitkeringsgerechtigden die twaalf uur of meer werken wel worden meegeteld, komen de totalen uit op 235.000 (WW), 760.000 (AO) en 394.000 (bijstand) (CBS, 2007, tabel 2).

werk zou willen verrichten. Het merendeel van de werkwilligen zegt binnen drie maanden aan de slag te kunnen. Dat geldt echter niet voor iedereen. Zestien procent van de werkwillige arbeidsongeschikten en acht procent van de werklozen zegt, vaak wegens ziekte, dit niet te kunnen.

Beperkingen in het arbeidspotentieel

Omgekeerd zijn er ook onderzoeken die de beperkingen in het arbeidspotentieel illustreren. Het SER-advies over participatiemogelijkheden onder Wajong'ers meldt dat ongeveer veertig procent (62.000) van de Wajong-populatie niet in staat is tot welke vorm van werkgerelateerde participatie dan ook (SER, 2007).¹³ De SER voegt hieraan overigens wel toe dat deze schatting mede afhankelijk is van hoe breed werk wordt gedefinieerd.¹⁴

Wat betreft de bijstandsgerechtigden blijft volgens een inschatting van managers van sociale diensten ongeveer 41 procent langdurig aangewezen op bijstand (DIVOSA, 2007).¹⁵ Uitgaande van een bijstandsvolume van 300.000 gaat dit om ongeveer 123.000 bijstandsgerechtigden. Deze groep bijstandsgerechtigden is volgens de managers (op afzienbare termijn) niet te activeren naar reguliere of gesubsidieerde arbeid.

Recent onderzoek onder bijstandsontvangers (Regioplan, 2007)¹⁶ laat zien dat zo'n veertig procent van de bijstandsontvangers zelf de verwachting heeft nooit meer aan de slag te komen. Opmerkelijk is dat het grootste deel van deze groep door de sociale dienst is vrijgesteld van de arbeidsverplichting. Kennelijk is er een grote mate van overeenstemming tussen klant en sociale dienst over het perspectief.

In 2007 hadden ongeveer 38.000 mensen een WIA-uitkering, waarvan 30.000 een WGA-uitkering en 8.000 een IVA-uitkering (UWV, 2008a).¹⁷ De IVA is bedoeld voor personen die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn, de WGA voor mensen die gedeeltelijk onarbeidsgeschikt zijn verklaard, of volledig maar niet duurzaam arbeidsongeschikt. Voor de IVA-ontvangers ontbreekt nagenoeg zeker een kans op herstel en is dus een terugkeer op de arbeidsmarkt niet aan de orde. Voor WGA-ontvangers zijn daarover geen zekere uitspraken te doen. In de wetenschap dat tweederde van de WGA-populatie bestaat uit mensen die tachtig tot honderd procent arbeidsongeschikt zijn verklaard, kan vanuit deze populatie slechts een beperkte toestroom naar de arbeidsmarkt worden verwacht.

¹³ SER (2007), *Advies Meedoen zonder beperkingen. Meer participatiemogelijkheden voor jonggehandicapten*.

¹⁴ Volgens UWV heeft 49 procent van de Wajong-instroom uit 2002-2006 tijdelijk of duurzaam geen mogelijkheden tot enige vorm van participatie, dat wil zeggen participatie bij een reguliere werkgever, bij een sociale werkplaats of in de vorm van dagbesteding of vrijwilligerswerk (UWV, 2008c). Mogelijk ligt dit percentage voor het zittende bestand hoger.

¹⁵ Divosa (2007), *Divosa-monitor 2007. Verschil maken. Drie jaar Wet werk en bijstand*.

¹⁶ Regioplan, *Wet werk en bijstand: Cliënten aan het woord*, november 2007. Onderdeel van evaluatieprogramma WWB, in opdracht van ministerie van SZW.

¹⁷ UWV (2008a), *Jaarverslag 2007*.

3.4 Motieven van niet-werkenden om wel/niet te werken

Uit het SCP-onderzoek naar onbenut arbeidspotentieel (SCP, 2008) blijkt dat bij niet-werkenden zowel sociale als financiële aspecten een belangrijke rol spelen bij de wens om te werken. De sociale aspecten, sociale contacten en zinvolle tijdbesteding blijken het zwaarst te wegen.

De motieven van mensen die niet willen, of zeggen niet te kunnen, participeren (belangrijkste belemmeringen) liggen met name op het vlak van gepercipieerde arbeidsmarktkansen en gezondheid. Voor een aanzienlijk deel van het onbenut arbeidspotentieel zijn het gezondheidsredenen die arbeidsdeelname in de weg staan. Zij zouden volgens SCP gebaat zijn bij regelingen die het mogelijk maken ondanks hun slechte gezondheidstoestand toch betaalde arbeid te verrichten.

Handicap als kwaliteit

In de interviews met kennisorganisaties is uitgevraagd of handicaps ook een kwaliteit kunnen zijn. Enkele respondenten noemen een handicap die tegelijkertijd een kwaliteit is, maar in zijn algemeenheid kennen de respondenten niet veel voorbeelden.

De respondenten noemen enkele voorbeelden van kwaliteiten die direct aan de handicap zijn gekoppeld en enkele meer algemene en indirecte voordelen. De handicapgerelateerde voorbeelden zijn autisme (hooggeconcentreerd) en blindheid (stemherkenning bij af luistercentrale politie). De genoemde meer algemene en indirecte voordelen zijn 'goedkoop zijn' als gevolg van bijkomende subsidies en een hogere arbeidsvreugde of mogelijk hogere productiviteit binnen het bedrijf als gevolg van een divers personeelsbestand. Een meer diverse samenstelling van het personeel kan verder ook extra gevoeligheid voor kansen in de markt betekenen en meer klantgerichtheid richting de groep waaruit de werknemer afkomstig is.

Eén sociale onderneming geeft aan dat het soms bestaande idee dat mensen met een (lichamelijke) arbeidshandicap zeer gemotiveerd zijn om te werken, ook een keerzijde kan hebben. Dat wil zeggen dat werknemers die zich graag willen bewijzen, niet altijd goed 'nee' kunnen zeggen. Eén sociale en één reguliere onderneming geven aan dat arbeidsgehandicapten vaker een sterke binding met het bedrijf hebben, in die zin dat ze minder snel een andere baan zoeken.

3.5 Afsluiting

In dit hoofdstuk is het participatiepotentieel beschreven. Er is gekeken naar de samenstelling van deze groep mensen, naar de omvang van deze groep(-en) en naar de bereidheid van deze mensen om te gaan werken. Maar daadwerkelijke plaatsing op een baan gaat natuurlijk verder dan alleen maar willen en kunnen van werknemerskant, daarmee is ook de kwestie verbonden van het 'gewild zijn'. In het volgende hoofdstuk kijken we naar de kant van de werkgever. We zullen de ervaringen van werkgevers beschrijven die mensen uit moeilijk plaatsbare groepen in dienst hebben genomen, of dat op zijn minst hebben overwogen.

4 WERKGEVERS EN HET ONBENUTTE RESERVOIR: MOTIVATIE, WERVING EN SELECTIE

Dit hoofdstuk gaat over de ervaringen van werkgevers met (het overwegen van) het inschakelen van mensen uit het onbenutte reservoir binnen hun bedrijf. Dit zijn mensen die nu – veelal structureel – aan de kant van de arbeidsmarkt staan. Een deel van de werkgevers onderkent het belang van een open blik op de potenties die de mensen uit het reservoir herbergen, deels vanuit bedrijfseconomisch belangen (personeelsvoorziening, aansluiting bij veranderende klantgroepen), deels vanuit ideële *motieven*. Duidelijk is dat werkgevers daarbij ook koudwatervrees moeten overwinnen. Ervaringen van medewerkgevers en/of collectieve afspraken helpen hen daarmee.

Bij de *doelgroepkeuze* laat men zich graag leiden door praktische argumenten, men heeft de neiging mensen te zoeken die zo goed mogelijk binnen het bedrijf passen. Maar soms ook draait men de zaak om en past men het product aan de mogelijkheden van de doelgroep aan, zoals in het bekende voorbeeld van Valid Express.

De *werwing en selectie* vanuit het reservoir kent de nodige knelpunten: onvoldoende kennis van de kaartenbakken bij de uitvoeringsinstanties, (wederzijdse) onbekendheid tussen werkgevers en de doelgroep, onvoldoende mogelijkheden tot profiling. Desondanks blijken daarvoor in de praktijk oplossingen te worden gevonden. In dit hoofdstuk beschrijven we daarvoor beelden van: werkgevers die niet afknappen op een gebrek aan motivatie van de kandidaat werknemer, maar bereid zijn daarin te investeren. Of projecten waarin werkgevers en kandidaten aan elkaar kunnen 'snuffelen' om te onderzoeken uit wat voor hout men gesneden is.

De werkgevers die de uitdaging aangaan en mensen uit het reservoir aannemen als werknemer, komen ook weer de nodige knelpunten tegen, waarvoor zij (deels) oplossingen vinden. Deze laten we hier nog buiten beschouwing en presenteren we in hoofdstuk 5.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk richten we de focus op werkgevers en achterhalen en beschrijven we de factoren die van belang zijn voor werkgevers bij het al dan niet aantrekken van werknemers uit het reservoir. Met deze factoren moet meer zicht ontstaan op de 'knoppen' waaraan kan worden gedraaid om de houding van werkgevers te beïnvloeden ten voordele van de inschakeling uit het reservoir binnen hun bedrijf.

De beschrijving structureren we aan de hand van het proces dat een werkgever doorloopt als hij voor de keuze staat om personeel aan te stellen. We werken dat uit in de volgende drie stappen:

1. De motieven voor het al dan niet inschakelen van mensen uit het reservoir en de keuze tussen doelgroepen. Hoe komt een ondernemer zo ver dat hij gaat overwegen om hen in te schakelen?
2. Werving en selectie van de personen.
3. Aannemen, en dan? Hoe gaan werknemers om met eventuele beperkingen van hun werknemers, welke oplossingen bedenken zij (productiviteit, inzetbaarheid, inpasbaarheid, beloning, begeleiding, perspectief op doorstroom)?

De eerste twee stappen komen in dit hoofdstuk aan bod, de derde stap in hoofdstuk 5.

4.2 Motieven en doelgroepkeuze

4.2.1 Motieven

Het aan de slag helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vereist de nodige inzet van een werkgever. Welke overwegingen liggen ten grondslag aan de beslissing om extra tijd en geld te willen besteden aan een potentiële werknemer? In de interviews hebben werkgevers hiervoor verschillende motieven aangegeven.

Bedrijfsbelang

Grote werkgevers als Nuon, Philips, Schiphol en een bedrijf uit de Rotterdamse haven geven aan dat (te verwachten) vacatures een van de redenen vormen om werkgelegenheidsprojecten op te zetten die zijn gericht op de inschakeling van mensen uit het reservoir. Deze bedrijven hebben de financiële middelen om dit soort grootschalige projecten in eigen huis te doen. Middelgrote en kleinere bedrijven kiezen eerder voor het inschakelen van gespecialiseerde re-integratiebureaus of het aanhaken bij bestaande werkgelegenheidsprojecten.

Ideëel motief

De meeste geïnterviewden noemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid als een van de beweegredenen om te werken met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een containerbegrip dat als paraplu kan dienen voor verschillende overwegingen. Een aantal keer is bijvoorbeeld *'het voorkomen van Parijse toestanden'* genoemd als reden om jongeren een kans te bieden. Het verkleinen van de grote afstand tussen onderwijs en arbeidsmarkt wordt ook genoemd. Onder MVO wordt ook vaak diversiteitsbeleid geschaard. Een medewerker van Matrans Marine Services, die personeel selecteert, heeft de behoefte om in de haven een betere afspiegeling van de Rotterdamse bevolking te hebben, zoals dat vroeger het geval was, 'want de haven hoort bij Rotterdam'. De secretaris Arbeidsmarkt van MKB-Nederland noemt als voordeel van een divers personeelsbestand onder andere dat een specifieke groep soms specifieke kansen in de markt ziet. Mits gemotiveerd en in het bezit van dezelfde drives als een gewone werknemer, kun je bijvoorbeeld rolstoelers

zien als werknemers die kansen bieden vanwege hun andere invalshoek als gevolg van hun fysieke beperking.

Voor sociale ondernemingen is een maatschappelijk motief hun reden van bestaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan koeriersbedrijf Valid Express dat is opgericht met als doel om werk te verschaffen aan een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt, namelijk mensen met een lichamelijke beperking (zie kader).

Valid Express

Valid Express is eind 1999 opgericht door Nicolette Mak. Het idee een commerciële onderneming voor medewerkers met een lastig lichaam op te richten is eigenlijk ontstaan uit frustratie.

'Mijn broer kon maar geen baan vinden. Hij heeft een erfelijke spierziekte en zat al tien jaar met een uitkering thuis, eigenlijk direct na zijn schooltijd. Ik was indertijd zelf freelancekoerier en bedacht dat mijn broer dit werk prima zou kunnen. We zijn samen naar de uitkerende instantie gegaan en vroegen of deze mijn broer in plaats van een uitkering een auto wilde geven. De auto zou binnen het jaar terugverdiend zijn. Het Nederlandse systeem was/is hier absoluut niet op ingesteld, dus na vijf minuten stonden we weer buiten. Toen vatte ik het plan op om een koeriersdienst te beginnen waarbij alle koeriers een lastig lichaam hebben.'

(Bron: www.validexpress.nl)

- CAO Van de geïnterviewde grote bedrijven koppelen er twee hun motivatie aan bepalingen in de cao-afspraken, waarin het creëren van een aantal werk-ervaringsplaatsen is vastgelegd voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Klantenkring Een hele praktische motivatie is het binnenhalen van een specifieke doelgroep om beter te kunnen communiceren met de klantgroep. Vermeldenswaard is het initiatief van het UWV om voor hun Klanten Contactcentrum specifiek te werven onder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. *'Niemand kent de problemen van de klantgroep beter dan iemand die weet hoe het is om van een uitkering te moeten rondkomen.'*¹

In het algemeen zijn meerdere motieven met elkaar verweven. Volgens wervingsbureau 2WM Recruiters spelen in de beste situatie zowel een economisch motief (personeelsbehoefte, krappe arbeidsmarkt) als een sociaal motief een rol. Indien er alleen vanuit de krapte op de arbeidsmarkt wordt geredeneerd, zijn de eisen van de werkgever volgens 2WM in de regel te hoog

¹ Maandblad Reïntegratie, mei 2007, p. 26.

en krijgt de medewerker onvoldoende tijd en begeleiding om zich het werk eigen te maken.²

4.2.2 Doelgroepkeuze

Werk als uitgangspunt, doelgroepkeuze afgeleid van werknemerskenmerken

Wat de doelgroepkeuze betreft valt op dat grote bedrijven die zich *projectmatig* op mensen uit het reservoir richten, vaak kiezen voor jongeren zonder startkwalificatie. Genoemde factoren die bij deze keuze een rol spelen zijn de fulltime-inzetbaarheid, de lage loonkosten in vergelijking met die van ouderen en de goede fysieke conditie in vergelijking met die van ouderen en gehandicapten. De fysieke conditie wordt genoemd in verband met fysiek werk in de haven. Een andere factor die een rol speelt, is dat deze werknemers de mogelijkheid hebben om zich met behulp van scholing en begeleiding te ontwikkelen tot (bijna-)reguliere werknemers.

Een callcentrum dat is gestart met een afdeling voor lichamelijk gehandicapten zag specifiek mogelijkheden voor het in dienst nemen van mensen uit deze doelgroep. Vanwege moeilijkheden om voldoende goede mensen te vinden en gezien de slechte ervaringen van de callcentrumbranche met het uitwijken naar bijvoorbeeld Zuid-Afrika, kwam het volgens de directeur van Teleteam aan op 'creatieve werving'. Het type werkzaamheden is geschikt om parttime te worden verricht en maakt het mogelijk om eventueel 's middags pas te beginnen in verband met gezondheidsredenen. Verder is de werkplek aanpasbaar aan de handicaps. Een groepsaankoop maakt bovendien de kosten van investeringen in aanpassingen aan het gebouw per gehandicapte laag. Daar staat tegenover dat een deel van de lichamelijk gehandicapten met deze aanpassingen even geschikt is om de werkzaamheden te verrichten als reguliere werknemers. De organisatie, tot slot, verkiest het investeren in begeleiding en het behouden van werknemers boven het investeren in steeds nieuwe werving.

Mens als uitgangspunt, productkeuze afgeleid van werknemerskenmerken

Bij drie geïnterviewde sociale ondernemingen werkt het andersom. Er wordt niet gekozen voor een doelgroep die zo geschikt mogelijk is om de reguliere werkzaamheden te verrichten, maar er wordt een product gekozen dat mogelijkheden biedt voor de doelgroep. Zie bijvoorbeeld bovenstaand kader over Valid Express.

Invloed van collectieve afspraken

Eén geïnterviewd groot bedrijf heeft enkele verstandelijk gehandicapten in dienst genomen. De achtergrond hierbij is dat, naar aanleiding van afspraken uit de cao om iets voor moeilijk plaatsbaren te doen, het idee ontstond om dan ook meteen iets te doen voor zeer moeilijk plaatsbaren. Het bedrijf is daarbij bereid om er iets op toe te leggen.

² In de interviews met werkgevers zijn wij niet specifiek ingegaan op de inzet van buitenlandse arbeidskrachten en de motieven van werkgevers om te kiezen voor de inzet van bijvoorbeeld Polen.

4.3 Werving en selectie

In deze paragraaf beschrijven we de fase van werving en selectie, waarin werkgevers op zoek gaan naar geschikte kandidaten. In deze fase worden kandidaten geworven, sollicitatiegesprekken gevoerd en worden de deelnemers geselecteerd aan wie daadwerkelijk een traject of baan wordt aangeboden. Hierbij spelen behalve werkgevers en werkzoekenden ook intermediaire organisaties een rol.

4.3.1 Werving

Grote versus kleine(re) bedrijven

De geïnterviewde grote bedrijven werken meestal *projectmatig* met als doel in één of enkele jaren bijvoorbeeld tien tot driehonderd deelnemers uit een specifieke doelgroep werk aan te bieden. De bedrijven besteden de werving vaak in meer of mindere mate uit aan gespecialiseerde organisaties, zoals een re-integratiebedrijf, een werkgeversservicepunt of een op moeilijk groepen gericht wervingsbureau. Deze organisaties richten zich op hun beurt hoofdzakelijk op gemeenten en UWV.

Bij de geïnterviewde kleine bedrijven werkt het anders dan bij grote bedrijven. Als zij met niet-reguliere werknemers werken, gaat het vaak om één of enkele mensen en hierbij is geen sprake van een projectmatige aanpak.

Uitkeringsinstanties en hun kaartenbakken

Een probleem bij de werving is dat het niet altijd lukt om (snel) voldoende kandidaten te vinden. De belangrijkste reden hiervoor is dat *uitkeringsinstanties hun kaartenbakken niet kennen*, althans dat menen ondervraagde werkgevers en een wervingsbureau. En voor zover ze hun kaartenbakken wel kennen, gaat het vooral om medische gegevens, uitkeringsgegevens en om technische vaardigheden. In de softskills van cliënten (persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden) heeft men geen inzicht.³

Stichting Start Foundation, een organisatie die werkgerichte projecten voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ondersteunt, kiest er soms voor om de werving niet via CWI te laten lopen, hun doelgroep kan soms beter langs andere wegen worden bereikt. Goed voorbeeld hiervan is het project Startbaan, een trainingsprogramma op Eindhoven Airport voor jongeren met een zwakke arbeidsmarktpositie. In dit geval is vooral geworven met flyers en advertenties in een locale krant. Met een goed resultaat.

³ SEOR, *Effecten van zachte factoren*, 2007 p. 55. SEOR is aan de hand van een internationale literatuurstudie nagegaan wat de invloed is van 'zachte kenmerken op de reïntegratie'. Zij onderscheiden een zestal clusters van zachte factoren, te weten *gezondheid, motivatie, psychologisch kapitaal, sociaal kapitaal, cultureel kapitaal en gezin*. Het onderzoek leert dat er weinig twijfel is dat zachte factoren van betekenis zijn voor de herintredingskans. Ook het *zelfversterkend effect* is als tamelijk zeker te beschouwen.

Rol werkgevers

Overigens is het beeld dat uitkeringsinstanties hun kaartenbakken niet kennen een simplificering. Om te beginnen maken werkgevers helemaal niet zo duidelijk welke factoren - hard of zacht van aard - eigenlijk relevant zijn en dus bij het *profilen* betrokken moeten worden.

Het beeld is nog om een andere reden eenzijdig. Recent onderzoek van Astri laat zien dat ook anno 2007 *onveranderbare demografische persoonseigenschappen* zonder directe relevantie voor geschiktheid voor de functie, als leeftijd, gezondheid, geslacht en etniciteit, de kansen van werklozen op het vinden van een baan beïnvloeden (zie kader).⁴

Ongelijke kansen op betaald werk door selectie werkgevers

'Werkgevers selecteren sollicitanten mede op weinig arbeidsmarktrelevante kenmerken als leeftijd, etniciteit en gezondheid. Vooral werkzoekende ouderen, arbeidsgehandicapten en allochtonen maken hierdoor relatief weinig kans. Vrouwen en jongeren, twee andere traditionele doelgroepen in het arbeidsmarktbeleid, hebben betere kansen. Als de krapte op de arbeidsmarkt aanhoudt, zullen vooral jongeren daarvan profiteren', aldus Theo Veerman en Bart de Zwart van onderzoeksbureau Astri in ESB (Astri, 2008). .

Ook bij werkgevers moet dus de spreekwoordelijke knop om. Het inzetten op kwaliteiten van mensen levert per saldo meer op dan een beleid vanuit controle en handhaving. In de interviews is een aantal *gouden combinaties* naar voren gebracht van specifieke kwaliteiten van 'gehandicapten', die in sectoren of beroepen tot hun recht kunnen komen. Men noemde:

- Houtzagerij als dovenfabriek (doven ook bij vliegtuigen van Lufthansa).
- Nachtrestaurant Taste, gerund door blinden.
- Callcenter met blinden.
- Gevaarlijke - goed betaalde - beroepen voor ondernemende ex-gedetineerden (als onderwaterlasser, hoogwerker en offshore).
- Mensen met specifieke afwijkingen in het autistisch spectrum ingezet op geconcentreerde (uitzoek-)taken in bijvoorbeeld de ICT (vermogen tot concentratie op één taak) of in vergelijkbare beroepen als fietsenmonteurs en botenherstellers (Autest).
- Internationaal vrachtwagenchauffeur als beroep voor dak- en thuislozen, die goed alleen kunnen zijn.
- Verstandelijk gehandicapten op eenvoudige routinetaken als inpakwerk, meestal op sociale werkplaatsen.

Het gaat om een *andere kijk op competenties*, op het inzetten op kwaliteiten – die voortkomen uit de beperkingen – en die in veel klantendossiers van reguliere instanties en re-integratiebedrijven er niet uitkomen. In veel gevallen eisen de werkzaamheden met bepaalde doelgroepen wel een *strakke arbeidsorganisatie en extra eisen op de werkplek* bij werktijden, fysieke inrichting, werkinhoud en werkorganisatie.

⁴ Theo Veerman en Bart de Zwart, *Ongelijke kansen bij sollicitaties*, in: ESB mei 2008.

Werving bij sociale ondernemingen

Wat betreft sociale ondernemingen valt op dat ten minste twee ervan een wachtlijst hebben voor deelnemers, in plaats van een tekort. Eén van deze bedrijven stelt zeer lage eisen aan de productiviteit van het personeel, wat het niet of nauwelijks mogelijk maakt om dit te kopiëren in een reguliere onderneming. De andere sociale onderneming, Valid Express, geeft aan dat deze bij het opzetten van een nieuwe vestiging alle re-integratiebedrijven in de omgeving van de locatie belt en dat deze manier van werven goed werkt.

'Voor 'profijtgroepen' blijft de beste match die bij een gewone werkgever, maar de 'beschermende cocons' die vaak nodig zijn, worden op de reguliere arbeidsmarkt (nog) niet geboden. De werkgelegenheidsindustrie is te veel op het eigen belang gericht en in zichzelf gekeerd en heeft onvoldoende oog voor de daadwerkelijke belangen en mogelijkheden van klanten en werkgevers.' (Bron: interview met Start Foundation)

4.3.2 Selectie: het belang van motivatie

In het verlengde van de werving vindt de selectie plaats. Selectie-eisen die werkgevers aan de kandidaten stellen, verschillen. Deze verschillen hangen samen met de doelgroep waarvoor men kiest.

De meest voorkomende eis blijkt de motivatie te betreffen. Een van de geïnterviewde grote bedrijven wil geen jongeren die als motivatie aangeven dat zij van hun uitkeringsinstantie moeten werken. Deze eis betekent dat de ongemotiveerden bij deze werkgever geen kans maken.

Andere werkgevers bieden openingen door aan te geven dat het ook mag gaan om de aanwezigheid van te ontwikkelen motivatie en om mensen die als het ware op het moment dat zij willen gaan deelnemen tot het inzicht zijn gekomen dat zij genoeg hebben van het leven dat zij tot dan toe hebben geleid. Voor organisaties die doelgroepleden begeleiden richting de arbeidsmarkt, zou dit een belangrijk *aanknopingspunt kunnen bieden, namelijk mobilisatie van motivatie* bij cliënten en training voor cliënten om deze motivatie aan werkgevers over te brengen. Aandacht voor het mobiliseren van motivatie is tevens nuttig bij de werving van deelnemers. Start Foundation wijst erop dat verschillende groepen op verschillende manieren moeten worden aangesproken en uitgedaagd, bijvoorbeeld door jongeren aan te spreken met raceauto's of scooters. Als doelgroepleden zichzelf melden, vergroot dit volgens Start Foundation ook de slaagkans van de re-integratie. Organisaties die kandidaten richting de arbeidsmarkt begeleiden, melden ook problemen met betrekking tot de sollicitatie- en presentatievaardigheden van kandidaten. Vanzelfsprekend zijn deze problemen sterk gerelateerd aan de doelgroep. Re-integratiebedrijven bieden ondersteuning bij het verbeteren van die vaardigheden en voor sommige groepen, zoals verstandelijk gehandicapten, nemen zij het vinden van een werkgever en de 'sollicitatie' grotendeels over door de inzet van bijvoorbeeld een jobcoach. De jobcoach heeft het eerste contact met de werkgever en bekijkt samen met de werkgever welke taken de verstandelijk gehandicapte kan vervullen.

4.3.3 Specifieke selectie-eisen

Jongeren zonder startkwalificatie	<p>De grote bedrijven richten zich hoofdzakelijk op jongeren zonder startkwalificatie. Deze bedrijven kiezen voor werknemers waarvan zij met behulp van extra scholing en begeleiding reguliere werknemers kunnen maken.</p> <p>Bij NUON (zie onderstaand kader), Philips (zie kader 5.2.1), bij Schiphol (5.2.4) en in het Rotterdamse havenproject Revit zijn de meest gestelde eisen de motivatie, het leervermogen en de affiniteit met het vakgebied. Daarnaast zijn er bedrijfsspecifieke eisen zoals geen hoogtevrees of een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG⁵). Een deel van de deelnemers valt af als gevolg van deze screening.</p> <p>Ook worden als eis genoemd: voldoende werknemersvaardigheden, taalvaardigheid, de afwezigheid van grote problemen in de privésfeer en een enigszins stabiel arbeidsverleden (geen aaneenschakeling van baantjes van drie maanden).</p>
Lichamelijk gehandicapten-	<p>De bedrijven die werken met lichamelijk gehandicapten geven aan dat ze aan hen min of meer gelijke eisen stellen als aan reguliere werknemers. Het aantal uren dat per week wordt gewerkt, wijkt echter af en er zijn fysieke aanpassingen aan de werkplek. Teleteam geeft bijvoorbeeld aan dat de doelgroepleden even geschikt moeten zijn als reguliere collega's. Belangrijk is ook het hebben van een uitkering, omdat de financiering daarvan uitgaat. Er is wel met één nugger, een niet-uitkeringsgerechtigde, gewerkt die een budget van de gemeente kreeg. Verder moeten werknemers dagelijkse handelingen kunnen verrichten, dat wil zeggen dat er geen verpleegkundige of hulp voor een wc-bezoek nodig is.</p> <p>Ook de sociale onderneming Valid Express geeft aan, bovenop de positieve discriminatie, net zo selectief te zijn als gewone werkgevers. De ondergrens is dat zij lichamelijk in staat moeten zijn om vier uur achter elkaar in een auto te kunnen rijden.</p>

⁵ Een VOG is een verklaring waaruit blijkt dat iemands gedrag geen bezwaar oplevert voor zijn nieuwe baan. Een VOG is verplicht voor bijvoorbeeld onderwijzers en taxichauffeurs. Ook als iemand gaat werken met vertrouwelijke gegevens of geld kan een nieuwe werkgever om een VOG vragen. De persoon krijgt een VOG bij geen strafbare feiten en als het strafbaar feit niet relevant is voor de functie (bron: website ministerie van justitie).

Selectieproces bij NUON

NUON begeleidt gedurende drie jaar per jaar honderd jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt richting werk binnen of buiten NUON met behulp van scholing, werkervaring en intensieve begeleiding.

In het selectieproces mogen de teamleiders bij wie de jongeren komen werken zelf een keuze maken voor een kandidaat. Dit betekent dat voor tien plekken vijftien kandidaten worden voorgesteld, met als gevolg dat een derde afvalt. Gedurende het voorschakeltraject van maximaal drie maanden valt zo'n tien procent van de kandidaten af. De meest voorkomende redenen zijn het niet halen van het veiligheidsexamen, psychische problemen en motivatieproblemen. Mensen die jarenlang thuis hebben gezeten, moeten nu opeens elke dag naar het werk. Hun privé zaken moeten ze 's avonds afhandelen. Niet iedereen kan die omslag maken in drie maanden. Gedurende de werkervaringsplaats van een jaar valt nog zo'n vijftien procent van de deelnemers af. De meest voorkomende redenen zijn privé problemen, elders een beter betaalde baan kunnen krijgen en 'er niets van bakken'.

Verstandelijk
gehandicapten
en psychiatrisch
patiënten

Eén groot electronicabedrijf en een sociale onderneming laten mogelijkheden zien voor relatief zeer moeilijke groepen. Beide ondernemingen stellen relatief zeer lage eisen aan hun werknemers uit de doelgroep. Het grote bedrijf stelt als belangrijkste eis aan verstandelijk gehandicapten dat ze bezig moeten kunnen zijn, dat wil zeggen dat ze niet moeten zitten nietsdoen en anderen niet van het werk moeten houden. Daarnaast eist het bedrijf een inzetbaarheid van minimaal 24 uur per week. De Prael is een voorbeeld van een organisatie die werkt met psychiatrisch gehandicapten en zeer lage eisen stelt. Mensen mogen niet zwaar psychotisch zijn, maar verder zijn er geen eisen.⁶

4.3.4 Intermediaire organisaties

Intermediaire organisaties vormen de schakels tussen werkgever en de te werven werknemers. Sommige intermediaire organisaties hebben de werkgever als startpunt en andere hebben de werknemer als startpunt. Bijvoorbeeld Philips, dat sinds 25 jaar in het kader van een werkgelegenheidsplan werkervaringsplaatsen aan langdurig werklozen aanbiedt, komt aan deelnemers met behulp van zes *preferred suppliers*, zes re-integratiebedrijven waarmee vast wordt samengewerkt. Een voorbeeld van een intermediaire organisatie die verbonden is aan een specifieke doelgroep, is re-integratiebedrijf Serin met het project Reuma en Werk.

Re-integratiebedrijf brengt kwaliteiten van Wajong'ers in kaart

Voor het project Talent in Kaart van re-integratiebedrijf BV Maakbaar is samen met het roc speciaal voor de Wajongdoelgroep een meetinstrument ontwikkeld om de vaardigheden van de deelnemende Wajong'ers te meten. Na elk van drie achtereenvolgende werkervaringsplaatsen vult de begeleidende jobcoach scores in, zodat de jongere kan zien of hij vooruitgaat. De talentenkaart laat zien of een jongere kan instromen in een leerbaan, en op welk niveau. Wil een jongere gaan werken, dan is de kaart te gebruiken om een werkgever te laten zien waar de kwaliteiten van de jongere liggen. Het cv van de jongeren is hier meestal niet toereikend voor.

⁶ We hebben geen informatie over werkgevers van eventuele lichte psychiatrische patiënten.

Intermediaire organisaties die de werkzoekende als startpunt hebben, helpen de 'werkzoekende' bijvoorbeeld bij het krijgen van inzicht in wat hij kan (zie kader), bij het organiseren van een ontmoeting met een werkgever of door een jobcoach mee te sturen naar het sollicitatiegesprek. Een ontmoeting met een werkgever kan bijvoorbeeld voorkomen dat een kandidaat direct wordt afgewezen op basis van een slecht cv en een jobcoach kan bijvoorbeeld helpen om de vaardigheden van een sollicitant die zich slecht weet te presenteren goed over te brengen.

4.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk hebben we aandacht besteed aan de motivatie van werkgevers om aan de slag te gaan met mensen uit het reservoir, hun doelgroepkeuze en het wervings- en selectieproces. Het volgende hoofdstuk stelt de ervaringen centraal die werkgevers opdoen na plaatsing.

5 WERKGEVERS EN HET ONBENUTTE RESERVOIR: ERVARINGEN NA PLAATSING

De werkgevers die de uitdaging aangaan, komen een aantal knelpunten tegen rond de feitelijke plaatsing van de mensen uit het reservoir, die te maken hebben met productiviteit, inzetbaarheid of inpasbaarheid. Deze problemen worden in de praktijk aangepakt, en minstens ten dele opgelost.

Verlaagde *productiviteit* komt in twee varianten voor: tijdelijk dan wel structureel. Werkgevers lossen dit op door de inzet van extra begeleiding en scholing en door gebruik te maken van subsidieregelingen. Beperkingen in *inzetbaarheid*, dat wil zeggen in werkduur, in werktijden of flexibele inzet op wisselende werktijden hebben vaak met een medische achtergrond.

Oplossingen zijn sterk afhankelijk van de aard van de beperking. Meest voorkomende oplossingen zijn: parttime werken, aanpassingen in werkplek en plaatsing op functies waar de gevolgen van verzuim beperkt zijn.

Onder *inpasbaarheid* verstaan we de mate waarin iemand inpasbaar is in de cultuur van de organisatie. Oplossingen om de inpasbaarheid te vergroten, zijn bijvoorbeeld voorlichting aan collega's over de handicap en een training multicultureel leidinggeven.

In dit hoofdstuk beschrijven we deze problemen, inclusief aanpak en oplossingen.

5.1 Omgang met beperkingen

Deze paragraaf beschrijft de beperkingen van werknemers die werkgevers tegenkomen bij het werken met mensen uit de verschillende doelgroepen. De beperkingen van doelgroepleden delen we in in beperkingen op het gebied van productiviteit, inzetbaarheid en inpasbaarheid. Daarnaast stippen we hier kort aan welke oplossingen werkgevers toepassen als zij deze beperkingen tegenkomen. In paragraaf 5.2 zullen we vervolgens de oplossingen uitgebreid beschrijven.

5.1.1 Productiviteit

Onder productiviteit verstaan we de productie die een werknemer binnen een bepaalde tijd levert.¹ Deze productiviteit kan tijdelijk of structureel lager zijn dan bij collega's. Bij tijdelijk lagere productiviteit duurt het langer dan bij collega's voordat de productiviteit een winstgevend niveau heeft bereikt, maar wordt dit niveau met de inzet van instrumenten uiteindelijk wel bereikt. Soms blijft de productiviteit structureel achter bij die van collega's zonder produc-

¹ Er zijn meerdere definities van productiviteit en productiviteit is niet altijd makkelijk meetbaar, maar van belang is een eventueel verschil in productiviteit tussen reguliere en niet-reguliere werknemers.

tiviteitsbeperking, waardoor verlies wordt gemaakt op de werknemer.

Uit de interviews met werkgevers komen onder meer de volgende redenen voor een tijdelijk lagere productiviteit naar voren:

- Het vak nog moeten leren als gevolg van het ontbreken van (relevante) diploma's of werkervaring.
- Aanleren arbeidsritme, zoals op tijd komen en uren kunnen maken, en opbouwen 'werkconditie' (fitheid) tot regulier inspannings- en productiviteitsniveau.
- Aanleren werknemersvaardigheden, zoals goed kunnen omgaan met een leidinggevende en met collega's.
- Werktijd nodig voor het krijgen van extra begeleiding van een leidinggevende of van een jobcoach en werktijd nodig voor bijvoorbeeld opleiding bij een roc.

Oorzaken van structureel verlaagde productiviteit zijn bijvoorbeeld niet-oplosbare beperkte capaciteiten zoals een verstandelijke handicap en bepaalde ernstige psychiatrische stoornissen.

Doelgroepen	<p>Werkgevers die werken met jongeren zonder startkwalificatie geven aan dat de productiviteit tijdelijk laag is maar na een aantal maanden normaal wordt. Ook een bedrijf dat werkt met een groep lichamelijk gehandicapten geeft aan dat de productiviteit na ongeveer zes maanden normaal is. Eén werkgever werkt met mensen met een structureel verlaagde productiviteit, namelijk verstandelijk gehandicapten.</p> <p>Een consequentie van het langer moeten wachten op een normaal productiviteitsniveau is dat de werkgever na afloop van de reguliere proefperiode nog niet kan beslissen of de werknemer op de lange duur voldoende productief is om hem in dienst te kunnen nemen zonder verlies op hem te draaien. Hetzelfde probleem kan gelden voor het moment waarop de werkgever besluit om een tijdelijk contract om te zetten in een contract voor onbepaalde tijd.</p>
Oplossingen	<p>De belangrijkste oplossingen bij verminderde productiviteit zijn enerzijds extra begeleiding en scholing om werknemersvaardigheden aan te leren en het vak te leren uitoefenen. Anderzijds wordt het instrument subsidie ingezet om de kosten van verlaagde productiviteit te compenseren en de kosten van extra begeleiding en scholing te vergoeden. Een derde instrument is het op een later moment plannen van de momenten waarop wordt besloten of een werknemer mag blijven. In paragraaf 5.2 zullen we uitgebreid op de oplossingen ingaan.</p>

5.1.2 Inzetbaarheid

Onder inzetbaarheid verstaan we de mate waarin iemand binnen een arbeidsorganisatie inzetbaar is. Beperkte inzetbaarheid kan verschillende vormen aannemen, zoals beperkingen qua werkduur, werktijden of flexibele

inzet op wisselende werktijden. Dit heeft vaak een medische reden.

De inzetbaarheid van gehandicapte of chronisch zieke medewerkers kan op specifieke punten lager zijn, afhankelijk van de handicap of ziekte.² Een psychiatrisch ziektebeeld kan bijvoorbeeld gepaard gaan met een verlaagde stressbestendigheid en een rolstoel leidt tot een beperking van de reismogelijkheden. Sommige ziektebeelden kunnen een verhoogd ziekteverzuim met zich mee brengen. De inzetbaarheid op het soort werkzaamheden dat iemand kan uitvoeren, kunnen beperkt zijn als gevolg van beperkingen aan arm of been, maar ook als gevolg van het ontbreken van een startkwalificatie of als gevolg van culturele restricties. Een startkwalificatie is een diploma op het niveau van havo, vwo, mbo-2 of hoger. Een voorbeeld van een culturele restrictie is geen buitenwerk willen doen. Een postbedrijf dat in een project postbezorgers wilde werven onder allochtone vrouwen, concludeerde dat een deel van de islamitische vrouwen niet buiten wilde werken en/of dit niet mocht van de imam en/of haar familie.

De inzetbaarheid van iemand kan ook sterk verminderd of zelfs niet aanwezig zijn door het ontbreken van een focus op werk als gevolg van ernstige privé-problemen zoals ernstige schuldenproblematiek, dakloosheid of verslaving.

Doelgroepen	Knelpunten op het gebied van aantal uren, werktijden, reismogelijkheden en flexibiliteit komen relatief veel voor bij chronisch zieken, lichamelijk gehandicapten en psychiatrisch patiënten.
Oplossingen	De oplossingen bij verminderde inzetbaarheid zijn sterk afhankelijk van het soort beperking. Parttimewerk komt relatief veel voor, zoals is te zien bij de werkgevers die werken met een grote groep lichamelijk gehandicapten. Eveneens zeer gebruikelijk zijn fysieke aanpassingen aan werkplek, gebouw of auto om de inzetbaarheid van gehandicapten te vergroten. Een specifieke oplossing in verband met verhoogd ziekteverzuim is bijvoorbeeld het niet inzetten van mensen met een verhoogd verzuimrisico in functies die onmisbaar zijn voor de bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld staffuncties. Een andere oplossing is een pool met oproepkrachten die in kunnen vallen als iemand plotseling uitvalt in verband met een operatie, uitval of terugval.

5.1.3 Inpasbaarheid in organisatiecultuur

Onder inpasbaarheid verstaan we de mate waarin iemand inpasbaar is in de cultuur van de organisatie. Het gaat dan, in tegenstelling tot bij productiviteits- en inzetbaarheidsbeperkingen, niet om een beperking die zich in beginsel volledig aan de kant van de werknemer bevindt. De inpasbaarheid is afhankelijk zowel van de werknemers als van de arbeidsorganisatie(-cultuur). De

² Deze paragraaf pretendeert geen volledigheid wat betreft mogelijke inzetbaarheidsbeperkingen, maar geeft een indicatie van de voorbeelden die we in de interviews zijn tegengekomen.

ene persoon past beter in de ene organisatie dan de andere, maar het betekent ook dat afwijkende productiviteit en afwijkende inzetbaarheid in de ene organisatiecultuur beter past dan in de andere.

Aspecten die een rol spelen bij inpasbaarheid zijn onder andere:

- Mate waarin de beperking, bijvoorbeeld qua aantal werkuren, afwijkt van wat gebruikelijk is binnen de organisatie.
- Verschillen in culturele achtergrond.
- Mate waarin afwijkingen van de normen worden geaccepteerd of zelfs gewaardeerd.
- Imago dat organisatie wil uitstralen richting klanten en toekomstige werknemers.
- Vermogen van organisatie om een klimaat te scheppen waarin een kwetsbaar persoon kan gedijen.
- De mate waarin winstmaximalisatie een rol speelt.

Ook nadat tot een arbeidsovereenkomst is overgegaan, kunnen inpasbaarheidsproblemen optreden. Een probleem dat we zijn tegengekomen, is weerstand bij collega's omdat die bijvoorbeeld vinden dat de nieuwe collega een speciale behandeling krijgt. Een ander voorbeeld is dat een specifieke leidinggevende een werknemer met een bepaald soort beperking geen ondersteuning wil bieden.

Oplossingen	Oplossingen om de inpasbaarheid te vergroten, zijn bijvoorbeeld voorlichting aan collega's over de handicap en een training multicultureel leidinggeven.
-------------	--

5.2 Ervaringen na plaatsing: oplossingen nader uitgewerkt

Deze paragraaf beschrijft de oplossingen van werkgevers om het arbeidspotentieel van mensen uit het reservoir te benutten. De oplossingen zitten in de sfeer van scholing en begeleiding, aanpassing aan de werkplek, functieaanpassing, functiecreatie en het benutten van subsidies of regelingen waarmee risico's worden ingedamd. Tot slot zal aandacht worden besteed aan de invloed van 'de wil tot succes', oplossingsgerichtheid en draagvlak binnen de organisatie.

5.2.1 Extra begeleiding en scholing

De meest toegepaste oplossing is extra begeleiding. Deze oplossing wordt bij alle doelgroepen in meer of mindere mate toegepast. Het doel van extra begeleiding is het zo goed mogelijk functioneren van de werknemer, het voorkomen van uitval en bij sommige bedrijven de succesvolle doorstroom van een deel van de deelnemers naar een ander bedrijf. Bij het zo goed mogelijk functioneren van de werknemer gaat het vooral om het welbevinden van de werknemer en om de mate waarin hij (rendabel) bijdraagt aan het werk dat

moet worden verricht. Volgens een groot bedrijf met 25 jaar ervaring met de inzet van langdurig werklozen is intensief casemanagement een kritische succesfactor: hoe intensiever je er een casemanager op kunt zetten, hoe groter het succes.

Het soort begeleiding verschilt per doelgroep. Voor jongeren zonder startkwalificatie passen de geïnterviewde bedrijven tegelijkertijd meerdere vormen van begeleiding toe. Dit gaat om interne en externe begeleiding bij onder meer het aanleren van werknemersvaardigheden en het voorkomen van uitval en anderzijds gaat het om scholing. Deze scholing wordt bijvoorbeeld één dag per week in samenwerking met een roc of eventueel met een particulier opleidingsinstituut georganiseerd.

Een bedrijf licht toe dat het doel van de begeleiding met name is dat deelnemers worden geholpen bij het oplossen van privéproblemen die belemmeren bij een focus op werk, zoals schulden, en dat ze worden gecoacht om dingen bespreekbaar te leren maken.

Philips begeleidt jongeren zonder diploma

Philips had een project in Almelo voor 15 jongeren van 17-23 jaar, allen voortijdig schoolverlaters. De jongeren kregen dagelijks intensieve begeleiding en vonden na het project allemaal een baan, waarvan vijf bij Philips.

De jongeren kregen 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 het re-integratiebedrijf ervoor zorgen dat de goede kandidaat op de goede plek komt. Het re-integratiebedrijf 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.

Tot slot krijgen de jongeren in het kader van het bbl-traject begeleiding van een docent die intensief samenwerkt met de praktijkmentor.

Werkgevers van lichamelijk gehandicapten geven met name extra begeleiding in de beginperiode, omdat de nieuwe werknemers vaak niet (meer) gewend zijn aan het omgaan met een leidinggevende en collega's. Een werkgever vertelde dat het middenkader moet leren dat er twee vormen van begeleiding zijn: een voor de reguliere en een voor de gehandicapte werknemers. De gehandicapten moeten worden geholpen om te leren werken, dat wil zeggen leren omgaan met collega's en een chef. Dit betekent dat er gedurende drie à zes maanden meer gesprekken en coachingsmomenten zijn, maar daarna niet meer. Een ander bedrijf met veel werknemers met een lichamelijke handicap geeft aan dat er sprake is van een blijvende ondersteunende leiderschapstijl om overbelasting en uitval te voorkomen. Het bedrijf wijst erop dat je soms net even iets meer tijd voor de werknemers moet nemen en ze eventueel moet afremmen, om uitval te voorkomen door bijvoorbeeld voor te stellen met drie in

plaats van vijf werkdagen per week te beginnen om het werk langzaam op te bouwen.

In het geval van verstandelijk gehandicapten gaat de begeleiding verder. Een jobcoach brengt de mogelijkheden van de gehandicapte in kaart, legt contact met de werkgever, ondersteunt bij de sollicitatie en helpt zelfs bij het samenstellen van een functie, bijvoorbeeld door middel van *jobcarving*, het afsplitsen van taken. Ook is er sprake van tijdelijke al dan niet langdurige begeleiding van de gehandicapte tijdens het werken.

Begeleiding van psychiatrisch patiënten in grote reguliere ondernemingen zijn we niet tegengekomen. We kwamen het wel tegen in een sociale onderneming. In dat geval gaat het niet enkel om begeleiding binnen een bestaande organisatie, maar om arbeidsorganisatie die is aangepast aan de doelgroep. Daarnaast kwamen we één kleine werkgever tegen met één werkervaringsplaats die werd vervuld door een psychiatrisch patiënt. Reguliere werkgevers die mensen uit het reservoir willen inzetten, kiezen in het algemeen niet voor psychiatrisch patiënten.

Begeleiding in sociale onderneming

"Een flink deel van de mensen uit onze doelgroepen is niet leerbaar; zij hebben van nature niet een vaste structuur van handelen en dat is niet aan te leren. Wij werken met 'instructiekaarten' binnen ons bedrijf, want mensen hebben vaak alleen een korte termijngeheugen en laten zich door kleine zaken (ook privé) snel uit het veld slaan door gevolgen van verslaving, psychische problemen of gewoon door erfelijke aanleg. In een goede structuur van de werkplek kunnen zij goed functioneren maar binnen een beperkt taakveld.

We spreken met ze af dat ze langskomen als ze eerder klaar zijn met een taak dan afgesproken of als ze een probleem hebben. Toch controleren we tussentijds hoe het ermee staat want ze komen meestal toch niet vanzelf langs."

(bron: directeur sociale onderneming)

Als het gaat om niet-westerse allochtonen geven werkgevers aan niet zozeer in te zetten op extra begeleiding, maar op een vorm van leidinggeven die rekening houdt met eventuele culturele verschillen. Een voorbeeld is dat allochtonen hun leidinggevenden vaker op een voetstuk plaatsen en het niet aangeven als zich een probleem voordoet, terwijl autochtone leidinggevenden dit wel verwachten. Volgens een werkgever moet de leidinggevende de werknemer op zijn gemak stellen en hem leren dat hij dingen mag zeggen. Een ander genoemd voorbeeld is dat je een Turkse man niet temidden van anderen ter verantwoording moet roepen, maar onder vier ogen. Verschillende bedrijven sturen leidinggevenden naar een training multicultureel leidinggeven om rekening te leren houden met multiculturele problemen.

De begeleiding kan zowel intern als extern worden georganiseerd. Interne begeleiding wordt bijvoorbeeld gegeven door de leidinggevende of door iemand anders binnen de organisatie die de rol van mentor heeft. Bij een

aantal grote bedrijven worden deze interne leidinggevers en mentoren zelf ook begeleid of getraind om deze begeleiding te geven. Externe begeleiding wordt bijvoorbeeld gegeven door een re-integratiebedrijf, een jobcoach of door een docent van een roc. In dat laatste geval heeft het vooral de vorm van scholing. Een voordeel van interne begeleiders is dat zij de organisatie beter kennen en een voordeel van externe begeleiders is dat zij meestal de doelgroep beter kennen. Bij de grotere werkgevers worden deze verschillende vormen van begeleiding soms tegelijkertijd toegepast.

De duur van de extra begeleiding varieert. Vaak gaat het om extra begeleiding van enkele maanden tot bijvoorbeeld twee jaar.³ In een deel van de sociale ondernemingen vindt begeleiding meer structureel plaats. Soms wordt voorafgaand aan de periode waarin daadwerkelijk werk wordt verricht, gebruikgemaakt van een voortraject. Een voortraject kan variëren van individuele begeleiding bij het zoeken naar werk tot bijvoorbeeld tijdelijk werken in een simulatiebedrijf, zoals bij het werkproject voor dak- en thuislozen Home Sweet Home.

Er kunnen zich uitvoeringsproblemen voordoen bij de inzet van extra begeleiding en scholing. Een probleem is het bereiken van de grenzen van de interne begeleidingscapaciteit, zowel kwantitatief als kwalitatief. Een remedie hiervoor is het inhuren van externe capaciteit. Een tweede probleem heeft te maken met de vraag hoe lang de begeleiding moet duren. In één interview is naar voren gekomen dat de extern gefinancierde begeleiding te vroeg stopte. Met succes werden onderhandelingen gevoerd met de gemeente voor extra begeleiding.

Een derde uitvoeringsprobleem betreft de inzet van opleidingen. Volgens enkele werkgevers is het probleem dat roc's qua inhoud en qua hoeveelheid jaarlijkse instroommomenten niet altijd aansluiten bij de wensen van het bedrijfsleven. Een remedie hiervoor is te vinden in het Almelo-project van Philips. Het bedrijf vertelt dat in het Almelo-project het roc zijn opleiding heeft aangepast aan de praktische en theoretische leerbehoeften van Philips. Dit beschouwt het bedrijf als een belangrijke succesfactor omdat de jongeren hiermee na hun opleiding over vaardigheden beschikken die het bedrijfsleven van de jongeren verwacht.

Om de extra begeleiding te financieren worden meestal subsidies gebruikt. De werkgevers noemen loonkostensubsidies en de financiering van een jobcoach door het UWV of de gemeente. Een groot bedrijf gaf aan het grootste deel zelf te financieren.⁴

³ Op basis van dit onderzoek kunnen we geen antwoord geven op de vraag of er na deze periode nog instrumenten worden ingezet.

⁴ Op basis van dit onderzoek bestaat geen inzicht in de exacte kosten van begeleiding en de mate waarin die begeleiding wordt gesubsidieerd.

5.2.2 Aanpassingen werkplek en gebouw

Werkgevers passen aanpassingen aan de werkplek, gebouw of auto toe voor een specifieke groep, namelijk lichamelijk gehandicapten, zoals rolstoelers, en mensen met lichamelijke beperkingen die een extra aanpassing nodig hebben boven op een reguliere ergonomische werkplek.

88 plaatsen voor gehandicapten in één bedrijf

CallcenterTeleteam heeft gekozen om 88 werkplaatsen te creëren voor lichamelijk gehandicapten. Het bedrijf heeft hiermee gekozen voor een groepsaankoop, dat wil zeggen de verbouwing niet te richten op één gehandicapte, maar de verbouwing en werkplekken zo aan te pakken dat het werk mogelijk zal kunnen maken voor uiteindelijk tachtig procent van de gehandicapte deelnemers. Het gaat onder andere om een bredere gang, een geschikte kantine, een geschikte opleidingsruimte en multi-inzetbare werkplekken waaraan alles makkelijk verstelbaar is.

Daarnaast worden er individuele aanpassingen gedaan zoals een brailletoetsenbord, vergrotingssoftware, een toetsenbord met grote cijfers en letters, voetmuizen en een gyroscopische muis die je in de lucht in plaats van op tafel kunt bedienen.

Twee kleinere werkgevers die beide medewerkers met een rolstoel in dienst hebben, hebben niet voor elke aanpassing het UWV ingeschakeld om voor een eventuele subsidie in aanmerking te komen. Het ene bedrijf heeft bijvoorbeeld zelf een gehandicaptoilet aangelegd. Het andere bedrijf heeft twee verrijdbare palletwagens op een voor de werknemer geschikte werkhoogte gemaakt, waar collega's voor hem een pallet met werkmateriaal op kunnen zetten.

Aanpassingen aan het gebouw, zoals bredere gangen en de aanleg van een gehandicaptoilet of een lift zijn ingrijpend en duur, maar de geïnterviewde werkgevers noemen geen problemen over de hoogte van de subsidies waarmee de kosten kunnen worden gedekt. Wel meldt men problemen met het tempo waarin de subsidieverzoeken worden afgehandeld.

5.2.3 Aanpassingen functie en functiecreatie

Functieaanpassingen zijn aanpassingen van de functie aan de beperkingen van de werknemer. Voorbeelden zijn aanpassingen van de werktijden en het schrappen van bepaalde taakonderdelen, zoals het moeten reizen naar wisselende locaties. Sommige werkzaamheden, zoals callcenterwerk, laten zich prima combineren met parttime werken en een specifieke voorkeur om bijvoorbeeld vanwege gezondheidsredenen alleen in de middag te werken. Een meer ingrijpende functieaanpassing is bijvoorbeeld om klantcontact door twee personen in plaats van door één te laten plaatsvinden, zoals we in een sociale onderneming tegenkwamen.

Als aanpassing van een bestaande functie niet voldoende is om werk mogelijk te maken, kunnen nieuwe functies worden gecreëerd die aansluiten bij de

beperkingen van de werknemer. Het gaat dan vaak om de creatie van een functie die aansluit bij de individuele beperkingen van een specifieke werknemer. Twee geïnterviewde werkgevers doen dit, dat wil zeggen zij laten dat doen door een jobcoach of jobcomposer. Het ene bedrijf liet dit doen door een jobcoach (zie onderstaand kader). Het andere bedrijf liet het doen door een jobcomposer die dat doet vanuit een mytyschool in het kader van het project Jobcomposing. De jobcomposer maakt een rondje door het bedrijf en geeft aan de werkgever aan welke taken en taakonderdelen de kandidaat kan uitvoeren en welke niet. In beide gevallen weet de samensteller van tevoren de mogelijkheden van de kandidaat en zoekt vervolgens ter plekke werkzaamheden die daarbij passen.

Verstandelijk gehandicapten in dienst van groot bedrijf

Een groot bedrijf zette in 2000 een project op om tien verstandelijk gehandicapten aan te nemen. Vier van hen zijn nu nog bij het bedrijf in vaste dienst.

Het bedrijf legde contacten met Stichting Start Kans, een inmiddels niet meer bestaande organisatie die volgens het bedrijf begeleidt tot werk dat er al was, maar tot functies die nog niet bestonden.

Om te beginnen onderzochten jobcoaches van Start Kans wat een aantal specifieke gehandicapten kunnen. Vervolgens kregen de jobcoaches de kans om bij het elektronica-bedrijf taken te bundelen tot één functie. Op tien afdelingen kwam een jobcoach langs om met de managers te praten en intensief mee te lopen om werkzaamheden te verzamelen die passen bij een specifieke verstandelijk gehandicapte.

De jobcoach maakte hiervan een rapportje waarin stond om welke werkzaamheden het gaat, welke persoon erbij past en dat de werkzaamheden langzaamaan moeten worden opgebouwd onder begeleiding van een jobcoach.

Tot slot is er behalve functieaanpassingen en functiecreatie nog een andere mogelijkheid, namelijk het oprichten van een arbeidsorganisatie die aansluit bij de specifieke beperkingen. Een sterk punt van zo'n sociale onderneming is dat de medewerkers vaak vanaf de eerste dag een werkplek krijgen waardoor een soort assessment op de werkvloer kan plaatsvinden. Ook biedt dit meer kansen bij volgende sollicitaties, omdat deelnemers kunnen solliciteren van werk naar werk.

5.2.4 Detachering

Werkgevers die gebruikmaken van detachering, hebben de werknemer niet zelf in dienst, maar huren de werknemer in van een detacheringsbureau. Dit kan tijdelijk en voor een korte tijd zijn, maar ook voor de lange termijn. Er zijn detacheringsbedrijven die zich hebben gespecialiseerd in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook SW-bedrijven detacheren.

Voordelen van detachering voor de werkgever zijn dat de werkgever niet de administratieve lasten heeft voor de werknemer en meer armslag heeft om ook weer een punt te zetten achter de aanstelling. Een werkgever gaf aan dat hij, ondanks dat hij tevreden is over de werknemer en hem in principe wil houden, de mogelijkheid wil behouden om van de werknemer af te kunnen als het met het bedrijf onverwacht slechter gaat en ieder dubbeltje telt.

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.

5.2.5 Subsidies en gebruik van uitkeringen

De meeste oplossingen kosten geld en bijna alle werkgevers maken dan ook gebruik van subsidies. Werkgevers gebruiken met name subsidies van UWV en loonkostensubsidies van gemeenten. Bij UWV-subsidies gaat het om de no-riskpolis, premiekorting, werkplekaanpassingen en proefplaatsing.

De no-riskpolis vermindert de angst van werkgevers voor verhoogd ziekte-verzuim en voor de kosten daarvan. De premiekorting is een vrij te besteden tegemoetkoming in de extra kosten en de subsidie voor werkplekaanpassingen spreekt voor zich. Het nut van de proefplaatsing is dat de werkgever de werknemer kan uitproberen, maar ook dat hij als het ware de uitgespaarde loonkosten kan gebruiken voor de extra kosten van bijvoorbeeld

begeleiding en verminderde productiviteit. Eén sociale onderneming meldt het gebruik van AWBZ-gelden.

Een enkele keer noemen werkgevers de WVA (Wet vermindering afdracht loonbelasting en premies voor de volksverzekeringen), een O&O-fonds, cao-arrangementen, particuliere fondsen voor aanpassingen aan werkplek en gebouw. In drie projecten is gebruikgemaakt van Equal-subsidie voor methodiekontwikkeling.

Werkgevers gebruiken de subsidies ter compensatie van lagere productiviteit, als vergoeding voor meerkosten van onder meer extra begeleiding en aanpassingen aan werkplek of gebouw, ter compensatie van loondoorbetaling bij ziekteverzuim en soms voor methodiekontwikkeling.

De geïnterviewde werkgevers klagen niet over de hoogte en beschikbaarheid van huidige subsidies, maar soms wel over de administratieve lasten bij de aanvraag en verantwoording van bijvoorbeeld de no-riskpolis en over de grote verschillen in hoogte van de subsidies tussen gemeenten. Wat betreft de no-riskpolis geeft een bedrijf dat met een grote groep gehandicapten werkt aan dat het lang kan duren en dat de hoogte van de vergoeding niet altijd meteen klopt. Voor bedrijven die werken met een grote groep gehandicapten en gebruikmaken van UWV-subsidies, betekent dit dat kennis en tijd binnen de organisatie beschikbaar moeten zijn voor het gebruikmaken van deze subsidies en de contacten met het UWV. Dit betekent extra uren voor de afdeling P&O.

De eventuele inzet van structurele loonkostensubsidies roept verschillende geluiden op. De vrees bestaat dat een dergelijke subsidieregeling weer door de politiek wordt afgeschaft als je er gebruik van maakt. Eén werkgever geeft aan open te staan voor structurele loonkostensubsidies. Hij stelt dat hij wel wil werken met moeilijkere groepen dan de jongeren zonder startkwalificatie waar hij nu mee werkt als de loonkosten voor ongeveer zeventig procent worden gesubsidieerd.

5.2.6 Wil tot succes, oplossingsgerichtheid en draagvlak

Naast de inzet van bovengenoemde concrete instrumenten, van begeleiding tot en met subsidie, blijkt uit de interviews met een groot deel van de werkgevers het belang van de cultuur van de organisatie of ten minste van 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 voordoen bij het werken met de niet-reguliere medewerkers.

De drive om de arbeidsintegratie tot een succes te maken en de oplossingsgerichtheid zijn bij een aantal bedrijven 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. In het geval dat de trekker een directeur is, kan er ook een effect uitgaan op het personeelsbeleid en richting klanten. Dit lijkt relatief vaak zo te zijn bij sociale ondernemingen, maar het komt ook voor bij reguliere ondernemingen.

Uit het verhaal van een directeur met een zeer expliciete drive om een organisatie te leiden die open staat voor mensen die anders zijn en om gehandicapten te helpen, blijkt bijvoorbeeld dat dit invloed heeft op hoe hij zijn organisatie leidt. Dat wil zeggen dat hij een sollicitant heeft afgewezen omdat hij vermoedde dat de sollicitant moeite zou hebben met enkele gehandicapten in de organisatie. Daarnaast betekent het dat hij zijn bestaande medewerkers erop begeleidt dat zij goed omgaan met de beperkingen van het personeel. Tot slot accepteert hij dat soms een klant voor een concurrent kiest als de klant wordt geconfronteerd met gehandicapt personeel.

Bovenstaand voorbeeld gaat over een directeur van een reguliere onderneming met vijftig medewerkers. NUON laat een mogelijkheid zien om in een groot bedrijf draagvlak te creëren voor een nieuw arbeidsintegratieproject. Volgens projectleider Step2work is het een kritische succesfactor van het project dat de medewerkers van NUON wordt gevraagd om een werkervaringsplaats 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. Projectleider Step2work: "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 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.

Uit één interview bleek dat de cultuur niet alleen van belang is voor de arbeidsintegratie van mensen met een beperking, maar ook invloed kan hebben op het kleiner of groter worden van de beperking zelf (zie onderstaand kader).

Ondersteunende bedrijfscultuur kan ziekteverzuim verminderen:

"De sfeer is hier goed, iedereen is bereid elkaar te helpen. Vroeger moest ik na vier maanden al afhaken bij een baantje omdat het niet meer ging, hier werk ik al een jaar. Hier zeggen ze hoe blij ze zijn dat het goed met me gaat. Bij de meeste bedrijven hoor je alleen iets als het slecht gaat. Ik kon minder stress hebben, maar hier heb ik daar geen last van. Ik kan hier makkelijk een uurtje eerder weg, als ik te moe dreig te worden. Dat haal ik later weer in.

[...] Bij andere banen had ik het gevoel dat ik erbuiten viel. Ik heb zo vaak in een verziekte werksfeer gewerkt. Dan belde mijn baas om te vragen hoe het ging, en meteen te zeggen 'kun je toch niet een paar uurtjes komen?' Of ook "doe nou die kraag maar weer af, we weten nu wel dat je een whiplash hebt".

(Bron: medewerker Valid Express met whiplash)

5.3 Doorstroom

De bedoeling van de werkgevers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in een traject opnemen of in dienst nemen, is meestal om de mensen die zij geschikt vinden en waarvoor zij een plek hebben in dienst te houden. De andere mensen stromen uit.⁵

Enkele grote bedrijven richten zich op opleiding en werkervaring voor met name jongeren zonder startkwalificatie. Bijvoorbeeld Philips neemt hiervan uiteindelijk ongeveer twintig procent aan. De bedrijven bieden aan de anderen begeleiding die is gericht op een succesvolle doorstroom naar andere bedrijven. Philips zet bijvoorbeeld re-integratiebedrijven in die vanaf zes maanden voor het einde van het traject zorgen voor wekelijkse begeleiding bij het zoeken naar werk elders. Deze begeleiding loopt door tot zes maanden na de uitstroom.

Redenen die bij deze grote bedrijven bepalen of iemand een vervolgcontract krijgt, zijn het goed doen van het werk en de aanwezigheid van beschikbare vacatures. De aanwezigheid van beschikbare vacatures verschilt per regio en per beroep en daarmee per vestiging van NUON en van Philips. NUON geeft bijvoorbeeld aan dat voor monteurs installatietechniek de kans om in te stromen groter is dan voor administratieve krachten omdat er van de administratieve krachten meer aanbod is.

De andere bedrijven zijn gericht op het binnen het bedrijf houden van de geschikte werknemers. Eén bedrijf kiest voor blijvende detachering van de werknemer. Hij wil de werknemer in principe houden, maar wil de werknemer niet zelf in dienst nemen om, mocht het onverwacht heel slecht gaan met het bedrijf, van de werknemer af te kunnen.

⁵ Op basis van dit onderzoek kunnen wij geen uitspraken doen over welk deel van de mensen uitstroomt en op welk moment dat gebeurt.

Werkgevers zijn over het algemeen zeer positief over de mogelijkheid om op een later moment dan bij reguliere collega's te kunnen beslissen of zij de werknemer willen behouden. De werknemer krijgt langer de tijd om het niveau te bereiken dat de werkgever van vaste medewerkers verwacht. De werkgever gebruikt meestal de inkomsten uit subsidies om de kosten van deze langere opbouwperiode te financieren. De werkgever kan op deze manier beter bepalen of de werknemer het werk aankan en of de werknemer niet meer kost dan hij opbrengt.

Over de mogelijkheden van *jobcarving*, het afsplitsen van taken, maken enkele werkgevers kritische opmerkingen in relatie tot de doorstroommogelijkheden. Alhoewel één werkgever die *jobcarving* heeft toegepast, zeer tevreden is over de mogelijkheid die het heeft geboden om verstandelijk gehandicapten in dienst te nemen, geven enkele anderen aan dat zij het niet zouden willen omdat het de aansluiting bij andere functies voor interne doorstroom en voor uitstroom naar andere bedrijven bemoeilijkt.

5.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk hebben we verslag gedaan van de ervaringen van werkgevers die werken met werknemers die afkomstig zijn uit groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In het volgende hoofdstuk zullen we op basis van dit hoofdstuk en de vorige hoofdstukken conclusies trekken en zullen we een aantal aanbevelingen formuleren.

6 SAMENVATTING, CONCLUSIES EN VOORSTELLEN

6.1 Het project Nieuwe Wegen en Werken

Context

De commissie-Bakker gaat voor Nederland voor de periode tot 2015 uit van een groei van het aantal bestaande banen met 600.000.¹ Deze extra banen zijn het saldo van banenverlies in bepaalde sectoren en groei van het aantal banen in andere sectoren. Het banenverlies zal vooral plaatsvinden in de landbouw en industrie en de banengroei zal met name plaatsvinden in de sectoren handel, zakelijke en overige dienstverlening en onderdelen van de collectieve sector.

Tegenover de vraag naar arbeid op de arbeidsmarkt staat het aanbod van arbeid. Door instroom van jongeren en uitstroom van ouderen neemt de beroepsbevolking tot 2015 per saldo toe met 225.000 mensen. Dit betekent een tekort van 375.000 mensen om alle 600.000 extra banen te vervullen. Tegelijkertijd becijfert de commissie dat er momenteel 900.000 mensen zijn die niet werken, maar dat best willen en kunnen. Een groot deel van hen (480.000 mensen) heeft overigens al een kleine baan van minder dan twaalf uur per week. Dat doet echter niets af aan het feit dat ondanks het tekort veel mensen nog niet meedoen op de arbeidsmarkt.

Het veldwerk voor het onderzoek is verricht in de eerste helft van 2008. De financiële en economische crisis die nadien is losgebarsten plaatst de bevindingen in een ander daglicht. Waar sprake was van grote krapte op de arbeidsmarkt is er nu vooral de zorg om productieverlies en oplopende werkloosheid. Hoewel de impact van de crisis niet overal gelijk is, mag over het algemeen toch worden verwacht dat de crisis de komende tijd een rem zal zetten op het enthousiasme van werkgevers om mensen uit het onbenutte reservoir in te schakelen, ten minste voor de korte termijn. Maar op de middellange termijn mag worden verwacht dat de conjunctuur zich herstelt. Er is alle reden om aan te nemen dat de analyses en aanbevelingen van de commissie-Bakker dan onverminderd relevant zullen zijn.

Dit moet natuurlijk ook gevolgen hebben voor het benutten van de aanbevelingen die in het onderhavige rapport worden gedaan. Een deel van de aanbevelingen kan pas weer effectief worden opgepakt als de conjunctuur beter of althans serieus herstellende is.

Doel

Het onderzoeksproject Nieuwe Wegen en Werken richt zich op het vinden van verbeteringen in de aansluiting op de arbeidsmarkt, met name op de

¹ De commissie baseert zich op onderzoek van Cedefop (2008), *Future skill needs in Europe. Medium term Forecast*.

onderkant daarvan. De aanleiding voor het project was de verbazing over de spanning tussen vraag en aanbod: hoe kan het zijn dat zoveel mensen tegen hun zin niet meedoen op de arbeidsmarkt, terwijl er tegelijk sprake is van zoveel vacatures en zoveel werk dat nog 'blijft liggen op de plank'? En hoe valt dit te verbeteren? Het *doel* van het project is het ontwikkelen van inzichten die helpen om mensen uit het onbenutte reservoir aan de onderkant van de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen.

Opzet en vraagstelling

Bij het uitwerken van het project is een zwaar accent gelegd de *rol van de werkgever*. De werkgever is tenslotte degene die uiteindelijk de ruimte moet bieden aan de mensen uit het onbenutte reservoir en derhalve een centrale speler. Er is daarbij gekozen voor een *focus op de praktijk*, naast bestudering van literatuur. In de studie is gekeken naar ervaringen in zowel de reguliere als de sociale economie, met het oogmerk om lering te trekken uit ervaringen en deze indien mogelijk elders toe te passen, op te schalen of uit te breiden.

De volgende *onderzoeksvragen* hebben het project gestructureerd:

- 1 Welke motieven hanteren ondernemers voor het inschakelen van doelgroepen? Welke knelpunten bestaan er? Welke oplossingen heeft men gevonden, hetzij zelf, hetzij in goede praktijken elders?
- 2 Welke ervaringen hebben werkgevers opgedaan met de keuze van specifieke groepen, met de selectie en met de werving van de personen? Wat gaat goed, wat kan beter? Welke oplossingen heeft men gevonden, hetzij zelf, hetzij in goede praktijken elders?
- 3 Welke ervaringen hebben werkgevers opgedaan vanaf het moment van aannemen (bijvoorbeeld met beloning, aanpassing of inpassing, begeleiding, perspectief op doorstroom)? Wat gaat goed, wat kan beter? Welke oplossingen heeft men gevonden, hetzij zelf, hetzij in goede praktijken elders?
- 4 Welke winst is te behalen met de keuze van specifieke groepen?

In dit laatste hoofdstuk vatten we de bevindingen samen (paragraaf 6.2). Daaruit leiden we een aantal conclusies af, die we de vorm geven van aanknopingspunten voor verbetering van het handelen van werkgevers (paragraaf 6.3). Wat overigens niet betekent dat we louter de werkgevers adresseren.

6.2 Samenvatting van de bevindingen

6.2.1 Motieven van werkgevers

De motieven van reguliere ondernemers om mensen uit het onbenutte reservoir in te schakelen hebben te maken met de bedrijfsvoering en/of komen voort uit sociale overwegingen. Het sociale motief brengen bedrijven in

verband met de bredere beweging van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Initiatieven daartoe ontstaan binnen bedrijven zowel van onderop als van bovenaf. En soms komen de prikkels van buiten en nemen bedrijven initiatieven naar aanleiding van cao-afspraken.

Als het gaat om de bedrijfsvoering dan zijn het vaak knelpunten in de vacaturevervulling of de wens om beter te kunnen communiceren met een specifieke klantgroep, die maken dat de werkgever de inschakeling van mensen uit het onbenutte reservoir overweegt. Vaak zijn de motieven, sociaal en bedrijfskundig, met elkaar verweven. In die gevallen lijken de meest duurzame kansen te ontstaan voor de inschakeling van mensen uit het onbenutte reservoir.

Ondanks de geslaagde voorbeelden die in het onderzoek zijn aangetroffen, is duidelijk dat er ook koudwatervrees heerst onder werkgevers. Men kan zich vaak maar moeilijk een beeld vormen van de inschakeling van mensen uit het onbenutte reservoir in hun bedrijf en alles wat daarmee is gemoeid. De weerstand zit 'm meer in de angst voor het onbekende, dan in bezwaren tegen feitelijke gevolgen van het werken met deze doelgroepen. Van betere voorlichting mag in dit verband effect worden verwacht, uitwisseling van ervaringen tussen werkgevers kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Ook kunnen collectieve afspraken nuttig zijn bij het over de drempel helpen van werkgevers.

In tegenstelling tot voor reguliere ondernemingen is voor sociale ondernemingen het maatschappelijk motief hun reden van bestaan. Voor sociale ondernemingen die zich richten op het plaatsen van mensen uit het onbenutte reservoir is dit een hoofddoel van de organisatie. Reguliere ondernemingen doen het erbij.

6.2.2 Werving & selectie

De *werving en selectie* vanuit het reservoir kent de nodige knelpunten: onvoldoende kennis van de kaartenbakken bij de uitvoeringsinstanties, (wederzijdse) onbekendheid tussen werkgevers en de doelgroep, onvoldoende mogelijkheden tot profiling. Desondanks blijken daarvoor in de praktijk oplossingen te worden gevonden. Dat blijkt uit de voorbeelden van: werkgevers die niet afknappen op een gebrek aan motivatie van de kandidaat werknemer, maar bereid zijn daarin te investeren. Of projecten waarin werkgevers en kandidaten aan elkaar kunnen 'snuffelen' om te onderzoeken uit wat voor hout men gesneden is.

Onder grote bedrijven wordt de werving nogal eens uitbesteed, men is in de positie om daarvoor gespecialiseerde ondersteuning in te kopen. Een probleem is dat sommige bedrijven ook bij uitbesteding niet op tijd voldoende deelnemers vinden. Zij achten de uitkeringsinstanties hiervoor verantwoordelijk, omdat die instanties onvoldoende zicht hebben op de mogelijkheden van hun cliënten en te veel gericht zijn op de beperkingen van de cliënten. In deze

beoordeling lijken de werkgevers weinig oog te hebben voor de complexiteit van een adequate bemiddeling en de daarvoor benodigde informatie. Enkele sociale ondernemingen hebben juist een wachtlijst in plaats van een tekort aan deelnemers.

Selectie-eisen die werkgevers aan de kandidaten stellen, hangen samen met de doelgroep waarvoor de werkgever kiest. De meest voorkomende eis is motivatie. Grote bedrijven richten zich hoofdzakelijk op jongeren zonder startkwalificatie en de eisen aan jongeren die willen deelnemen, 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 reguliere werknemers. Het aantal uren dat per week wordt gewerkt, wijkt echter af en er zijn fysieke aanpassingen aan de werkplek. Belangrijk is ook het hebben van een uitkering, omdat de financiering daarvan uitgaat. Twee bedrijven, waarvan er een werkt met verstandelijk gehandicapten en een met psychiatrische patiënten, stellen zeer lage eisen aan deze werknemers, omdat hogere eisen niet reëel worden geacht.

6.2.3 Praktische ervaringen na plaatsing

De werkgevers die de uitdaging aangaan, komen een aantal knelpunten tegen rond de feitelijke plaatsing van de mensen uit het reservoir, die te maken hebben met productiviteit, inzetbaarheid of inpasbaarheid. Deze problemen worden in de praktijk aangepakt, en minstens ten dele opgelost.

Verlaagde *productiviteit* komt in twee varianten voor: tijdelijk dan wel structureel. Werkgevers lossen dit op door de inzet van extra begeleiding en scholing en door gebruik te maken van subsidieregelingen. Beperkingen in *inzetbaarheid*, dat wil zeggen in werkduur, in werktijden of flexibele inzet op wisselende werktijden heeft vaak een medische achtergrond. Oplossingen zijn sterk afhankelijk van de aard van de beperking. Meest voorkomend zijn parttime werken, aanpassingen in werkplek en het plaatsen op functies waarvan het verzuimrisico beperkt is.

Onder *inpasbaarheid* verstaan we de mate waarin iemand inpasbaar is in de cultuur van de organisatie. Oplossingen om de inpasbaarheid te vergroten, zijn bijvoorbeeld voorlichting aan collega's over de handicap en een training multicultureel leidinggeven.

Werkgevers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben genomen, zetten bijna altijd, ongeacht de doelgroep, een vorm van extra begeleiding in om het werk mogelijk te maken.

Ook maken werkgevers in de meeste gevallen gebruik van subsidies.

Werkgevers gebruiken de subsidies ter compensatie van lagere productiviteit, als vergoeding voor meerkosten van onder meer extra begeleiding en aanpassingen aan werkplek of gebouw, ter compensatie van loondoorbetaling bij ziekteverzuim en soms voor methodieontwikkeling.

De geïnterviewde werkgevers klagen niet over de hoogte en beschikbaarheid van huidige subsidies, maar zien wel een knelpunt in de administratieve lasten

die zijn gemoeid met aanvraag en verantwoording van subsidies (bijvoorbeeld de no-riskpolis) en in de grote verschillen in hoogte van de subsidies tussen gemeenten.

Behalve de inzet van instrumenten constateren we bij veel werkgevers die werken met mensen uit het onbenutte reservoir, ten minste bij de betrokken projectleider of soms directeur, een houding die wordt gekenmerkt door een wil tot succes en oplossingsgerichtheid ten aanzien van problemen die zich voordoen bij de werving en tijdens het werken met niet-reguliere medewerkers.

Uitvoeringsproblemen

Er komen niet veel uitvoeringsproblemen uit het onderzoek naar voren. Problemen die zich voordoen hebben betrekking op het bereiken van de grenzen van de interne begeleidingscapaciteit, het slecht aansluiten van opleidingen bij de wensen van het bedrijfsleven en op het gebruik van subsidies. Wat betreft de no-riskpolis kan de vergoeding lang duren en klopt de hoogte niet altijd meteen en wat betreft loonkostensubsidies zijn er grote verschillen tussen gemeenten. Toegepaste oplossingen hiervoor zijn de inzet van externe begeleiding en samenwerking tussen bedrijfsleven en opleidingen.

Doorstroom

De bedoeling van de werkgevers is meestal om de mensen die zij geschikt vinden en waarvoor zij een plek hebben, in dienst te houden en de anderen uit te laten stromen. Enkele grote bedrijven richten zich op het opleiden van met name jongeren zonder startkwalificatie. Zij houden uiteindelijk een minderheid van deze jongeren in dienst. Aan de andere jongeren bieden zij begeleiding bij het vinden van een andere werkgever. Werkgevers zijn kritisch over *jobcarving* (afsplitsen van taken), omdat het de aansluiting bij andere functies voor interne doorstroom en voor uitstroom naar andere bedrijven bemoeilijkt.

6.2.4 Ervaringen met specifieke doelgroepen

Bij de *doelgroepkeuze* laat men zich graag leiden door praktische argumenten, men heeft de neiging mensen te zoeken die zo goed mogelijk binnen het bedrijf passen. Maar soms draait men de zaak ook om en past men het product aan de mogelijkheden van de doelgroep aan, zoals in het bekende voorbeeld van Valid Express.

Niet elke doelgroep biedt de werkgever dezelfde mogelijkheden. Ten minste twee omvangrijke doelgroepen, jongeren zonder startkwalificatie en lichamelijk gehandicapten, bieden de werkgever specifieke mogelijkheden indien hij de juiste instrumenten inzet.

Jongeren zonder startkwalificatie

Voor het deel van de jongeren zonder startkwalificatie dat de fase van extra begeleiding en opleiding met succes doorloopt en een vaste aanstelling krijgt,

geldt dat zij als (bijna-)reguliere werknemers kunnen worden beschouwd en dus niet meer als mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit betekent dat de inzet van de instrumenten begeleiding en scholing dus niet alleen werk mogelijk maakt, maar voor een deel van de jongeren ook de beperkingen zelf op het gebied van productiviteit, inzetbaarheid en inpasbaarheid verkleint.

Lichamelijk gehandicapten

Voor lichamelijk gehandicapten geldt dat niet zozeer de beperking zelf kan worden opgeheven zoals bij jongeren zonder startkwalificatie, maar dat indien bepaalde condities worden gecreëerd, de productiviteit daarbinnen een (bijna) regulier niveau kan bereiken. Deze condities zijn aanpassingen aan werkplek en gebouw, parttimewerk en subsidiëring van de aanpassingen en van de extra begeleiding tijdens de eerste periode. De condities aanpassingen aan de werkplek en parttimewerk zijn makkelijker toepasbaar bij bepaalde soorten werk, zoals bijvoorbeeld callcentrewerk. Ofwel, indien rekening wordt gehouden met de beperkingen op het gebied van de inzetbaarheid, kan een (bijna-)reguliere productiviteit worden bereikt. Een no-riskpolis is bovendien nuttig om de kosten van verhoogd ziekteverzuim te verminderen, of de angst daarvoor onder werkgevers weg te nemen.

6.2.5 Bijdrage aan het oplossen van het participatietekort?

In deze studie is het participatietekort geschetst als een werkgeversprobleem: zonder aanvullende beleidsmaatregelen ontstaan er op niet al te lange termijn aanzienlijke personeelstekorten. Vervolgens is het participatiepotentieel beschreven: aanzienlijke aantallen mensen uit het onbenutte reservoir staan nu tegen hun zin langs de lijn van de arbeidsmarkt. Een match tussen aanbod en vraag kan zowel het probleem van de onvrijwillige langdurige werkloosheid als het vacatureprobleem van de werkgever aanpakken.

In dit onderzoek hebben we met name de rol van de werkgever onder de loep genomen, als het gaat om het inschakelen van mensen uit het onbenutte reservoir, aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In een serie van gevalsstudies is gekeken hoe bedrijven omgaan met (overwegingen over) de inschakeling van mensen uit het onbenutte reservoir en de ervaringen die ze daarmee opdoen. Het 'hoe' stond dus centraal.

De studie is niet gericht op het kwantificeren van de bevindingen en daarover vallen dan ook geen harde uitspraken te doen. Op grond van deze studie hebben we daarover wel een verwachting. Gezien het grote ontwikkelingspotentieel aan de werkgeverskant is er ruimte voor aanzienlijke vergroting van de inschakeling van het onbenutte reservoir. Dat is natuurlijk van een hoop zaken afhankelijk, aanknopingspunten voor verbetering formuleren we onderstaand.

Ook de beleidscontext lijkt gunstig. In samenhang met het kabinetsbeleid is participatiebevorderend beleid in de steigers gezet. Vernieuwingen in de Wsw,

de Wajong, de Wet Investeren in Jongeren (WIJ) en beleidsinzet gericht op ouderen en nuggers en zeker ook de al wat oudere Wet werk en bijstand en WIA (gaan) leiden tot een toename van het aanbod vanuit het onbenutte reservoir. Het ligt voor de hand dat dit gepaard gaat met flankerend beleid, gericht op het wegnemen van alles dat een geslaagde plaatsing in de weg staat.

Deze verruiming van de mogelijkheden zal werkgevers meer armslag geven en kan leiden tot aanzienlijk grotere inschakeling van mensen uit het onbenutte reservoir.

6.3 Aanknopingspunten voor verbetering

6.3.1 Beperk (administratieve) lasten voor werkgevers

Als werkgevers mensen uit het reservoir inschakelen, dan blijken zij vaak gebruik te maken van subsidies. De geïnterviewde werkgevers klagen niet zozeer over de hoogte en beschikbaarheid van huidige subsidies, maar wel over de administratieve lasten bij de aanvraag en verantwoording van bijvoorbeeld de no-riskpolis en over de grote verschillen in hoogte van de subsidies tussen gemeenten. Vanwege de beperking van de administratieve lasten zijn werkgevers enthousiast over detachingsconstructies.

Voor werkgevers geldt dat het financiële resultaat van belang is bij het inzetten van personeel, ook in geval van mensen uit het onbenutte reservoir. Daartoe benutten zij subsidies, om de kosten van bijvoorbeeld verminderde productiviteit of de inzet van instrumenten (werkplekaanpassingen, begeleiding) te compenseren.

Echter, werkgevers ervaren subsidies ook als een financieel risico, ten eerste omdat het voortbestaan ervan afhankelijk is van de politiek. Een tweede risico is de mogelijkheid dat de productiviteit, inzetbaarheid (bijvoorbeeld ziekteverzuim) of inpasbaarheid van de werknemer tegenvalt. Dit risico kan op verschillende manieren worden ingedamd. Een manier is het verlengen van de periode, alvorens wordt besloten over een vaste aanstelling. Andere voorbeelden zijn de inzet van een no-riskpolis en mogelijkheden om relatief makkelijk van een medewerker af te kunnen komen, zoals door gebruik te maken van detachering.

Aanknopingspunten voor overheidsbeleid:

- a. beperk administratieve lasten voor de werkgever;
- b. biedt werkgever de flexibiliteit om op een passende manier om te gaan met meer heterogeen werknemersbestand;
- c. bevorder de continuïteit van beleid, zeker als dat beleid financiële gevolgen heeft voor de werkgever.

Deze aanbevelingen, primair gericht aan de overheid, hebben weinig te maken met de stand van de conjunctuur en kunnen dus meteen ter hand worden genomen.

6.3.2 Bevorder prioriteit onder werkgevers (weg met koudwatervrees!)

Voor de inzet van mensen uit het onbenutte reservoir door werkgevers moet de inzet van deze groepen op de agenda van het bedrijf staan en moet er binnen de organisatie draagvlak zijn of worden gecreëerd voor de inzet ervan, bijvoorbeeld op basis van een MVO-motief. Een groeiende krapte op de arbeidsmarkt betekent niet dat werkgevers zich automatisch op hen gaan richten.

Het bij bedrijven op de agenda zetten van de mogelijkheid om op deze manier in de personeelsbehoefte te voorzien, kan door hen direct persoonlijk aan te spreken, maar ook door hen collectief te benaderen (Cao, Taskforce). Het lijkt nuttig om werkgevers over te halen en te laten begeleiden door andere werkgevers die reeds ervaring hebben met het in dienst nemen van mensen uit het onbenutte reservoir. Eén groot bedrijf gaf aan bereid te zijn om de eigen projectleider ook voor een korte tijd bij een ander bedrijf onder te brengen om ondersteuning te bieden.

Voor de inzet van niet-reguliere medewerkers moet voldoende draagvlak aanwezig zijn bij reguliere collega's van de verschillende niveaus binnen de organisatie. De nieuwe medewerkers moeten kunnen functioneren tussen hun collega's en goed worden begeleid om niet uit te vallen. Ook de collega's van de niet-reguliere werknemers kunnen worden begeleid. De inpasbaarheid kan worden vergroot. Een leidinggevende met een wil tot succes en een oplossingsgerichte houding kan het draagvlak vergroten bij personeel, klanten en andere leidinggevendenden.

Het gaat om een *andere kijk op competenties* onder werkgevers te bevorderen, op het inzetten op kwaliteiten - die voortkomen uit de beperkingen – en die in veel klantendossiers van reguliere instanties en re-integratiebedrijven er niet uitkomen. In veel gevallen eisen de werkzaamheden met bepaalde doelgroepen wel een strakke arbeidsorganisatie en extra eisen op de werkplek aangaande werktijden, fysieke inrichting, werkinhoud en werkorganisatie. In het onderzoek zijn een aantal combinaties naar voren gebracht die goed illustreren hoe specifieke kwaliteiten van 'gehandicapten' in bepaalde sectoren of beroepen tot hun recht kunnen komen:

- Een houtzagerij met doven.
- Een restaurant gerund door blinden.
- Een callcentrum met blinden.
- Gevaarlijke - goed betaalde - beroepen voor ondernemende ex-gedetineerden als onder water lassen, hoogwerker en offshore.
- Mensen met specifieke afwijkingen in het autistisch spectrum ingezet op geconcentreerde (uitzoek) taken in bijvoorbeeld de ICT (vermogen tot concentratie op één taak) of in vergelijkbare beroepen als fietsenmonteurs en botenherstellers.

- Internationaal vrachtwagenchauffeur als eenzaam beroep voor dak- en thuislozen, die goed alleen kunnen zijn.
- Verstandelijk gehandicapten op eenvoudige routinetaken als inpakwerk, meestal op sociale werkplaatsen.

Dergelijke voorbeelden geven aan dat inzet van mensen uit het reservoir in belangrijke mate een kwestie is van *willen*. En dat je op die manier ook nog een gewoon bedrijf kunt runnen.

Aanknopingspunten bestrijden koudwatervrees werkgevers:

- d. Zet een campagne op gericht op gedragsbeïnvloeding van werkgevers. Gebruik daarbij een combinatie van sociale- en bedrijfseconomische argumenten (vacaturevervulling, cliëntenkring). Benut daarbij de ervaringen van werkgevers, die reeds ervaring hebben met het in dienst nemen van mensen uit het onbenutte reservoir. Laat hen duidelijk maken dat - en hoe - het kan! Een dergelijke campagne kan een gezamenlijk initiatief zijn van werkgevers, werknemersorganisaties en de overheid.
- e. Benader hen zowel op individueel en persoonlijk, als op collectief niveau (Cao, Taskforce).
- f. Doe dergelijke ervaringen op door het organiseren van diverse experimenten. Instellingen als het UWV, Divosa/VNG en de RWI kunnen dergelijke initiatieven trekken.
- g. Overweeg een publiekscampagne gericht op het accepteren van mensen met een vlekje in het arbeidsproces. Beperk deze actie niet tot de werkgevers, maar adresseer ook de collega op het werk, de winkelende klant enz. Gezien het brede karakter van deze campagne, ligt het misschien het meest voor de hand dat de rijksoverheid dit ter hand neemt.

Met het oppakken van de aanbevelingen d, e en g kan beter worden gewacht tot de conjuncturele beweging het dieptepunt is gepasseerd en herstel weer in het vizier is. Een goede indicatie hiervoor kan het moment zijn waarop de uitzendbranche meldt dat de markt weer aantrekt. Wel moet worden bedacht dat de voorbereiding op deze acties de nodige tijd vergen. Er lijkt weinig op tegen om die voorbereiding op korte termijn al op te pakken.

De aanbeveling tot experimenteren (f) hoeft niet te wachten op economisch herstel en kan op korte termijn worden uitgewerkt.

6.3.3 Haal knelpunten in de werving en selectie weg

Een probleem bij de werving is dat het, ook bij uitbesteding, niet altijd lukt om snel voldoende kandidaten te vinden. De belangrijkste reden hiervoor is dat *uitkeringsinstanties de mensen in hun kaartenbakken niet kennen*, althans dat menen ondervraagde werkgevers en een wervingsbureau. En voor zover ze hun kaartenbakken wel kennen, gaat het vooral om medische gegevens, uitkeringsgegevens en om technische vaardigheden. Maar in de softskills van cliënten (persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden) heeft men geen inzicht.

Daarnaast is gebleken dat bepaald niet duidelijk is welke factoren - hard of zacht van aard - relevant zijn voor dit zogenaamde *profilen* .

Een derde knelpunt is dat in de werving en selectie nog altijd (al dan niet bedoelde) discriminatie optreedt op grond van harde factoren als geslacht, leeftijd, etniciteit of op grond van praktische kenmerken als het aantal uren dat men beschikbaar is.

Niet alleen UWV, ook gemeenten of andere intermediaire instellingen kunnen hieraan bijdragen, bij werkgevers zelf moet dus ook de spreekwoordelijke knop om.

Aanknopingspunten werving en selectie:

- h. Ontwikkel de profileringstechniek verder. Doe dit in samenwerking met werkgevers en UWV en gemeenten. Betrek daarbij het belang van de softskills van cliënten. De eerst aangewezen organisaties om dit op te pakken, zijn natuurlijk de organisaties die de arbeidsbemiddeling tot hun taken rekenen, zoals UWV, gemeenten(-vertegenwoordigingen) en de uitzendbranche.

Deze aanbeveling kan op korte termijn worden opgepakt.

Literatuur

- CBS (2007), *Wie willen er werk? Participatiepotentieel in 2005 en 2006*.
- Commissie Arbeidsparticipatie (commissie-Bakker) (2008), *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*. 16 juni 2008.
- Divosa (2007), *Divosa-monitor 2007. Verschil maken. Drie jaar Wet werk en bijstand*.
- Kabinetsreactie op hoofdlijnen op het rapport van de Commissie Arbeidsparticipatie (2008).
- OCW (2007), *Factsheet Voortijdig Schoolverlaten*. November 2007.
- OCW (2008), *Brief aan de Tweede Kamer. Cijfers 2006-2007 Voortijdig Schoolverlaten*. 18 maart 2008.
- RWI (2007), *De drempel over. Advies over het aanboren van onbenut participatiepotentieel*. Oktober 2007.
- RWI (2008), *Arbeidsmarktanalyse 2008*. April 2008.
- SCP/RWI (2008), *Wel of niet aan het werk. Achtergronden van het onbenut arbeidspotentieel onder werkenden, werklozen en arbeidsongeschikten*. Februari 2008.
- SER (2007), *Advies Meedoen zonder beperkingen. Meer participatiemogelijkheden voor jonggehandicapten*.
- SZW Nieuwsbrief (2008), *Van 25 juni tot en met 1 juli 2008*.
- SZW (2008), *Brede kabinetsaanpak om meer mensen aan het werk te helpen en te houden*. 27 juni 2008.
- SZW Persbericht (2008), *Eerste Kamer stemt in met participatieplaatsen voor bijstandsgerechtigden*, 9 juli 2008.
- SZW Persbericht (2008), *Jongeren met een beperking gaan werken naar vermogen*. 30 mei 2008.
- SZW Persbericht (2008), *Loonkostensubsidies en participatieplaatsen om mensen aan de slag te helpen*. 23 mei 2008.

Talent 45+/SZW (2008), *Ongekende mogelijkheden. Overzicht van de mogelijkheden bij het in dienst nemen van 45-plussers*. April 2008.

UWV (2008a), *Jaarverslag 2007*.

UWV (2008b), *Cijfers en trends UWV*. Mei 2008.

UWV (2008c), *De participatiemogelijkheden van de Wajonginstroom. Een dossierrapport in het kader van het dossieronderzoek Wajong 2007*. 15 mei 2008.

Websites

- <http://jeugdwerkloosheid.szw.nl>
- www.szw.nl:
 - Map 'Jeugdwerkloosheid'
 - Map 'Re-integratie: informatie voor werkgevers'

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek is in september 2007 gestart. De uitvoering was in handen van Regioplan en Stichting Collusie. Het betrof een samenwerkingsproject tussen deze twee organisaties. De dataverzameling heeft plaatsgevonden op basis van hoofdzakelijk face-to-face-interviews. In de loop van het onderzoek heeft een begeleidingscommissie ons geadviseerd over de richting van het onderzoek.

Selectie organisaties Regioplan

We hebben interviews gehouden met vier soorten organisaties, namelijk kennisorganisaties, re-integratiebedrijven en re-integratieprojecten, werkgevers en overige organisaties.

In de eerste fase van het onderzoek richtten we ons op het krijgen van een algemeen beeld van de vraag naar en het aanbod van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor hebben we hoofdzakelijk interviews gehouden met specialisten van kennisorganisaties op dit terrein en daarnaast twee belangenorganisaties, namelijk de Chronisch zieken en Gehandicapten Raad (CG-raad) en de werkgeversorganisatie MKB-Nederland. Vervolgens richtten we ons op interviews met organisaties die direct betrokken zijn bij de re-integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit waren re-integratiebedrijven en enkele specifieke op arbeidstoeleiding gerichte projectorganisaties.

Het grootste aantal interviews vond plaats met werkgevers (12) en werkgeversorganisaties/initiatieven (2). De werkgevers waren zowel reguliere werkgevers (9) als sociale ondernemingen (3). De werkgeversorganisaties/initiatieven waren MKB-Nederland en een poortwachtercentrum. De werkgevers betroffen allen werkgevers die daadwerkelijk werken met werknemers die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hadden. In de interviews met werkgevers richtten we ons op de motieven van de werkgevers om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en op de ervaringen uit de praktijk. Wat betreft de reguliere werkgevers waren dit enerzijds grote ondernemingen die projectmatig werk bieden aan een specifieke groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en anderzijds enkele kleine ondernemingen die met één of enkele doelgroep-leden werken. Wat betreft de sociale ondernemingen betrof het De Prael, Stichting Collusie en Valid Express.

Aantal en soort interviews Regioplan en Stichting Collusie

We hebben in totaal 47 interviews en groepsgesprekken gehouden met in totaal 58 respondenten. De interviews bestonden uit:

- 34 face-to-face-interviews;
- vijf face-to-facedubbelinterviews;
- vijf telefonische interviews;
- drie groepsgesprekken.

De namen van de organisaties en respondenten die wij hebben geïnterviewd, staan in bijlage 2.

Literatuur

Voor de kwantitatieve gegevens over onder meer de omvang van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt hebben we gebruikgemaakt van het adviesrapport van de commissie-Bakker. De redenen hiervoor zijn dat het onderhavige onderzoek geen nieuwe economische analyse is, het kabinet gereageerd heeft op het advies en het advies een rol speelt in het politieke debat over moeilijk plaatsbare groepen. Voor de beschrijving van werkgeversvoorzieningen hebben we ons hoofdzakelijk gebaseerd op de website van het ministerie van SZW. Voor cijfers over de omvang van moeilijk plaatsbare groepen hebben we behalve van het rapport van de commissie-Bakker gebruikgemaakt van met name CBS, SCP, UWV en RWI.

Analyse en eindrapport

Nadat de interviews waren gehouden, is het materiaal geanalyseerd met als leidraad de onderzoeksvragen. Het voorlopige rapport is vervolgens voorgelegd aan de leden van begeleidingscommissie. Op basis van de terugkoppeling van de deskundigen uit de commissie is ten slotte het definitieve rapport opgesteld.

Begeleidingscommissie

Een begeleidingscommissie heeft ons tijdens het onderzoek op een aantal momenten geadviseerd.

De commissie stond onder voorzitterschap van Roeland van Geuns, directielid van Regioplan Beleidsonderzoek. De commissie bestond uit de volgende leden:

- Aat Brand, hoofd Sociaal Wetenschappelijke Afdeling SoZaWe Rotterdam;
- Paul de Beer, bijzonder hoogleraar Arbeidsverhoudingen (Henri Polakleerstoel) aan de Universiteit van Amsterdam (UvA);
- Ger Homburg, directielid Regioplan Beleidsonderzoek;
- Jos Kok, hoofd Kenniscentrum UWV.

BIJLAGE 2

Respondenten Regioplan en Collusie

Tabel B2.1 Respondenten Regioplan

Organisatie	Naam	Functie	Face-to-face-interview	Face-to-face-dubbel-interview	Telefonisch interview	Groeps-gesprek
<i>Kennisorganisaties:</i>						
1. Kenniscentrum UWV	Jos Kok	Hoofd				
2. RWI	Alex Driesens	Beleidsmedewerker				
3. SEOR	Jaap de Koning	Directeur				
4. Sociaal-Wetenschappelijke Afdeling SoZaWe Rotterdam	Aat Brand	Hoofd				
5. TNO Arbeid	Joost van Genabeek	Medior onderzoeker/adviseur				
6. Universiteit van Amsterdam	Paul de Beer	Bijzonder hoogleraar				
7. Regioplan Beleidsonderzoek	Roeland van Geuns	Lid directie				
8. Universiteit Maastricht	Frans Nijhuis	Bijzonder hoogleraar				
<i>Re-integratiebedrijven:</i>						
8. BV Maakbaar	Mirjam Cremers	'Projectontwikkelaar'				
9. FAMA (doven/blinden)	Hans van Grieken	Directeur				
10. Serin	Ton van Hout	Projectleider Reuma en Werk				
11. Zorgconcept (ex-gedetineerde vrouwen)	Roland Wolters	Directeur				
<i>Werkgevers(organisaties):</i>						
12. De Prael	Hilde Lammers	Accountmanager				
13. Elektronicabedrijf in Den Haag	Anoniem	Directeur HR				
14. GS Metaal	De heer Spit	Directeur				
15. Hofnarretje (kinderdagverblijf)	Magda Raaphorst	Directeur				

Tabel B2.1 Respondenten Regioplan

Organisatie	Naam	Functie	Face-to-face-interview	Face-to-face-dubbel-interview	Telefonisch interview	Groeps-gesprek
16. MKB-Nederland	Rob Slagmolen	Secretaris Arbeidsmarkt				
17. Nuon	Henk Kramer	Projectmanager Step2Work				
	Frans Duynstee	Directeur HRM				
18. Philips	Yvonne van den Berg	Manager Werkgelegenheidssplan				
19. Poortwachtercentrum	Arthur Helling	Secretaris				
20. Revit	Hans Broere	Projectleider				
	Frans Dijkman	Vanuit PRO Actief werkzaam als P&O'er voor Matrants Marine Services				
21. Stichting Collusie	Hans Brugman	Directeur				
22. Stichting Schiphol College	Chris Baars	Directeur Algemeen & Arbeidsmarkt				
	M. Wolthuis	HR-Manager v.e. bedrijf uit Schiphol Group				
23. Teleteam	Peter van Graafeiland	Directeur				
	Jacco Leppers	Directie adviseur; tevens werkzaam vanuit 2WM Recruiters				
24. TNT	Simone Bel	Projectleider Duurzaam Ondernemen & Kwaliteit				
25. Valid Express	Martine Kooi	Directeur Operatie en Financiën				
	Anita Zwart (één vraag)	Officeassistent				
<i>Overige:</i>						
26. CG-Raad	Ad Poppelaars	Directeur				
27. Onderwijscentrum het Roessingh (OCR)	Rianne Berendsen	Jobcomposer				
28. St. Centrum voor Dienstverlening (CVD)	Maurice Nuijten	Teamleider CVD Home Sweet Home				

Tabel B2.2 Respondenten Stichting Collusie

Organisatie	Naam	Functie	Face-to-face-interview	Face-to-face-dubbel-interview	Telefonisch interview	Groeps-gesprek
<i>Fondsen:</i>						
1. Start Foundation	Jos Verhoeven e.a.	Directeur				
2. VSB Fonds	Koen Rapstok	Programmaleider				
3. Stichting DOEN	Reineke Schermer	Programmaleider welzijn en cultuur/sociaal ondernemen				
4. UWV Experimenten Wajong	Anneke Wilms, Marinka Traas en Leon Bos	Projectleider en programmamedewerkers				
<i>Andere organisaties:</i>						
5. CWI	Ronald van Bekkum	Stafmedewerker				
6. Gemeente Amsterdam	Roel Piera	Projectleider Sociaal Ondernemen				
7. Samenwerkingsorgaan Regio Nijmegen EZ	Paul van Leeuwen	Senior beleidsmedewerker arbeidsmarkt				
8. Mind At Work	Elly Zeef e.a.	Directeur				
9. Vluchtelingenwerk Amsterdam/Vakgenoten	Maria van Veen	Directeur				
	Annette de Breij	Projectleider Vakgenoten				
10. Bureau Eigen Werk Amsterdam e.o.	Frans Heessels	Directeur				
11. Omij Rotterdam/Sociale Ondernemerskamer	Henk Kosse	Directeur				
12. De Kringloper	Herman Huijbregts	Directeur				
13. Reverse Factory	Stan Walterbos	Directeur				
14. Groen Kringloopbedrijf/Boeradvies	Roelf de Boer	Directeur				
15. Technovium	De heer J. Janssen	Projectleider Junior Technovium				
16. Slinger Amsterdam	Naomi Wijnberg	Projectleider				
17. Van de Ven Advies/Canon Amsterdam	Frans van de Ven	Directeur				
18. Born Bouwopleiding	Geert Robben	Directeur				
19. i-Creation & Development BV	Hans Stenfert Kroese	Directeur				

