

A photograph showing the interior of a crowded bus. Several passengers are standing, holding onto blue handrails. The bus is moving, as indicated by the blurred background visible through the windows. The lighting is natural, coming from the windows.

# **BENUT ALLE POTENTIEEL!**

**Instrumenten voor een effectieve inzet  
van personen met afstand tot de  
arbeidsmarkt in de regio Eindhoven**

# BENUT ALLE POTENTIEEL!

Instrumenten voor een effectieve inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt in de regio Eindhoven

Tilburg, januari 2010

Daniëlle de Laat – van Amelsfoort

Ferdi van Wersch

Opdrachtgevers:

Gemeente Eindhoven, Philips Electronics Benelux

Uitvoering:

IVA beleidsonderzoek en advies

(IVA is gelieerd aan de Universiteit van Tilburg)

Uitgever: IVA  
Warandelaan 2  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg  
Telefoonnummer: 013 - 466 84 66  
Telefax: 013 - 466 84 77

© 2009 IVA

*Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.*

## ‘Verborgen arbeidspotentieel mobiliseren’

Voor u ligt het resultaat van een onderzoek naar de mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te schakelen in uw bedrijf. Zie het als een handreiking om het personeelstekort waar u straks weer mee geconfronteerd zult worden, op te lossen. En dat is niet alles: voor de mensen die nu aan de kant staan biedt het kansen om door middel van werk (weer) te participeren in de samenleving en bij te dragen aan de economische ontwikkeling van onze regio.

De afgelopen jaren hebben we met vereende krachten Brainport nationaal en zelfs internationaal op de kaart gezet. Meer dan voorheen worden we in ‘Den Haag’ en elders gezien als een regio die op innovatief gebied tot de wereldtop behoort – en die een belangrijke motor is voor economische bedrijvigheid in Nederland en daarbuiten. Dat is mooi, da’s goed, want mede daardoor openden veel bedrijven en instellingen nieuwe vestigingen in het Brainport-gebied.

De uitdaging is nu die bedrijvigheid hier te houden en verder uit te breiden. Eén van de manieren om dat te bereiken is te zorgen voor een arbeidspool die groot en vakbekwaam genoeg is om de (toekomstige) behoeften van onze bedrijven en instellingen te blijven invullen. Vandaag – langzaam herstellend van een van de grootste financieel-economische crises ooit – lijkt dat minder relevant. Maar pas op: dat kan sneller veranderen dan menigeeen denkt. De vergrijzing zet de komende decennia in hoog tempo door, een volgende periode van arbeidsmarktcrapte zal niet uitblijven.

Mijn stelling is, dat het de komende jaren meer dan ooit noodzakelijk is om alle potentieel aan werkenden dat in onze regio voorhanden is, goed te benutten. Anno 2010 doen we dat nog onvoldoende. De arbeidspool, die Eindhoven met haar sociale-werkvoorzieningsbedrijf Ergon in het leven riep, werkt goed. Maar er is méér nodig. We tellen vandaag duizenden mensen in Zuidoost-Brabant die niet deelnemen aan het arbeidsproces. Zij krijgen veelal een uitkering en hebben enige afstand tot de arbeidsmarkt.

Het mobiliseren van deze minder kansrijke inwoners maakt deel uit van het strijdplan om als regio sterker te worden en sterk te blijven. Daarom ben ik blij met initiatieven, zoals het Philips Werkgelegenheidsplan (WGP), dat via leerwerktrajecten de inzetbaarheid van deze mensen vergroot, waardoor hun werkkansen aantoonbaar toenemen. Uit het onderzoek, dat aan dit rapport ten grondslag ligt, blijkt dat méér bedrijven en instellingen in onze regio op kleinere schaal dan het WGP met dit soort trajecten bezig zijn. Dat is buitengewoon verheugend en.. dat zouden méér bedrijven en instellingen moeten gaan doen.

Ik hoop oprecht, dat dit rapport een bijdrage zal leveren om meer partijen over de streep te trekken. Al lezend krijg je een goed beeld van de aanpakken, van de verschillen daarin, van waar men tegenaan loopt, wat best practices en tips & tricks zijn. Bovendien laat het zien dat werkgevers die met leerwerktrajecten aan de gang gaan er niet alleen voor staan. Diverse instanties ondersteunen u graag, ook financieel.

Daarom zeg ik: doen! Dat is goed voor uw bedrijf, voor de regio en voor de mensen die we straks keihard nodig hebben.

### **Hans-Martin Don**

Wethouder gemeente Eindhoven

- Hans-Martin Don beheerde in de periode 2006 – 2010 de portefeuilles zorg & welzijn, sociale zaken, financiën en personeel & organisatie.

# Inhoudsopgave

<b>1 Samenvatting</b>	<b>11</b>
1.1 Aanleiding en doel	11
1.2 Methode	11
1.3 Resultaat	13
Stroomschema van de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt	13
Stap 1. Voorbereiden	13
Stap 2. Vinden	15
Stap 3. Ontwikkelen	15
Stap 4. Plaatsen	15
<b>2 Overzicht maatregelen en instrumenten</b>	<b>19</b>
2.1 Stap 1. Voorbereiden	19
2.1.1 Doel vaststellen	19
2.1.2 Doelgroep bepalen	21
2.1.3 Subsidies en regelingen benutten	25
2.1.4 Samenwerken met andere bedrijven	27
2.1.5 Communiceren	28
2.2 Stap 2. Vinden	30
2.2.1 Werven	30
2.2.2 Selecteren	33
2.3 Stap 3. Ontwikkelen	35
2.3.1 Ontwikkelplan maken	35
2.3.2 Begeleiden	36
2.3.3 Werken en leren	38
2.4 Stap 4. Plaatsen	41
2.4.1 Baan bieden in bedrijf	41
2.4.2 Begeleiden naar baan buiten bedrijf	41

<b>3 Casusbedrijven</b>	<b>47</b>
3.1 Philips	47
3.2 Sector Zorg	52
3.2.1 SVVE De Archipel	52
3.2.2 St. Anna Zorggroep	54
3.2.3 Stichting St. Annaklooster	55
3.3 Sector Bouw	58
3.3.1 Fundeon	58
3.3.2 Hurks Groep BV	60
3.3.3 Van den Hoff Installatiebedrijf BV	61
3.4 Sector Metaal	63
3.4.1 Van Hoof Groep	63
3.4.2 NFB Coatings	66
3.4.3 VDL	68
3.5 Sector Industrie en detailhandel	70
3.5.1 Dorel Nederland	70
3.5.2 BATA Industrials	72
3.5.3 DAF PACCAR Parts	74
3.5.4 Prijt Meubelen	75
3.6 Sector Zakelijke dienstverlening	78
3.6.1 Belastingtelefoon	78
3.6.2 Rea Transport en Logistiek (REATL)	80
3.6.3 New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre	83
3.6.4 KPN Contact/ Tempo Team HR Solutions/ Start People Telematch	85
<b>4 Verantwoording</b>	<b>93</b>
4.1 Verantwoording van dit onderzoek	93
4.1.1 Personen met afstand tot de arbeidsmarkt	93
4.1.2 Omstandigheden ten tijde van dit onderzoek	93
4.1.3 Maatwerk in de aanpak	93
4.2 Begeleidingscommissie	94
4.3 Contactgegevens bedrijven	94

<b>Bijlage praktische instrumenten</b>	<b>96</b>
--	-----------

# 1 Samenvatting

# 1 Samenvatting

## 1.1 Aanleiding en doel

Philips heeft onder de naam Werkgelegenheidsplan (WGP) ruim 25 jaar ervaring met werkgelegenheidsprojecten gericht op langdurig werklozen en andere werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt. In deze projecten werd en wordt getracht de werkzoekenden - al dan niet via zogenaamde 'voortrajecten' - naar reguliere banen toe te leiden. Het WGP is een succesvol voorbeeld van een initiatief vanuit het bedrijfsleven om werkzoekende personen met afstand tot de arbeidsmarkt succesvol in te zetten.

Met 'succesvol' wordt nadrukkelijk verwezen naar meerdere perspectieven: enerzijds draagt een dergelijk plan bij aan optimalisatie van bedrijfsinterne processen - het garanderen van een voldoende concurrerend personeelsbestand. Aan de andere kant helpt het plan om de (regionale) arbeidsmarktproblematiek op te lossen. In die zin heeft het ook een maatschappelijke functie. De perspectieven staan dus niet los van elkaar: een initiatief als het werkgelegenheidsplan wordt als succesvol beschouwd als het structureel bijdraagt aan zowel bedrijfsinterne processen als de (regionale) arbeidsmarkt.

Als waardering voor het succes van het WGP heeft de gemeente Eindhoven een onderzoek naar instrumenten voor het succesvol inzetten van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt in de regio uitgezet, waarbij het WGP als uitgangspunt wordt genomen. IVA beleidsonderzoek en advies heeft dit onderzoek uitgevoerd.

## 1.2 Methode

In de periode tussen mei en september 2009 zijn semigestructureerde interviews gehouden met twintig bedrijven uit vijf sectoren in de regio Eindhoven, die verschillende soorten personen met afstand tot de arbeidsmarkt inzetten of hebben ingezet. In de tabel 1.1 (zie volgende pagina) is het overzicht van de bedrijven opgenomen, inclusief het paginanummer dat verwijst naar de casus.

Bij de bedrijven is steeds gesproken met directie en/of P&O-management, en waar mogelijk met een persoon met afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn concrete instrumenten geïnventariseerd, zoals formulieren, documenten en websites, die andere bedrijven kunnen helpen bij het inzetten van personen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Tabel 1.1 Overzicht van deelnemende bedrijven

Sector	Bedrijf	Paginanummer
1	Philips	47
2 Zorg & Welzijn	SVVE De Archipel	52
3	St. Anna Zorggroep	54
4	Stichting St. Annaklooster	55
5 Bouw	Fundeon	58
6	Hurks Groep BV	60
7	Van den Hoff Installatietechniek BV	61
8 Metaal	Van Hoof Groep	63
9	NFB Coatings	66
10	VDL	68
11 Industrie en detailhandel	Dorel Nederland	70
12	BATA Industrials	72
13	DAF PACCAR Parts	74
14	Prijt Meubelen	75
15 Zakelijke dienstverlening	Belastingtelefoon	78
16	REA Transport en logistiek	80
17	New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre	83
18	KNP Contact/ Tempo Team HR Solutions/ Start People Telematch	85

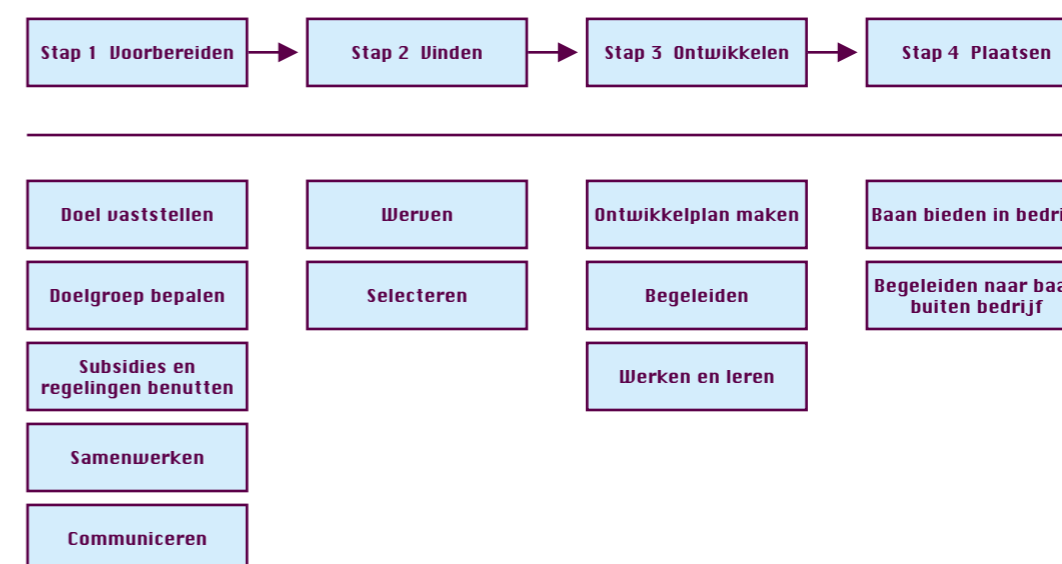
### 1.3 Resultaat

Het stroomschema hieronder toont de stappen in het proces van de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt. Deze stappen worden hieronder kort toegelicht en in hoofdstuk 2 verder ondersteund met best practices per sector die door de bedrijven zelf zijn aangedragen.

In hoofdstuk 3 zijn ter illustratie en verdere verdieping van de best practices de casussen van de twintig bedrijven opgenomen.

In hoofdstuk 4 tot slot is de verantwoording opgenomen.

#### Stroomschema van de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt



#### Stap 1. Voorbereiden

Waarom zou je als bedrijf personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen? Natuurlijk omdat je wilt bijdragen aan een sociale samenleving en de persoon een kans op werk gunt. Zeker zo belangrijk is het verminderen van je personeelstekort in het algemeen of in bepaalde functies. Je kunt personen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten om tot functiedifferentiatie te komen: door deze personen in te schakelen voor relatief eenvoudige werkzaamheden of taken kunnen andere werknemers zich meer richten op het werk dat beter past bij hun niveau. De bedrijven waarmee is gesproken richten zich bovendien op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt omdat zij daarmee de regionale arbeidsmarkt willen versterken.

**‘Zorg voor kartrekkers in je bedrijf die de personen in leer-/werktrajecten onder hun hoede willen nemen en vooroordelen bespreekbaar maken.’**

In het bepalen van de doelgroep adviseren de bedrijven vooral om vooroordelen los te laten en te zoeken naar personen die het best bij de organisatie en het type werk passen. Zo richten de bedrijven in de zorg zich sterker op niet-uitkeringsgerechtigden (Nuggers) of herintredende moeders, terwijl de bedrijven in de metaal bereid zijn jongeren zonder startkwalificatie aan te stellen. Veel bedrijven hebben personen aangesteld vanuit de sociale werkvoorziening (Wsw-ers). In §2.1.2 is informatie opgenomen over verschillende doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Veel bedrijven benadrukken dat de kosten van de inzet van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak beperkt zijn tot intensievere begeleiding. Zij maken gebruik van verschillende subsidies en regelingen, wat de inzet van deze personen extra aantrekkelijk maakt. Voor subsidiemogelijkheden en websites met informatie over regelingen, zie §2.1.3.

Als je personen met een afstand tot de arbeidsmarkt wilt inzetten, doe je er volgens de gesproken bedrijven verstandig aan om samen te werken met andere bedrijven, zoals bedrijven gericht op reïntegratie of de ondersteuning van een sector. Enkele bedrijven zijn bovendien binnen de sector met collega-bedrijven gaan samenwerken, eventueel ondersteund door een sectorfonds. Dit is voor MKB-ers een goede mogelijkheid om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten én te behouden voor de sector (§2.1.4).

De bovengenoemde redenen om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen kunnen worden gebruikt bij de communicatie binnen en buiten het bedrijf. Het maakt direct duidelijk waarom het van belang is om personen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te stellen. Meer informatie over communiceren (intern en extern) is te vinden in §2.1.5.

## Stap 2. Vinden

Als je eenmaal alle voorbereidingen hebt getroffen, kan het zoeken naar geschikte personen met een afstand tot de arbeidsmarkt beginnen. Overigens worden de bedrijven ook benaderd met het verzoek bepaalde personen aan te stellen, wat de zoektocht overbodig maakt. De stappen van de voorbereiding blijven echter ook dan nog nodig om de inzet tot een succes te maken.

In de regio Eindhoven heeft Werkplein Mercado een belangrijke rol in het plaatsen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en ook Werkplein regio Helmond, Werkplein De Kempen Bladel en Valkenswaard kunnen ondersteuning bieden. Daarnaast hebben de bedrijven personen gevonden via reïntegratiebureaus of websites gericht op specifieke doelgroepen. Werkplein Mercado en de reïntegratiebureaus kunnen ondersteunen in de selectie van kandidaten. In hoofdstuk 4.2 zijn tips opgenomen van bedrijven met betrekking tot de werving en selectie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Stap 3. Ontwikkelen

Veel personen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben die afstand omdat zij onvoldoende gekwalificeerd zijn. De bedrijven bieden daarom vaak een combinatie aan van werken en leren, zodat deelnemers niet alleen praktische werkervaring opdoen, maar ook een startkwalificatie kunnen halen. De samenwerking met het ROC, O&O-fondsen of Kenniscentra als Fundeon (sector bouw) is daarbij vanzelfsprekend. Vaak hebben deze personen nog voorschakeltrajecten gericht op de basisvaardigheden van werken nodig, voordat zij aan een opleiding kunnen beginnen en zich tot een reguliere werknemer kunnen ontwikkelen.

De ontwikkeling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt staat of valt met goede begeleiding door drie belangrijke spelers: het opleidingsinstituut, het detachings- of reïntegratiebureau en niet in het minst het bedrijf zelf. Bedrijven zoeken in de begeleiding steeds naar een balans: ze willen bemoedigen zonder te bemoederen. Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt verdienen bijzondere aandacht, maar geen bijzondere positie in het bedrijf. In hoofdstuk 2.3 zijn de best practices ten aanzien van werken, leren en begeleiden opgenomen.

## Stap 4. Plaatsen

Als je alle eerder genoemde stappen hebt doorlopen, is de laatste stap eigenlijk de makkelijkste. Je stelt de persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt (tijdelijk of vast) ergens aan in je bedrijf of helpt hem of haar op weg naar werk in een ander bedrijf. Deze beslissing is mede afhankelijk van je oorspronkelijk doel, de ontwikkeling van de persoon en van je bedrijf. Hoofdstuk 2.4 gaat dieper in op het plaatsen van personen.

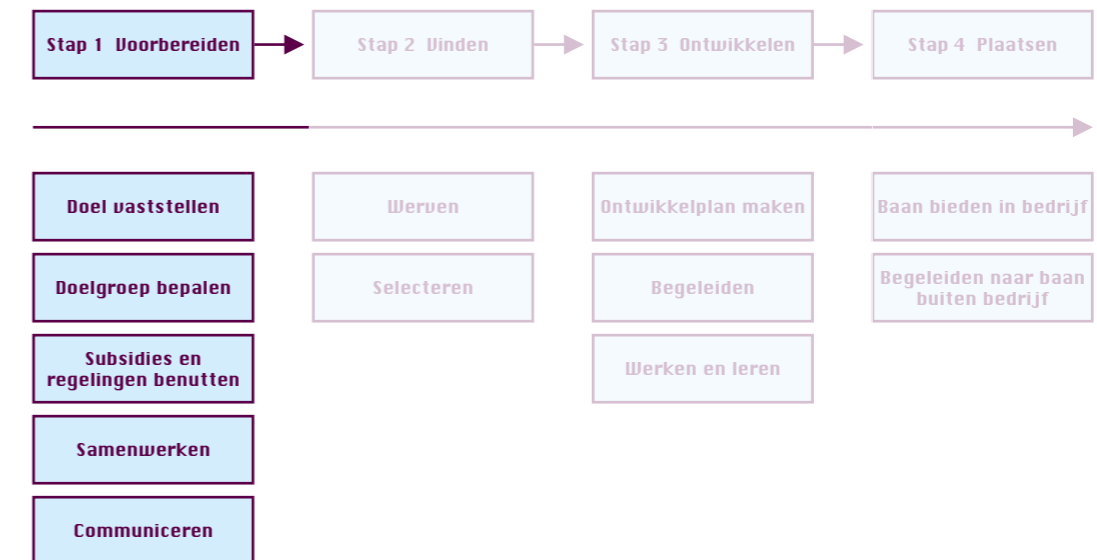
Besef dat personen soms niet tot deze laatste stap komen. Om hele verschillende redenen kunnen personen met een afstand tot de arbeidsmarkt eerder uitvallen. Sterker nog, de ervaringen van de bedrijven waarmee is gesproken, leren ons dat de kans op uitval aanzienlijk is, zeker voor doelgroepen met een combinatie van problemen. De kans op uitval wordt wel veel kleiner wanneer alle stappen van het stroomschema van de inzet van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zorgvuldig zijn doorlopen.

## **2 Overzicht maatregelen en instrumenten**

## 2 Overzicht maatregelen en instrumenten

In dit hoofdstuk worden aan de hand van het stroomschema de verschillende stappen in de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt toegelicht, op basis van de gesprekken bij bedrijven. Om de tekst te illustreren zijn verspreid over dit rapport uitspraken opgenomen van de bedrijven zelf (gearceerde passages).

### 2.1 Stap 1. Voorbereiden



#### 2.1.1 Doel vaststellen

De eerste stap naar de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt is vaststellen wat het doel van hun inzet gaat zijn. Dit doel sluit aan bij de verschillende redenen die bedrijven noemen om personen aan te stellen. Deze zijn grofweg in drie categorieën te verdelen:

1. Maatschappelijk of sociaal belang;
2. Optimaliseren bedrijfsinterne processen;
3. Versterken van de regionale arbeidsmarkt.

**Maatschappelijk of sociaal belang:** de bedrijven vinden het belangrijk een bijdrage te leveren aan de samenleving en gunnen personen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans op werk, ook als dat bij een ander bedrijf is.

**Optimaliseren bedrijfsinterne processen:** de bedrijven reduceren hun algemene personeelstekort, kunnen specifieke of lastig vervulbare vacatures invullen of vinden een betere balans in hun personeelsbestand, bijvoorbeeld door jongeren aan te stellen in een vergrijzende groep werknemers of doordat de gemiddelde verblijftijd in functies met een hoog personeelsverloop wordt verlengd.

Het reduceren van het personeelstekort wordt overigens ook bereikt wanneer personen met afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet ten behoeve van functiedifferentiatie. Deze personen kunnen ondersteunende taken overnemen van vaste medewerkers, zodat laatstgenoemden meer tijd hebben voor het uitvoeren van de kernwerkzaamheden. Denk aan de bouwplaatsopruimer in de bouw of de schoonmaakhulp in de zorg.

**‘Besef dat in korte tijd er weer een tekort kan zijn aan bepaalde groepen personeel en dat nu investeren betekent dat je er later weer van kunt profiteren.’**

Bij sommige bedrijven maakt de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt deel uit van het anticyclisch investeren in het personeel. Deze bedrijven kennen momenteel nauwelijks of geen personeelstekort – hebben soms zelfs moeite om het personeel in vaste dienst te behouden – maar beseffen dat investeren in personeel noodzakelijk blijft om ook in de toekomst te blijven voortbestaan.

**‘Anticipeer op de toekomst: nu zijn nieuwe medewerkers wellicht overbodig, maar snel genoeg zijn ze weer hard nodig.’**

Versterken van de regionale arbeidsmarkt: een deel van de bedrijven hoopt deze personen binnen de sector te kunnen behouden, zodat de sector als geheel kan profiteren van de investeringen van de individuele bedrijven in de sector. Dit sectorale denken is één van de succesfactoren van het aanstellen van personen met afstand tot de arbeidsmarkt.

**‘Denk sectorbreed, leid personen in ieder geval op voor de sector als ze niet in je bedrijf kunnen blijven.’**

De bedrijven noemen vaak een combinatie van deze redenen om personen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Die perspectieven zijn ook niet los te zien: een initiatief als het Philips Werkgelegenheidsplan wordt als succesvol beschouwd als het structureel bijdraagt aan zowel bedrijfsinterne processen als de (regionale) arbeidsmarkt.

Veel bedrijven waarmee gesprekken zijn gevoerd, zijn benaderd door bijvoorbeeld de gemeente, het UWV (waaronder sinds januari 2009 het CWI\*) of het regionale SW-bedrijf met de vraag of zij bepaalde personen met afstand tot de arbeidsmarkt willen aanstellen.

**‘Bepaal of je kandidaten een startkwalificatie wilt bieden en of je ze daarna ook in dienst wilt houden.’**

Zoals in de casussen te lezen is, is er lang niet altijd sprake van het vaststellen van een doel als eerste stap. Bedrijven worden zelf benaderd door bemiddelingsbureaus of door personen met afstand tot de arbeidsmarkt zelf, hetzij via een open sollicitatie, hetzij via een sollicitatie op een openstaande vacature. Dan blijft overigens de vraag of deze persoon geschikt is voor bepaald werk in het bedrijf. Ook dan zal dus een selectie plaats moeten vinden.

\*Vanaf 1 januari 2009 is CWI onderdeel van UWV onder de naam UWV WERKbedrijf. UWV WERKbedrijf is het trefpunt voor werkzoekenden en werkgevers en maakt onderdeel uit van Werkplein Mercado. Omdat enkele casussen al vóór deze herindeling plaatsvonden, worden CWI en UWV nog wel vermeld.

### 2.1.2 Doelgroep bepalen

Wanneer het doel van de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt is vastgesteld, is het zaak de doelgroep te bepalen. Doel en doelgroep staan overigens niet los van elkaar: afhankelijk van het doel kan een bedrijf op zoek gaan naar bepaalde personen en, andersom, kan bij aanbod van bepaalde personen aansluitend een doel worden vastgesteld.

Bij de bedrijven waar gesprekken gevoerd zijn, is een zeer divers scala aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangesteld. De onderstaande lijst geeft de doelgroepen weer waarmee de bedrijven ervaring hebben opgedaan.

#### Mogelijke doelgroepen

1. Arbeidsgehandicapten, Wao- of Wia-ers, Wajongers
2. Jongeren zonder startkwalificatie
3. 45-plussers
4. Voormalig delinquenten
5. Ex-verslaafden
6. Vluchtelingen
7. Herintreders, niet-uitkeringsgerechtigden (Nuggers)
8. Wsw-geïndiceerden
9. Overige personen

Hieronder volgt kort een verdere uitwerking van deze doelgroepen.

#### 1. Arbeidsgehandicapten, Wao- of Wia-ers, Wajongers

Dit zijn personen die door een (chronische) ziekte aanpassingen nodig hebben in de arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden. Dhr. Smetsers (39) bijvoorbeeld is lichamelijk gehandicapt, zit in een rolstoel en voert zijn werkzaamheden bij de BelastingTelefoon (sector Zakelijke dienstverlening) uit met zijn stem en zijn voeten.

#### 2. Jongeren zonder startkwalificatie

Jongeren zonder startkwalificatie horen tot de doelgroep van voortijdig schoolverlaters. Een startkwalificatie is een diploma van een opleiding op minimaal niveau 2 van het mbo. Jongeren zonder startkwalificatie zijn kwetsbaar op de arbeidsmarkt: zij lopen bij economische tegenwind een groot risico om als eerste hun baan te verliezen en zij komen daarna ook moeilijker weer aan het werk. We zien dat op dit moment ook gebeuren. Bovendien vormen deze jongeren een onbenut potentieel dat hard nodig is op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt, gezien de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking. Voorbeelden van het werken met deze doelgroep zijn te vinden in de casussen van Philips en de sector Bouw.

#### 3. 45-plussers

Ouderen zijn een bron van werkervaring en hoeven zeker geen afstand tot de arbeidsmarkt te hebben. Toch komt dit voor, bijvoorbeeld wanneer zij geen startkwalificatie hebben, denk aan de personen die hun opleiding in het verleden niet konden of mochten afmaken, een incurante opleiding of certificaat hebben (waar dus geen vraag naar is) en/of tegen de beperkingen aanlopen die gepaard kunnen gaan met een hogere leeftijd. In deze gevallen is het risico op een afstand tot de arbeidsmarkt groter. Recent onderzoek toont aan dat 15 tot 20 procent van deze oudere werknemers zich gediscrimineerd voelt in sollicitatietrajecten. Maar het kan ook anders. Een succesvol voorbeeld is de heer Alberts, die op 49-jarige leeftijd zonder diploma's bij Van den Hoff (sector Bouw) aan de slag kon en daar zijn certificaten heeft gehaald om te kunnen werken in de installatietechniek.

#### 4. Voormalig delinquenten

Voormalig delinquenten hebben op de arbeidsmarkt alle schijn tegen. Ook als ze eerdere werkervaring en een startkwalificatie hebben, zijn werkgevers voorzichtig in het aannemen van personen met een crimineel verleden. Stichting St. Anna Klooster (sector Zorg & Welzijn) richt zich met het onderdeel Rentree

specifiek op ex-delinquenten en heeft zelf enkele personen in dienst genomen als begeleiders van ex-gedetineerden. Ook REATL (sector Zakelijke dienstverlening) bemiddelt kandidaten met een verleden in detentie.

#### 5. Ex-verslaafden

Voor veel ex-verslaafden is het moeilijk om - na een vaak lange periode van werkloosheid - een baan te vinden. Werk kan echter helpen de kans op terugval in een verslaving te verkleinen; het biedt hen structuur en een sociale omgeving. Philips werkt samen met Novadic-Kentron, een netwerkorganisatie voor verslavingszorg, om ex-verslaafden een kans op werk te bieden.

#### 6. Vluchtelingen

Vluchtelingen kunnen in het land van herkomst een goede opleiding hebben genoten en werkervaring hebben opgedaan. Vaak worden die echter in Nederland niet erkend, of kan de persoon in kwestie geen bewijs aanleveren in de vorm van diploma's of certificaten. Verder kan de taal een barrière vormen. Zowel bij Philips als bij Van Hoof Groep (sector Metaal) is gewerkt met vluchtelingen.

#### 7. Herintreders, niet-uitkeringsgerechtigden

Herintreders en niet-uitkeringsgerechtigden (Nuggers) komen uit een situatie waarin zij langere tijd geen werk hebben gehad, bijvoorbeeld in verband met de zorg voor een gezin. Soms hebben zij wel werkervaring en een opleiding, maar is bijscholing noodzakelijk. Vooral in de sector Zorg & Welzijn, maar ook bij bijvoorbeeld Bata Industrials (sector Industrie en detailhandel) richt men zich op deze doelgroep.

#### 8. Wsw-geïndiceerden

Veel van de geïnterviewde bedrijven werken samen met één van de onderstaande SW-bedrijven voor het aanstellen van Wsw-geïndiceerden (Wsw-ers). De Wsw (Wet Sociale Werkvoorziening) is bedoeld voor mensen die door een verstandelijke en/of psychische en/of lichamelijke beperking niet in staat zijn om bij een gewone werkgever te werken. Een Wsw-er is en blijft in principe in dienst van het SW-bedrijf, maar kan elders worden gedetacheerd. Dit betekent dat veel personeelsgerelateerde zaken als arbeidsvoorwaarden (CAO) en eventuele subsidies geregeld zijn bij het SW-bedrijf.

**'De kosten voor de inzet van Wsw-ers zijn laag en de kwaliteit is in het algemeen goed. De kostenstructuur van het SW-bedrijf is overzichtelijk: er wordt betaald per afgerond product.'**

## Overzicht SW-bedrijven regio Eindhoven

Ergonbedrijven	WSD-groep	Atlant Groep
Rooijakkersstraat 3 5600 AP Eindhoven www.ergon.nu	Schouwrooy 20 5281 RE Boxtel www.wsd-groep.nl	Montgomeryplein 6 5705 AX Helmond www.atlantgroep.nl

#### 9. Overige personen

Naast alle eerder omschreven personen met afstand tot de arbeidsmarkt is er nog een categorie personen die tot geen van deze doelgroepen behoort, maar desondanks een afstand tot de arbeidsmarkt kent. Denk daarbij aan personen met een goede opleiding en soms zelfs relevante werkervaring die toch een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, bijvoorbeeld omdat hun diploma's te verouderd zijn voor het werk dat ze uit kunnen voeren of omdat zij sociale beperkingen hebben. Een voorbeeld is dhr. de Jong, die wel een hbo-diploma bezat, maar geen recente certificering voor zijn vakgebied. Bij New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre kon hij zich laten bijscholen.

Tot deze doelgroep behoren ook mensen met een combinatie van problemen als schuldproblematiek of psychische stoornissen, welke zich soms ook in combinatie voordoen met kenmerken uit de andere doelgroepen. Zeer moeilijk bemiddelbaar zijn mensen die, na zeer lange tijd te hebben gezocht, de hoop op een baan hebben verloren. Met name reïntegratiebureaus, zoals REATL, komen regelmatig in actie voor kandidaten met deze kenmerken.

Lang niet alle personen die in deze doelgroepen in te delen zijn, zijn te beschouwen als personen met afstand tot de arbeidsmarkt. Philips is het enige geïnterviewde bedrijf dat expliciet een criterium heeft vastgesteld om te bepalen of iemand een afstand tot de arbeidsmarkt heeft: een persoon moet ten minste een half jaar geen werk hebben gehad om in aanmerking te komen voor deelname aan het WGP.

Wanneer duidelijk is op welke personen met afstand tot de arbeidsmarkt de pijlen worden gericht, zijn er nog enkele vragen die bedrijven zichzelf stellen:

- Met hoeveel tegelijk worden personen met afstand tot de arbeidsmarkt ingezet?
- Begin je met één persoon of met meerdere personen?
- Laat je hen in hetzelfde bedrijfsdeel werken of juist op verschillende plaatsen?
- Zijn aanpassingen van de werkplek nodig voor de doelgroep?

**'Soms zijn aanpassingen in de werkplek of arbeidsomstandigheden nodig. We hebben zelfs een blind meisje gehad die haar blindengeleidehond ook op het werk bij zich had.'**

Best practices m. b. t. doelgroep bepalen	
<b>Philips</b>	Sluit zo dicht mogelijk aan bij die groepen die een grotere afstand hebben tot de arbeidsmarkt en die extra support of een steuntje in de rug kunnen gebruiken om een baan te werven.
	In het bijzonder: - allochtonen                      - 45-plussers - arbeidsgehandicapten        - vluchtelingen - jeugdigen (17-23 jaar)        - ex-verslaafden
	Men moet minimaal een half jaar werkloos zijn.
	Let goed op de wensen en behoeften van de doelgroep, elke groep is anders.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Pas de doelgroep aan als dit onvoldoende kandidaten oplevert: niet-uitkeringsgerechtigden zijn lastiger te bereiken dan kandidaten die bij het UWV of de gemeente bekend zijn.
	Overweeg Wsw-ers, Wajongers, ex-gedetineerden en personen die bij Werkplein Mercado bekend staan met een afstand tot de arbeidsmarkt.
	Begin met één persoon met grote kans op succes of met een kleine groep gemotiveerde personen.
	Begin met personen met zichtbare beperkingen en pas de werkplek aan waar mogelijk.
<b>Bouw</b>	Richt je ook op ongeschoolde kandidaten en leid ze zelf op.
	Overweeg personen die bij Mercado Werkplein bekend staan met een afstand tot de arbeidsmarkt.
	Sta open voor oudere kandidaten: zij hebben vaak goede sociale vaardigheden, een klantgerichte houding en professionele werkmentaliteit.
<b>Metaal</b>	Ook wanneer personen niet in dienst blijven, hebben ze in ieder geval een goede referentie.
	Overweeg Wsw-ers en personen die bij Werkplein Mercado bekend staan met een afstand tot de arbeidsmarkt.
	Het werken met Wsw-ers biedt veel flexibiliteit: bij minder afname van producten kunnen ook minder Wsw-ers worden ingezet en zijn de rekeningen lager.
	Richt je op alle jongeren met interesse in techniek, ook 'oudere jongeren'.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Herintreders hebben vaak (verouderde) werkervaring en goede werknemersvaardigheden.
	Sta open voor jongeren vanuit het ROC met klachten als ADHD, autisme of een problematische thuissituatie (soms Wajong).
	Begin met kleine aantallen personen, denk niet in grote aantallen. Maak een afweging tussen groepsgewijs of individueel aanstellen.
	Besef dat veel personen een dubbele problematiek kennen die voor afstand tot de arbeidsmarkt zorgt.
	Soms zijn aanpassingen in de werkplek of arbeidsomstandigheden nodig.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Kandidaten worden vaak toegeleid via UWV WERKbedrijf, gemeenten of andere instanties.
	Zoek mensen die passen bij de organisatie en het werk.
	Zorg voor de juiste aanpassingen op de werkvloer.

### 2.1.3 Subsidies en regelingen benutten

Afhankelijk van de doelgroep zijn verschillende vormen van subsidie, regelingen of fiscaal voordeel mogelijk. Soms wordt daar een baangarantie of intentieverklaring tegenover gesteld. In grotere bedrijven richt vaak minimaal één persoon zich op het werken met al deze vormen van financiële voordelen. De MKB-ers zijn vaker aangewezen op externe partijen om hen van de juiste informatie te voorzien. Zij vinden het wenselijk als er één aanspreekpunt of contactpersoon is die de administratieve last kan verminderen en hen van goed advies kan voorzien over de verschillende (on)mogelijkheden.

Omdat deze subsidies en regelingen vaak veranderen, gaan we in dit rapport slechts summier in op de mogelijkheden. We verwijzen graag naar een aantal websites waarop actuele informatie rondom subsidies en regelingen te vinden is.

#### Websites met informatie over subsidies en regelingen

www.werkpleinmercado.nl  
www.uwv.nl  
www.belastingdienst.nl  
www.crisiswijs.nl

Werkplein Mercado is een samenwerkingsverband tussen UWV WERKbedrijf en gemeenten en is hét startpunt voor iedereen die werk zoekt en werkgevers die op zoek zijn naar personeel. Werkzoekenden en werkgevers uit Best, Eindhoven, Nuenen, Son en Breugel en Veldhoven kunnen terecht bij Werkplein Mercado. Bij Werkplein Mercado kunnen mensen terecht voor begeleiding bij het zoeken naar een (andere) baan en voor een (tijdelijk) inkomen (WW-, Wia- of Wwb-uitkering). Werkgevers kunnen bij Werkplein Mercado terecht om geschikt personeel te vinden voor hun (moeilijk vervulbare) vacatures.

Ook bij de andere werkpleinen in de regio zijn de werkgeversteams telefonisch te bereiken en om hen verder te helpen:

- Werkplein Mercado:                      040 238 42 00
- Werkplein Regio Helmond                0492 78 67 83
- Werkplein De Kempen Bladel            0497 78 68 99
- UWV WERKbedrijf Valkenswaard       040 851 42 27

Een andere manier om de administratieve last te verminderen is deze te beleggen in een samenwerkingsverband binnen de sector. In een samenwerkingsverband kunnen bovendien kosten worden gedeeld en risico's gespreid. Personen met afstand tot de arbeidsmarkt die graag willen en kunnen werken, zijn mogelijk interessant voor collegabedrijven op het moment dat zij niet langer in dienst kunnen blijven. In onder meer de sectoren Bouw en Industrie zijn enkele mooie voorbeelden opgenomen van samenwerkingsverbanden.

Regelingen waar de geïnterviewde bedrijven gebruik van maken of maakten bij de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt worden in de tabel op pagina 26 summier beschreven.

**Tabel 2.1** Overzicht van benutte subsidies en regelingen

Subsidie of regeling	Omschrijving
No-risk-polis	Deze veelgebruikte maatregel dekt de risico's van ziekte van personen met afstand tot de arbeidsmarkt af.
Loonkostensubsidie	Een bedrijf neemt een persoon een jaar in dienst met de intentie om de aanstelling met een half jaar te verlengen en ontvangt daarvoor 50% van het minimumloon.
Proefplaatsing met behoud van uitkering	Een bedrijf neemt gedurende drie maanden een persoon in dienst met behoud van uitkering.
Belastingkorting op onderwijs of startkwalificatie (WvA)*	Indien een bedrijf zorgt voor (bij)scholing, of een startkwalificatie voor langdurig werklozen, is soms korting mogelijk op de loonbelasting die moet worden afgedragen.
Loondispensatie Wajong	Indien een bedrijf een jonggehandicapte aanneemt, kan een lager loon worden betaald dan het minimumloon.

\* Er zijn 8 categorieën werknemers en leerlingen waarvoor u afdrachtvermindering onderwijs kunt aanvragen. Meer informatie is te vinden op [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl).

Best practices m. b. t. subsidies en regelingen	
<b>Philips</b>	Probeer te zorgen voor één vast aanspreekpunt bij UWV en zoek (samen) actief naar subsidies en regelingen.
	Bekijk de mogelijkheid van een no-risk-polis voor Wajongers.
	Maak gebruik van een subsidiecoördinator waar mogelijk.
	Bekijk de mogelijkheid van belastingkorting op onderwijs (WvA).
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Besprek direct de subsidiemogelijkheden of een regeling als de no-risk-polis.
<b>Bouw</b>	Bied de kandidaten een baangarantie van één jaar, na afronding van een vooropleiding, en ontvang loonkostensubsidie.
	Laat kandidaten in dienst treden van een samenwerkingsverband (SV), dat hen op detacheringbasis bij bedrijven plaatst.
<b>Metaal</b>	Er zijn bij Werkplein Mercado mogelijkheden om de uitkering te laten doorbetalen in ruil voor een baangarantie, bijvoorbeeld van één jaar.
	Proefplaatsingen (drie maanden met behoud van uitkering), no-risk-polis, vermindering van afdracht, scholingsfondsen en BBL-opleidingen; er zijn vele mogelijkheden tot subsidies of onkostenregelingen.
	De scholing bij het ROC kan worden betaald door het Werkplein Mercado.
	Zorg voor minimaal één goed contact bij het UWV en in het onderwijs dat de subsidiemogelijkheden goed kent.
	De gemeente kan de uitkering doorbetalen in ruil voor baangarantie.

<b>Industrie en detailhandel</b>	Via Atlantgroep of Ergon kunnen personen met een Wsw-indicatie dankzij subsidies tegen gereduceerde tarieven worden ingezet.
	Voor Wsw-ers worden alle personeelsgerelateerde zaken als arbo en arbeidsvoorwaarden geregeld door het SW-bedrijf.
	Bij de inzet van BBL-jongeren geldt een fiscaal voordeel.
	Het is in het begin lastig om de juiste informatie te vinden, maar het loont de moeite.
	Bied personen een intentieverklaring om na proeftijd in dienst te treden.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Betaal mensen de eerste paar maanden van hun plaatsing vanuit UWV, hierdoor lopen bedrijven minder risico.
	Benut subsidies zodat initiële tarieven laag zijn.
	Bied mensen een jaarcontract aan, nadat het traject succesvol is verlopen.
	Zorg voor korte lijnen naar gemeente en UWV en laat hen de kosten voor opleiding dragen.

#### 2.1.4 Samenwerken met andere bedrijven

Als er één gemeenschappelijke aanpak is in de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt, is het de samenwerking die de bedrijven zoeken met anderen. Meerdere bedrijven noemen het belang van een goed netwerk en het hebben van één goede contactpersoon op de juiste plek. Per sector zijn wel enkele organisaties te vinden die netwerken van bedrijven ondersteunen, zoals Transvorm voor de sector Zorg, Fundeon voor de Bouw of De Fabrikantenkring voor de sector Industrie.

Veel bedrijven werken samen met op reïntegratie gerichte organisaties als Werkplein Mercado en gemeenten, met SW-bedrijven, detacheringbureaus etc. Zij wijzen daarbij op het belang van reïntegratie-consulenten die de sector of het bedrijf goed kennen. Het is volgens de bedrijven zaak deze bemiddelaars op een actieve manier van goede informatie te voorzien, bijvoorbeeld door hen tijdens een werkbezoek op de werkvloer te laten meekijken of meelopen.

Enkele bedrijven zijn een formeel samenwerkingsverband (SV) aangegaan met collega-bedrijven binnen de sector, bijvoorbeeld Van den Hoff Installatietechniek (sector Industrie) en Hurks (sector Bouw). Ondanks dat een dergelijke samenwerking veel tijd en afstemming kost, kent het enkele belangrijke voordelen:

- Personen met afstand tot de arbeidsmarkt worden opgeleid voor de sector en kunnen bij verschillende collega-bedrijven ingezet worden. Wanneer een bedrijf een persoon niet zelf kan aannemen, zijn de lijnen naar andere potentiële werkverschaffers kort.
- Personen met afstand tot de arbeidsmarkt kunnen in dienst treden van het SV en vanuit daar worden opgeleid, eventueel mede gefinancierd door het O&O-fonds.
- Bovendien kunnen zij vanuit het SV worden gedetacheerd bij één van de aangesloten bedrijven.
- Er kan één persoon worden aangesteld in het SV om voor meerdere bedrijven de subsidiemogelijkheden en regelingen te benutten.

Tot slot werken veel bedrijven samen met ROC's. Hierop wordt nader ingegaan in §2.4 (werken & leren).

Best practices m. b. t. samenwerken	
<b>Philips</b>	Zoek samenwerking met de overheid, zoals het ministerie van SZW: <a href="http://www.szw.nl">www.szw.nl</a>
	Zoek samenwerking met gemeentelijke instanties en het lokale MKB.
	Sluit (waar mogelijk) aan bij convenanten op landelijk niveau.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Zoek samenwerkingsverbanden met andere zorginstellingen in de regio, benut daarbij ook Transvorm: <a href="http://www.transvorm.org">www.transvorm.org</a> .
	Zoek samenwerkingsverbanden met de sociale diensten van de gemeente(n).
	Vergroot het committent met een intentieverklaring, getekend door alle betrokken partijen.
<b>Bouw</b>	Richt een samenwerkingsverband (SV) op met collega-bedrijven.
	Bemiddelaars voor kandidaten moeten over goede kennis van de sector beschikken.
	Benut intersectorale moiliteit, bijvoorbeeld via Fundeon: <a href="http://www.fundeon.nl">www.fundeon.nl</a>
<b>Metaal</b>	Er ontstaat vanzelf een netwerk met instanties, scholen en ook ondernemers met wie samen te werken valt.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Sluit aan bij initiatieven in de regio, zoals Werkboulevard Best en Acht (steunpunt op gebied van HR). Wissel informatie over mobiliteitsvraagstukken uit.
	Organiseer een bijeenkomst met andere bedrijven uit de regio, eventueel ook uit andere sectoren.
	Wissel ervaringen met personen met afstand tot de arbeidsmarkt met andere bedrijven uit: wat zijn successen en good practices?
	Benut de aanwezige netwerken als de fabrikantenkring om van andere bedrijven te leren: <a href="http://www.fabrikantenkring.nl">www.fabrikantenkring.nl</a>
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Onderhoud een goede relatie met andere bedrijven binnen de sector en leer van elkaars ervaringen. Iedere sector kent een eigen netwerk, probeer daar bij aan te sluiten.
	Zet het potentieel van de regio in. UWV en uitzendbureaus voor de werving, ROC voor opleiding en gemeente voor subsidiëring.
	Onderhoud goede contacten met het ROC voor stagiaires of BBL-leerlingen.
	Geef adviseurs van het reïntegratiebureau vrijheid van handelen, maar zorg dat zij verstand hebben van zaken.

### 2.1.5 Communiceren

Veel bedrijven wijzen op het belang om vooraf te bedenken hoe te communiceren in het bedrijf over het doel, de doelgroep en eventuele subsidies en regelingen die de kosten voor de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt beperken. Eventuele weerstand kan worden voorkomen en eventuele vooroordelen kunnen bespreekbaar worden gemaakt.

**‘Vraag in het bedrijf om begrip en medewerking, zodat personen een soepele start kunnen maken.’**

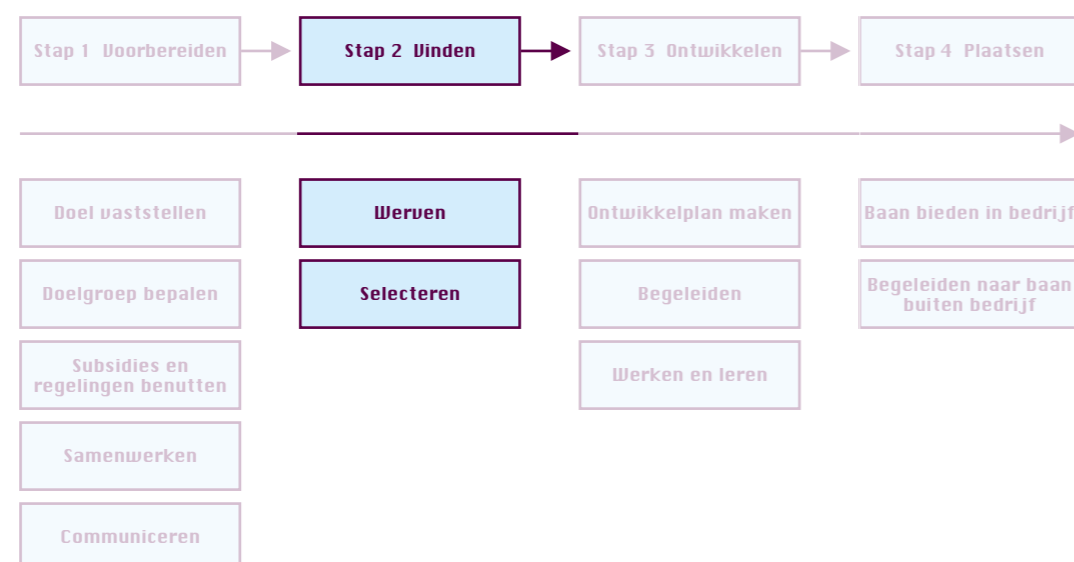
De bedrijven vinden het wenselijk om het personeel tijdig en zorgvuldig te informeren over de volgende aspecten:

- Het doel van de inzet: waarom worden deze personen ingezet?
- De doelgroep: wat zijn de (on)mogelijkheden van deze personen?
- Verwachtingen t. a. v. werknemers: wat wordt er van de collega's verwacht aan ondersteuning, begeleiding of inwerken?
- Kosten van de inzet: vaak zijn de investeringen beperkt tot extra begeleiding.

De meeste bedrijven benutten de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt ook wel als publiciteitsmiddel. Verschillende media worden benaderd om ook de buitenwereld op de hoogte te brengen van de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Best practices m. b. t. communiceren	
<b>Philips</b>	Zorg voor een continu proces.
	Zorg voor duidelijkheid, om onrust te voorkomen.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Zoek kartrekkers in de organisatie: personen met affiniteit met personen met afstand tot de arbeidsmarkt.
	Communiceer intern waarom je deze personen zoekt en aanstelt.
<b>Bouw</b>	Het helpt om een paar goede voorbeelden van kandidaten te hebben.
	Licht in de organisatie goed toe waarom je je op deze doelgroep richt, zeker als deze mensen duurder zijn dan jongeren.
	Benut zoveel mogelijk externe publiciteit, dit is bovendien goede reclame.
<b>Metaal</b>	In het begin kunnen collega's terughoudend zijn, maar wanneer personen een goede inzet tonen, kan dat wel veranderen. Informeer je mensen wel tijdig.
	Betrek het zittend personeel er bij, informeer hen, zodat zij een persoon vanaf het begin opnemen in de groep en ondersteunen in de werkzaamheden.
	Maak duidelijk dat een persoon niet meer kost dan de extra begeleiding.
	Als personen goede inzet tonen, veroveren zij een plek onder collega's.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Kies bij scepsis van het personeel voor een kleinschalige aanpak: laat ervaren mensen de kandidaten onder hun vleugels nemen op de afdeling. Dit geeft hen de nodige aandacht en betrokkenheid bij het werk.
	Als personen het naar hun zin hebben bij het bedrijf, gaat dat vanzelf 'rondzingen' en trekt dat weer nieuw personeel.
	Geef op informele en pragmatische wijze publiciteit, interactief.
	Deel inzichten en successen via vakbladen, tijdschriften en/of de Kamer van Koophandel.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Houd er rekening mee dat mensen eerst wat terughoudend zullen zijn ten aanzien van de inzet van de doelgroep en dat het begrip langzaam moet groeien.
	Geef de doelen van het traject door aan de rest van de organisatie.
	Benader kandidaten open en eerlijk, zorg voor transparantie.
	Zorg voor één contactpersoon per organisatie, zodat er betere communicatie tot stand kan komen.

## 2.2 Stap 2. Vinden



### 2.2.1 Werven

Wanneer is bepaald wat het doel is van het aanstellen van personen met afstand tot de arbeidsmarkt en bekend is wie tot de doelgroep behoren, rijst de vraag hoe deze personen gevonden kunnen worden. Het is opvallend hoe vaak de zogenaamde 'bakken' van het UWV WERKbedrijf door bedrijven worden ingezet.

**'Werkplein Mercado kan doelgroepen aandragen en de voorselectie doen.'**

Zoals eerder aangegeven kunnen de consultants van Werkplein Mercado werkzoekenden en werkgevers dichter bij elkaar brengen. Zij kunnen bedrijven helpen met het zoeken naar personen met afstand tot de arbeidsmarkt en informeren over de verschillende mogelijkheden van subsidies en regelingen. Anderzijds zijn er ook bedrijven direct benaderd door deze consultants met de vraag om bepaalde personen met afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten of deel te nemen aan bepaalde trajecten.

De voordelen (zonder kosten) van Werkplein Mercado:

- direct toegang tot een groot bestand van werkzoekenden;
- snelle opvolging van de vacaturemelding (72 uur);
- branchegerichte kennis van de arbeidsmarkt;
- persoonlijke dienstverlening in de vorm van een bedrijfsbezoek;
- directe matching van vacatures met werkzoekenden;
- inzetten van verschillende vormen van loonkostensubsidies.

**'Geef bij Werkplein Mercado aan dat je open staat voor personen met afstand tot de arbeidsmarkt (ook op de website) en laat hen kandidaten aandragen.'**

Naast Werkplein Mercado noemen de bedrijven diverse reïntegratiebureaus waarmee wordt samengewerkt. Van belang daarbij noemen zij kennis van de sector bij de consultant. Een bedrijfsbezoek geeft vaak al veel informatie aan consultants om gericht op zoek te gaan naar personen met afstand tot de arbeidsmarkt. Met de volgende bureaus is in ieder geval samengewerkt om personen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te stellen.

**Tabel 2.1. Overzicht van reïntegratiebureaus**

Bureau	Website
Plan2Work	www.plan2work.eu
Reovict	www.reovict.nl
Tempo Team	www.tempo-team.nl
Randstad HR Solutions	www.randstadhrsolutions.nl
Start People	www.startpeople.nl
REATL	www.reatl.nl

Daarnaast zijn specifieke doelgroepen vaak ook op specifieke websites te vinden. In de volgende tabel zijn de websites opgenomen die door de bedrijven zijn benut voor het vinden van personen met afstand tot de arbeidsmarkt.

**Tabel 2.2. Overzicht van websites doelgroepen**

doelgroep	website	korte omschrijving
Wajongers	www.g-krachten.nl	Deze website is een initiatief van UWV, CNV Jongeren en Boaborea, de branchevereniging voor werk, loopbaan en vitaliteit om zoveel mogelijk Wajongers en werkgevers in Nederland bij elkaar te brengen.
Moeilijk te bemiddelen werklozen	www.helmond.nl/Smartsite.shtml?id=51996	Het project richt zich op fase-4 cliënten in de Helmondse binnenstad. Deze moeilijk te bemiddelen werklozen hebben vaak meerdere problemen tegelijk.
Moeilijk te bemiddelen werklozen	www.fontys.nl/actief	Fontys Actief werkt vanuit de praktijk aan een effectieve en duurzame arbeidsbemiddeling en maatschappelijke reïntegratie. Men richt zich daarbij speciaal op mensen die extra begeleiding en bemiddeling nodig hebben.
Ex-gedetineerden	www.sintannaklooster.nl	Zonder huis, inkomen en/of daginvulling een nieuw leven starten; dat valt niet mee. Daarom begeleiden we ex-gedetineerden bij hun terugkomst in de maatschappij. Via een op maat gesneden zorgtraject kunnen zij zelfstandig functioneren.
Ex-verslaafden	www.novadic-kentron.nl	Novadic-Kentron wil als expertisecentrum mensen voor wie gebruik van middelen tot een ernstig verslavingsprobleem is geworden of dreigt te worden, in staat stellen hun verslaving, verslavingsgedrag en daarmee samenhangende 'levensproblemen' te overwinnen, te beperken of te beheersen.

Best practices m. b. t. vinden	
<b>Philips</b>	Zoek samenwerking met reïntegratiebureaus zoals Plan2Work: <a href="http://www.Plan2work.eu">www.Plan2work.eu</a> en Reovict <a href="http://www.reovict.nl">www.reovict.nl</a>
	Maak gebruik van reïntegratiebureaus om kandidaten te werven.
	Werk samen met Novadic-Kentron om ex-verslaafden een kans te bieden.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Sluit voor gesubsidieerd personeel aan bij Helmond Actief: <a href="http://www.helmond.nl/Smartsite.shtml?id=51996">www.helmond.nl/Smartsite.shtml?id=51996</a> of Fontys actief: <a href="http://www.fontys.nl/actief">www.fontys.nl/actief</a>
	Wajongers kunnen gevonden worden op <a href="http://www.g-krachten.nl">www.g-krachten.nl</a>
	Benut jonge ex-gedetineerden onder begeleiding van Rentree van de Stichting St. Annaklooster <a href="http://www.sintannaklooster.nl">www.sintannaklooster.nl</a>
	Onderhoud goede contacten met de sociale werkvoorziening Ergon <a href="http://www.ergon.nu">www.ergon.nu</a> of Atlant <a href="http://www.atlant.nl">www.atlant.nl</a>
<b>Bouw</b>	Organiseer (gezamenlijk) voorlichtingsbijeenkomsten voor groepen kandidaten.
<b>Metaal</b>	Maak gebruik van de zogenaamde 'bakken' van Werkplein Mercado: het werkplein kan ook kandidaten voorselecteren.
	Houd rekening met een cultuurverschil tussen een SW-bedrijf en het bedrijfsleven.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Laat de accountmanagers van Werkplein Mercado meekijken in de praktijk, op de werkvloer.
	Organiseer een kennismakingsbijeenkomst (samen met Werkplein Mercado en ROC's).
	Voorzie de personen van goede informatie over het bedrijf, de arbeidsvoorwaarden en beloning, zodat ze een goed beeld kunnen vormen van wat ze willen en kunnen.
	Benut organisaties als UWV of Werkplein Mercado.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Nodig consultants van partijen buiten de sector (bv. Werkplein Mercado) uit om binnen het bedrijf de processen waar te nemen. Hierdoor weten consultants beter welke kandidaten geschikt zijn.
	Werf via een banenmarkt of informatiemiddag.
	Benut in Transport en logistiek REATL: <a href="http://www.reatl.nl">www.reatl.nl</a>

### 2.2.2 Selecteren

De bedrijven vinden het een uitdaging om enerzijds goede selectiecriteria op te stellen en anderzijds niet te veeleisend te zijn naar personen met afstand tot de arbeidsmarkt. Voor sommige beroepen zijn bovendien echt diploma's noodzakelijk, het is dan zaak om te kijken naar de mogelijkheden om die alsnog te behalen. Enkele bedrijven gebruiken standaardformulieren voor hun selectie, een voorbeeld daarvan is opgenomen in de bijlage. Er zijn drie criteria die door meerdere bedrijven genoemd worden:

1. Motivatie
2. Ontwikkelbaarheid of opleidbaarheid
3. Affiniteit met het werk en/of de sector

**'Ga voor de mensen die 'echt willen'.'**

Persoonlijke gesprekken zijn het meest gebruikte selectie-instrument. Hierin wordt vooral de motivatie bevraagd: willen de personen echt graag werken, willen ze dat dan bij dit bedrijf en in deze functie? Vaak zijn meerdere gesprekken nodig met een persoon om goed te kunnen selecteren. Bedrijven wijzen op het belang van openheid over eventuele problematiek en het bespreekbaar maken van twijfels van beide kanten.

**'Gun mensen het om te twijfelen, maar gun hen ook het voordeel van de twijfel.'**

Alle bedrijven zoeken naar 'het goudhaantje', de persoon die zo goed past bij het bedrijf en bij het werk, dat hij of zij snel wordt gewaardeerd. De uitstraling van een geslaagde plaatsing van een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt is zeer positief en verlaagt de drempel om meer personen in te zetten.

Openheid vanuit alle partijen is essentieel in de selectie. Bedrijven eisen duidelijkheid over de persoon en al zijn of haar beperkingen om goed in te kunnen schatten of iemand bij het bedrijf en het werk past. Ook mag een bedrijf verwachten dat de persoon verantwoordelijkheid neemt, al is dit soms beperkt tot op tijd komen en eenvoudige opdrachten uitvoeren. Zolang de verwachtingen wederzijds maar overeenkomen. Bij sommige personen is daarvoor zeker extra afstemming nodig.

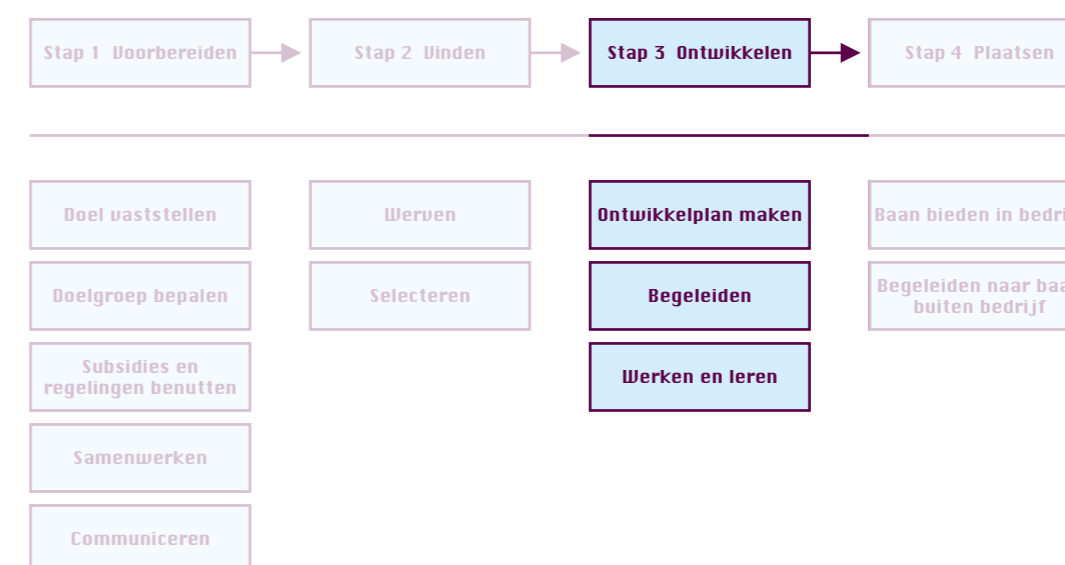
Verder vallen twee aspecten op: soms hebben personen goede diploma's, maar ontbreekt het aan sociale vaardigheden, bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijke effectiviteit of een bepaalde werkhouding. Daar valt zeker terrein te winnen. In het bijzonder UWV WERKbedrijven kunnen hier meer aandacht aan besteden.

Daarnaast is de kwaliteit van CV's vaak te slecht. Met een klein beetje aandacht zou dit al stukken verbeterd kunnen worden. Denk hierbij ook aan elders verworven competenties (EVC) of hobby's die op een CV vermeld kunnen worden: heeft iemand bijvoorbeeld weinig werkervaring, maar wel veel vrijwilligerswerk gedaan? Een mooi voorbeeld is New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre (sector Zakelijke dienstverlening), waar personen die in hun vrije tijd bijvoorbeeld anderen helpen met de pc, worden bijgeschoold om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Elders verworven competenties kunnen uiteraard ook tijdens het gesprek aan bod komen, maar soms werpt een onvoldoende CV een dusdanige drempel op dat een gesprek niet plaats gaat vinden.

Best practices m. b. t. selecteren	
<b>Philips</b>	Maakt gebruik van reïntegratiebureaus om een voorselectie te maken op basis van de vacature.
	Zorg dat de voorselectie van de reïntegratiebedrijven wel goed is. Voer hierover gesprekken met het reïntegratiebureau.
	Stel profielen in een vacature normaal op en zoek hier de kandidaat bij die het beste past.
	Focus niet teveel op een diploma, zorg voor laagdrempeligheid.
	Stem verwachtingen van zowel de kandidaat als de organisatie op elkaar af.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Bepaal: wat zijn de minimale eisen waaraan geschikte kandidaten moeten voldoen?
	Wanneer de kandidaten niet beschikken over een gewenst niveau, kunnen zij toch worden ingezet om te komen tot functiedifferentiatie.
	Zorg direct voor openheid vanuit alle partijen over de (on)mogelijkheden van een kandidaat.
	Bepaal de minimale vereisten voor geschikte kandidaten en toets met name de motivatie tijdens een gesprek.
	Benader iedere kandidaat met een individuele aanpak.
	Zorg voor reële verwachtingen bij de kandidaten ten aanzien van het werk, bijvoorbeeld door een rondleiding of meeloopdag.
	Bespreek de thuissituatie en zorg (samen met anderen) voor een goede afstemming tussen werk en privé.
Bespreek met de kandidaat ook de prestaties die worden verlangd.	
<b>Bouw</b>	Beperk de eisen aan diploma's, laat kandidaten leren wat een werkproces is.
	Neem ook kandidaten aan van het laagste niveau voor de eenvoudigste werkzaamheden, bv bouwplaatsopruimer.
<b>Metaal</b>	Selecteer mensen op motivatie of drive en karakter, op kennis en op wat zij willen worden.
	Stel je open voor verschillende culturen.
	Benut Werkplein Mercado, dat kan doelgroepen aandragen en de voorselectie doen.
	Houd rekening met meerdere gesprekken per kandidaat om de geschiktheid te bepalen.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Selecteer ook op opleidbaarheid: heeft de persoon geen diploma, maar heeft de capaciteiten om dat wel halen?
	Laar het ROC personen testen op ontwikkelbaarheid, motivatie, intellectuele capaciteiten en vaardigheden.
	Nodig alle kandidaten zo mogelijk uit voor een persoonlijk gesprek: een CV zegt niet alles.
	De houding van een persoon is belangrijker dan een diploma.
	Let tijdens het gesprek op de motivatie van de kandidaat en de affiniteit met het werk.
	Probeer zoveel mogelijk te weten te komen over de kandidaat, zodat je daar in het werk rekening mee kunt houden.
	Vraag naar hobby's of vrijetijdsbesteding die relevant kunnen zijn voor het werk (bv sleutelen aan bromfietsen).

<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Stel minimale eisen, zoals het beheersen van de Nederlandse taal, een bepaald denkniveau en een bereidwilligheid. Concentreer niet teveel op diploma's.
	Gebruik toetsen, maar laat deze primair dienen als indicatiestelling, niet zozeer als selectiemechanisme.
	Leg de lat niet te hoog, houd rekening met het niveau van de kandidaat.
	Laat relevante werkervaring meer wegen in het oordeel om mensen wel of niet aan te nemen, benut EVC.
	Houd rekening met de situatie van de kandidaat (handicap etc.).
	Maak een strenge selectie. Zorg dat je zo selecteert dat je zeker weet dat mensen het traject aankunnen.
	Besteed veel aandacht aan de gesprekken, met name affiniteit en motivatie.
	Laat meerdere mensen vanuit verschillende invalshoeken achtereenvolgens een gesprek voeren met de kandidaat.

## 2.3 Stap 3. Ontwikkelen



### 2.3.1 Ontwikkelpplan maken

Wanneer personen met afstand tot de arbeidsmarkt daadwerkelijk gaan beginnen, maken veel bedrijven een persoonlijk ontwikkelplan (POP). In sectoren die geformaliseerd werken, zoals de Zakelijke dienstverlening en de sector Zorg & Welzijn, worden de afspraken rondom persoonlijke ontwikkeling vaak op papier gezet.

**In een ontwikkelplan kunnen de volgende aspecten worden opgenomen:**

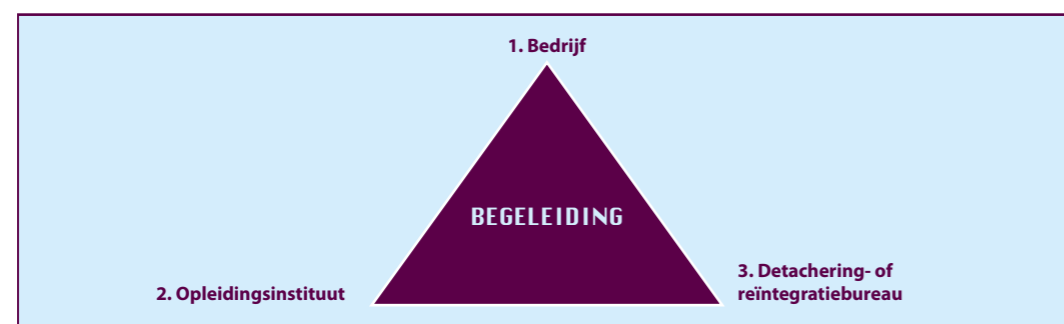
- Een beknopt overzicht van de mogelijke ontwikkelpunten, zodat duidelijk wordt waaraan gewerkt kan worden.
- Een overzicht van de activiteiten die nodig zijn om de resultaten te kunnen behalen, zo concreet mogelijk omschreven.
- Een overzicht van de benodigde mensen of middelen om de resultaten te behalen.
- Een overzicht van belemmeringen en mogelijkheden om die weg te halen.
- (Tussen)evaluatiemomenten.

De bedrijven stellen het persoonlijke ontwikkelplan samen met de persoon op. Tussentijds kan worden getoetst hoe ver de persoon is in de ontwikkeling en of eventuele aanpassingen nodig zijn.

2.3.2 *Begeleiden*

Wanneer personen met afstand tot de arbeidsmarkt eenmaal zijn aangesteld bij een bedrijf, hebben zij begeleiding nodig. Veel begeleiding. Een succesvolle aanpak in de begeleiding die bedrijven vaak hanteren, is begeleiding in drievoud: de persoon wordt begeleid op de werkplek, vanuit de opleiding en door de organisatie die ze te werk heeft gesteld, zoals Werkplein Mercado, het SW-bedrijf of het detacheringbureau.

**‘Laat personen voelen dat zij onderdeel zijn van het bedrijf en erbij horen, bijvoorbeeld door hen net zo goed te betrekken bij bedrijfsuitjes of -feesten.’**



**Toelichting**

1. In het bedrijf wordt vaak gebruik gemaakt van twee vormen van begeleiding van personen met afstand tot de arbeidsmarkt:
  - begeleiding door een persoon die verantwoordelijk is voor het slagen van het traject, vaak vanuit P&O;
  - begeleiding op de werkvloer door een collega van wie het vak kan worden geleerd, bijvoorbeeld een leermeester, mentor of coach.
2. Vanuit de opleiding is er vaak begeleiding mogelijk om de vorderingen te volgen. In overleg met het ROC is het ook mogelijk om examens op de werkplek af te leggen en te certificeren.

3. Het detachering- of reïntegratiebureau begeleidt de persoon tot het moment van indiensttreding. Soms wordt daarna ook nog contact onderhouden met de persoon om vorderingen te volgen. Bij Philips bijvoorbeeld heeft het reïntegratiebureau een belangrijke rol in de begeleiding van langdurig werklozen op de werkervaringsplaats gedurende het gehele traject met een voortgangsbewaking per kwartaal en Wsw-ers worden begeleid door hun jobcoach of werkconsulent vanuit het SW-bedrijf.

**‘Bij het werken met Wsw-ers is een regelmatig werkoverleg met het SW-bedrijf nodig.’**

**Best practices m. b. t. begeleiden**

<b>Philips</b>	Zorg voor een goede begeleiding, een driehoek tussen opleiding, praktijk en extern. De samenhang is heel belangrijk.
	Pamper mensen niet, probeer ze iets te leren.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Zorg voor begeleiding: <ul style="list-style-type: none"> <li>• werkbegeleider (op de afdeling)</li> <li>• praktijkbegeleider (vanuit de organisatie)</li> <li>• schoolbegeleiding (vanuit de opleiding).</li> </ul>
	Zet eigen personeel in als jobcoach.
	Laat de leidinggevende ook beschikbaar zijn voor een stukje begeleiding.
<b>Bouw</b>	Benut leermeesters om kandidaten het vak te leren.
	Laat kandidaten veel praktijkervaring opdoen.
	Laat de begeleiding een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn.
<b>Metaal</b>	Laat personen meedraaien met een ervaren collega.
	Begeleid mensen met de basisvaardigheden van een werknemer, zoals op tijd komen.
	Besef dat Wsw-ers meer aansturing nodig hebben.
	Wsw-ers worden ook vanuit het SW-bedrijf begeleid door een coach.

<b>Industrie en detailhandel</b>	Wsw-ers krijgen begeleiding door een coach vanuit het SW-bedrijf. Bij Wsw-ers is het belangrijk dat zij weinig druk ervaren, door deze druk bij hun leidinggevendenden te leggen.
	Werken met Wsw-ers vraagt om geduld en begrip van al het personeel: men moet bereid zijn om begeleiding en uitleg te geven.
	Stel een begeleidingsplan op samen met de persoon en pas deze tussentijds aan wanneer dat nodig blijkt.
	Koppel personen aan een vaste leidinggevende en laat hem/haar het contact onderhouden met het ROC.
	Laat personen eerst werken op leerbasis, zonder dat ze het gevoel hebben meteen het werk te moeten kunnen.
	Heb begrip voor taalachterstand, niet op tijd komen etc, maar spreek ze er wel duidelijk op aan.
	Begin de begeleiding met de basale elementen als werken (meedoen), op tijd komen en samen eten met collega's.
	Onderschat niet hoeveel tijd en energie de begeleiding kost.
	Laat jongeren het vak leren van een ervaren collega.
	Geef personen zoveel mogelijk persoonlijke aandacht, probeer ze dagelijks te spreken.
	Geef ook jongeren verantwoordelijkheid in hun werk.
	Stel duidelijke verwachtingen aan jongeren en toon waardering als ze het goed doen.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Zorg voor verschillende vormen van begeleiding: <ul style="list-style-type: none"> <li>- op de werkvloer;</li> <li>- een coach vanuit bv. het CWI. of UWV.</li> </ul>
	Kies begeleiders bewust op hun vaardigheden om met mensen met een achterstand om te gaan.
	Zorg dat er een vertrouwensband ontstaat tussen kandidaat en begeleider. Geef iedereen wel dezelfde behandeling.
	Geef kandidaten een zekere mate van vrijheid, maar zorg voor voldoende evaluatiemomenten.
	Stel een persoonlijk ontwikkelingsplan op (POP) met de kandidaat. Dit geeft duidelijke doelen om naartoe te werken.
	Betuttel kandidaten niet, maar faciliteer ze.
	Laat een kandidaat eerste meedraaien met een mentor; pas als diens oordeel positief is de kandidaat aan de opleiding laten beginnen.

### 2.3.3 Werken en leren

Na alle voorbereidingen kunnen personen met afstand tot de arbeidsmarkt starten op een werkplek om werkervaring op te doen en eventueel een opleiding te volgen. Voor veel van deze personen is het een hele uitdaging om te werken, en een nog grotere uitdaging om dit te combineren met het volgen van een opleiding.

De uitdaging begint daarom vaak met het aanleren van de basisvaardigheden van werken, zoals op tijd komen, het opvolgen van de aanwijzingen van begeleiders, collega's en leidinggevendenden, en aangeven waar je eigen grenzen liggen. Sommige bedrijven beginnen met een cursus algemene werknemersvaardigheden, eventueel in samenwerking met een erkende opleider als het ROC. Overigens is deze voorbereidende fase sterk afhankelijk van de persoon en de redenen van de afstand tot de

arbeidsmarkt; er zijn genoeg personen die wel een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, maar vrijwel direct goed ingezet kunnen worden.

Wanneer het doel is om personen een kans te geven op het volgen van een opleiding en het halen van een startkwalificatie, kunnen BBL-trajecten worden gestart.

De opleiding via de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) wordt gegeven door een Regionaal Opleidingscentrum (ROC). De opleiding is een combinatie van leren en werken, waarbij de leerling in dienst van een bedrijf is en daarnaast een opleiding volgt. Met BBL zit de leerling gewoonlijk één tot twee dagen in de week op school en werkt hij drie tot vier dagen in de week bij een erkend leerbedrijf of organisatie. De praktische ervaring doet hij op in zijn werk. De theorie en begeleiding krijgt de leerling op school. De duur van de opleiding is afhankelijk van het instroomniveau van de leerling (onderwijs op maat) en duurt gewoonlijk, voor startkwalificatieniveau 2, twee jaar.

Voor veel personen met afstand tot de arbeidsmarkt is een voorschakeltraject nodig voorafgaand aan de BBL-opleiding gericht op de basisvaardigheden van het werk. Eventueel kan in het voorschakeltraject een combinatie gemaakt worden met een cursus algemene werknemersvaardigheden. Het is in overleg met het ROC ook bespreekbaar om examens op de werkplek af te leggen en door het bedrijf zelf te laten beoordelen.

**‘Besef dat de kandidaten nog moeten ‘leren leren’, verleng eventueel het voorschakeltraject of houd de einddatum open.’**

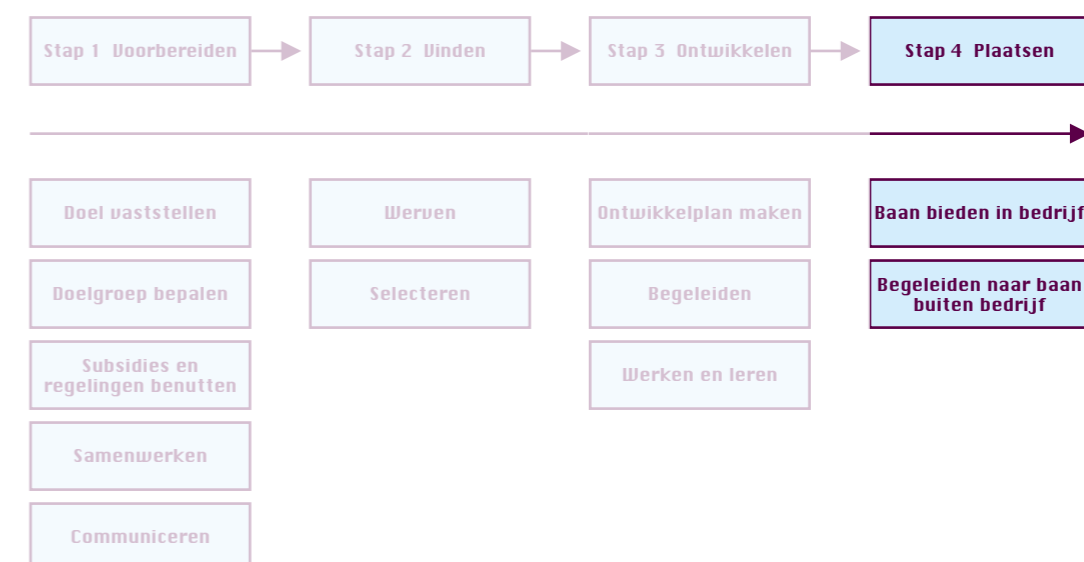
De meeste bedrijven laten de personen met afstand tot de arbeidsmarkt zo veel mogelijk leren in de praktijk, op de werkplek. Personen kunnen vaak meelopen met ervaren collega's en al doende steeds meer werkzaamheden zelfstandig uitvoeren. Sommige bedrijven laten de personen daarbij rouleren over verschillende werkplekken of afdelingen.

### Best practices m. b. t. werken en leren

<b>Philips</b>	Maak gebruik van voorschakeltrajecten om werknemersvaardigheden en vaardigheden op het gebied van de werkzaamheden te ontwikkelen.
	Zorg dat opleidingen een 'empowering' aanpak hebben.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Gebruik voorschakeltrajecten bij het ROC om werknemersvaardigheden en de basis voor het werk aan te leren.
	Laat personen zoveel mogelijk leren op de werkplek, bied leerplaatsen aan.
	Besef dat de kandidaten nog moeten 'leren leren', verleng eventueel het voorschakeltraject of houd de einddatum open.
	Bied stagemogelijkheden aan.

<b>Bouw</b>	Bied praktijkopdrachten, praktijkuren en sluit ze ter plekke af met examens; zet de kandidaten niet in een klaslokaal.
	Investeer in de ontwikkeling van personeel, daag ze uit zich te (blijven) ontwikkelen.
	Benut samenwerkingsverbanden met andere bedrijven in de sector om de opleidingen te organiseren.
	Benut het anticyclisch opleiden.
	Benut het O&O-fonds voor de financiering van opleidingen.
<b>Metaal</b>	Zoek samenwerking met het ROC voor een voorschakeltraject. Hiermee kunnen personen instromen in een BBL-traject. Bepaal samen met docenten van het ROC welke aspecten van het werk in de opleiding horen.
	Laat personen rouleren over producten of ploegen, zodat ze alle aspecten van het werk leren kennen.
	Blijf wel kritisch tijdens het leerproces als je als bedrijf verantwoordelijk bent voor het laten behalen van een onderdeel of vak.
	Benut de zomervakantie van de opleiding om mensen het vak in de praktijk op de werkvloer te leren.
	Laat minimaal een deel van de opleiding in de praktijk plaatsvinden.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Benut het ROC voor een praktijkopleiding, laat personen stage lopen – met behoud van uitkering – met daarna een BBL-traject met leer-/werk overeenkomst (minimumloon) met uitzicht op jaarcontract.
	In de contacten met een ROC is continuïteit belangrijk; blijf stagiaires accepteren.
	Stimuleer anticyclisch opleiden: nu investeren in personen, zodat je in de toekomst voldoende goed personeel hebt.
	Laat het opleiden en inwerken over aan personen met enig aanzien in de organisatie die er bovendien zelf plezier aan beleven.
	Besef dat een inwerktraject langer kan duren dan gebruikelijk.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Gebruik voorschakeltrajecten van het ROC om werknemersvaardigheden en de balans tussen werk en privé aan te leren.
	Geef kandidaten de kans zoveel mogelijk hun kennis op peil te houden en zich te certificeren.
	Laat kandidaten dezelfde cursussen doorlopen als andere werknemers, maar stel hier meer tijd voor beschikbaar.
	Thuis studeren is zeker mogelijk, maar mag niet vrijblijvend zijn.

## 2.4 Stap 4. Plaatsen



Afhankelijk van het doel worden personen voorbereid op een toekomst in het bedrijf, in de sector of elders op de arbeidsmarkt. Aangezien het 'klaarstomen' van personen met afstand tot de arbeidsmarkt vaak een langdurig traject is – zeker wanneer wordt ingezet op het behalen van een startkwalificatie (BBL-niveau 2) – kunnen doelen tussentijds veranderen. Zeker met de huidige economische crisis hebben sommige bedrijven tot hun spijt afscheid moeten nemen van personen die via een 'afstand-tot-de-arbeidsmarkt-traject' waren aangesteld.

### 2.4.1 Baan bieden in bedrijf

Bij veel bedrijven kan een traject voor personen met afstand tot de arbeidsmarkt worden afgesloten met het aanbieden van een contract in het bedrijf. Vanaf dat moment zijn zij reguliere werknemers. Soms blijven nog enkele subsidiemogelijkheden bestaan, zoals de no-risk polis die een bedrijf gedurende het totale dienstverband van een Wajonger blijft behouden.

Het is daarbij niet noodzakelijk iemand een vaste aanstelling te bieden. Met het bieden van een tijdelijk contract kunnen de werknemers in ieder geval tijdelijk in dienst blijven en daarmee meer werkervaring opdoen, zodat ze een betere kans maken op werk wanneer een contract niet verlengd kan worden. Voor grotere bedrijven is het vaak makkelijker om personen te behouden voor het bedrijf door hen in te zetten in een ander bedrijfs onderdeel. Kleinere bedrijven zijn eerder genoodzaakt personen te begeleiden naar een baan buiten het bedrijf, bij voorkeur binnen de sector.

### 2.4.2 Begeleiden naar baan buiten bedrijf

Opvallend veel casusbedrijven gaan voor behouden van medewerkers voor de sector. Vooral de bedrijven die in een samenwerkingsverband (SV) personen met afstand tot de arbeidsmarkt inzetten, richten zich op het behoud voor de sector. Een belangrijk voordeel van dit sectorale denken is dat er structureel gezorgd wordt voor een gezonde arbeidsmarkt.

Enkele bedrijven wijzen op de noodzakelijke nazorg wanneer besloten is dat een persoon niet in het bedrijf kan worden geplaatst. Personen die worden begeleid naar een ander bedrijf hebben daarbij soms

nog wat hulp nodig. Bedrijven spreken hun netwerk aan om deze personen ergens te plaatsen, benutten eventueel reïntegratiebureaus en helpen personen bij het solliciteren. Moet afscheid genomen worden, dan in ieder geval met een goed gevoel van zowel de persoon als het bedrijf.

Besef dat personen soms niet tot deze laatste stap komen. Om hele verschillende redenen kunnen personen met een afstand tot de arbeidsmarkt eerder uitvallen. Sterker nog, de ervaringen van de bedrijven leren dat de kans op uitval aanzienlijk is, zeker voor doelgroepen die een combinatie van problemen kennen. De kans op uitval wordt wel veel kleiner wanneer alle stappen zorgvuldig zijn doorlopen.

Best practices m. b. t. plaatsen	
<b>Philips</b>	Gebruik de mogelijkheden van reïntegratiebureaus om personen te helpen buiten het bedrijf een baan te vinden.
	Begeleid mensen actief naar nieuw werk.
	Pleeg nazorg: als personen vertrekken, houd ze dan nog even in het oog.
<b>Zorg &amp; Welzijn</b>	Benut het regionale netwerk om personen in een ander bedrijf te plaatsen.
<b>Bouw</b>	Vergroot de baan zekerheid door met meerdere bedrijven samen te werken: behoud een persoon voor de sector.
	Vanuit een samenwerkingsverband is uitruil met of plaatsen bij andere bedrijven makkelijker.
<b>Metaal</b>	Bied personen de kans op een startkwalificatie zonder ze zelf in dienst te houden.
<b>Industrie en detailhandel</b>	Het is lastig en soms spijtig als personen vertrekken, maar je hebt ze wel een kans op werk elders geboden.
	Ga voor het behouden van personen voor de sector.
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Maak uitstroom naar andere afdelingen mogelijk om personen in het bedrijf te houden.
	Beschouw kandidaten na afronding van een traject als reguliere werknemers.
	Zorg voor samenwerking in de sector en behoud kandidaten voor de sector.
	Laat kandidaten zich goed voorbereiden voordat ze op zoek gaan naar een baan.

# 3 Casusbedrijven

## 3 Casusbedrijven

In dit hoofdstuk zijn de verslagen opgenomen van gesprekken met werkgevers en – waar mogelijk – werknemers van 20 bedrijven in de regio Eindhoven die personen met afstand tot de arbeidsmarkt aanstellen of hebben aangesteld. De bedrijven zijn ingedeeld in sectoren, met uitzondering van Philips.

Iedere verslag kent de onderstaande indeling.

- Schets bedrijf
- Redenen voor inzet van personen met afstand tot arbeidsmarkt
- De aanpak: maatregelen en instrumenten m. b. t. instroom, doorstroom en uitstroom
- Tips en valkuilen
- De werknemer(s)

### 3.1 Philips

Koninklijke Philips Electronics N.V. is een toonaangevende onderneming op het gebied van gezondheidszorg, verlichting en lifestyle (health & well-being). Wereldwijd werken er ongeveer 116.000 mensen, verdeeld over ruim 60 landen.

Het Philips Werkgelegenheidsplan (WGP) is één van de initiatieven waaruit blijkt dat Philips maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in zijn vaandel heeft staan. Het WGP is een beproefd concept om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen zichzelf te ontwikkelen, zodat zij kansrijker worden om blijvend werk te vinden. In WGP-trajecten krijgen de deelnemers diverse mogelijkheden aangereikt om te werken aan een duurzame ontwikkeling van zichzelf. Zo ontstaat een 'win-win-win-situatie':

allereerst voor de persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt – en daarnaast ook voor de maatschappij en voor Philips.

Het WGP bestaat al 27 jaar (sinds 1983). Tot nu toe werden in totaal ruim 12.000 langdurig werklozen aan de broodnodige werkervaring geholpen. De slaagkans voor mensen die een WGP-traject hebben doorlopen, is hoog: door de jaren heen vond gemiddeld circa 70% snel een baan - soms binnen Philips, maar meestal elders.

#### **Redenen voor inzet van personen met afstand tot arbeidsmarkt**

Het WGP vindt zijn oorsprong in het Akkoord van Wassenaar van eind 1982. Binnen de Stichting van de Arbeid besloten werkgevers- en werknemersorganisaties tot samenwerking om de economie en de slechte situatie op de arbeidsmarkt te verbeteren. Het bestrijden van de destijds zeer hoge jeugdwerkloosheid was één van de prioriteiten.

Met zijn Jeugdwerkplan gaf Philips handen en voeten aan het akkoord. Jaarlijks kregen honderden jeugdige werklozen – merendeels voortijdige schoolverlaters – een leer-/werkbaan aangeboden. De resultaten waren zó goed, dat gaandeweg ook andere categorieën werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt betrokken werden. Zoals herintredende vrouwen, allochtonen, gehandicapten en hoger opgeleiden met een zwakke positie op de arbeidsmarkt.



Het Jeugdwerkplan werd Werkgelegenheidsplan, en is sinds 1986 in de Philips CAO verankerd. Het oorspronkelijk format, waarin werken en leren centraal staan, wordt tot op de dag van vandaag toegepast. Gelijke kansen bieden aan alle maatschappelijke groepen is een speerpunt. Het WGP richt zich daarom op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit alle geledingen van de samenleving.

### De aanpak

Voor deelnemers geldt dat ze minimaal zes maanden werkzoekend zijn. Uitzonderingen zijn arbeidsgehandicapten en jongeren zonder startkwalificatie; voor deze groepen geldt geen werkloosheidscriterium.

Op dit moment richt het Philips Werkgelegenheidsplan zich vooral op de volgende doelgroepen:

- Langdurig werklozen
- Allochtonen
- Arbeidsgehandicapten
- Jongeren zonder startkwalificatie
- Hoger opgeleiden met een zwakke positie op de arbeidsmarkt.

WGP-deelnemers sluiten een kennismakingsovereenkomst met Philips voor de duur van één jaar op basis van het wettelijk minimumloon plus 'dertiende maand'. Indien van toepassing komt daar een ploegentoeslag en/of onregelmatigheidstoeslag bovenop. Deelnemers onder 23 jaar krijgen een salaris dat twee leeftijdsjaren hoger wordt ingeschaald: een 20-jarige krijgt dus het minimumloon dat geldt voor een 22-jarige.

De opzegtermijn voor WGP'ers bedraagt slechts een week, zodat men zonder belemmeringen kan doorstromen naar een vervolgbaan.

Voor de werving en begeleiding van kandidaten heeft Philips contracten afgesloten met enkele reïntegratiebedrijven. Aan de hand van een globaal wervingsprofiel zet Philips WGP-plaatsen uit bij reïntegratiebureaus, gemeenten en UWV WERKpleinen. Belangrijk is dat de reïntegratiebedrijven in de voorselectie goed letten op de eisen die aan kandidaten worden gesteld. Motivatie staat echter voorop: Philips verwacht dat de deelnemers aan WGP-trajecten gemotiveerd zijn en de kans om werkervaring op te doen, eventueel gecombineerd met aanvullende scholing, met beide handen aangrijpen.

De invulling van WGP-projecten is flexibel en zeer gevarieerd. Het streven is maatwerkoplossingen aan te bieden die passen bij de specifieke problematiek van deelnemers. Het opleidingsniveau voor een werkervaringsplaats varieert van lager beroepsonderwijs tot universitair onderwijs. Het aantal WGP-deelnemers dat begint in een voorschakeltraject – waarin men op het minimaal noodzakelijke 'instapniveau' wordt gebracht – neemt de laatste jaren sterk toe.

Aan de invulling van de trajecten liggen twee modellen ten grondslag. Het eerste model dat we hier noemen, wordt toegepast bij kandidaten die al beschikken over een beroepskwalificatie, maar niet op eigen kracht aan een reguliere baan kunnen komen, bijvoorbeeld omdat ze geen (recente) werkervaring hebben. Het accent ligt hier op het aanleren van beroepsgerichte competenties. Dit model wordt tevens gebruikt bij kandidaten die, doordat ze langdurig 'buitenspel' hebben gestaan, het vertrouwen in eigen kunnen zijn kwijtgeraakt. Voor deze deelnemers ligt het accent op het aanleren van gedragsmatige competenties, ondermeer op het gebied van persoonlijke assertiviteit en effectiviteit. De trajectduur is in principe één jaar, waarbij de kandidaten die aansluitend aan het werkervaringsjaar geen baan hebben kunnen vinden, nog gedurende 6 maanden recht hebben op begeleiding bij de bemiddeling naar ander werk. Het tweede model wordt toegepast bij leer-/werktrajecten en kent een duur van maximaal 24 maanden, met aansluitend eveneens de mogelijkheid van nog 6 maanden nazorg bij het vinden van werk.

De werkervaringsplaatsen zijn additionele werkplekken in de operationele sfeer: omdat ze bovenop de sterkte komen, vindt geen verdringing van medewerkers in vaste dienst plaats. Het zijn geen kunstmatige werkplekken, noch 'parkeerplaatsen' waar werkzoekenden een jaar 'onderdak' zijn. Kern van de zaak is dat de deelnemers reële werkervaring opdoen en zich in hun WGP-tijd verder kunnen ontwikkelen.

Van het WGP lopen lijntjes naar een ander Philips-project: Certificering Vakmanschap (CV). Dat is een CAO-afspraken uit 2004 die (productie-) medewerkers in vaste dienst de kans geeft een erkend diploma te halen. Door de WGP-instream te koppelen aan de opleiding van 'onderschoolde' medewerkers creëerde Philips een nieuwe, unieke aanpak: combinatieprojecten (Combi-projecten), waarin zowel 'eigen' medewerkers als WGP'ers begeleid en opgeleid worden. Het gedeeltelijk vrijroosteren van werknemers voor scholing biedt werkzoekenden een mooie kans om werkervaring op te doen en een vakopleiding te volgen. In concreto betekent dit dat WGP'ers, die in het kader van hun opleiding tot operator of logistiek medewerker praktijkervaring moeten opdoen, het capaciteitsverlies dat ontstaat door de scholing van Philips-medewerkers tijdelijk goeddeels opvangen. Het mes snijdt aan twee kanten: enerzijds kunnen de eigen, ervaren medewerkers een officieel diploma behalen, anderzijds doen werkzoekenden relevante leer- en werkervaringen op.

In het WGP gaan werken en leren hand in hand. In de **werkcomponent** doen de deelnemers veel kennis en ervaringen op die na de werkervaringsperiode goed van pas komen. Voorbeelden zijn het opdoen van werkroutine, leren presteren en leren omgaan en samenwerken met collega's. In de **leercomponent** – ongeveer 80% van de WGP-deelnemers combineert de werkervaringeplaats met één of meer opleidingen – gaat het om:

- 1) een landelijk erkend diploma of certificaat behalen;
- 2) loopbaancompetenties ontwikkelen;
- 3) aan persoonlijkheids- en houdingaspecten sleutelen.

Het opdoen van zelfkennis neemt in het leren een centrale plaats in. Kennis over de werkbehoefte, sterke kanten, ontwikkelpunten enzovoorts helpt hen een zelfverzekerde positie in te nemen op de arbeidsmarkt. Het leren anticiperen op en omgaan met tegenslagen is een belangrijk onderdeel van het leerproces. Door middel van 'actief leren', actief dingen ondervinden, doen de deelnemers waardevolle ervaringen en kennis en vaardigheden op. Ten slotte is het belangrijk om de deelnemers te ondersteunen om (meer) vertrouwen te krijgen in het eigen vermogen om een specifieke gedraging succesvol ten uitvoer te brengen. Het WGP staat een aanpak van 'actief leren' voor: van zelf meemaken en ondervinden door denken en doen te combineren. Door de jaren heen is gebleken, dat deze methode het best past bij de deelnemers: 'actief leren' vergroot de kansen dat men het WGP met goed gevolg afmaakt en dat het uiteindelijke doel om zelfstandig betaald werk te vinden wordt gehaald.

### Leercomponent/loopbaanbegeleiding

Dit traject verschilt per deelnemer. Behoeftes, wensen, mogelijkheden, capaciteiten; ze zijn voor ieder individu weer anders. Daarom is een persoonlijke aanpak, maatwerk dus, een must. Onderdelen van deze aanpak zijn:

- Het **Persoonlijk Ontwikkelplan** (POP). De leidraad van het WGP-maatwerktraject dat de persoon in kwestie gaat volgen. Men gaat aan de slag met zichzelf: 'Wie ben ik?', 'Wat kan ik?' en 'Wat wil ik?'.
- **Loopbaancompetenties**, waaronder sollicitatietraining. Werkervaring en vakkennis alleen zijn niet genoeg voor succes op de arbeidsmarkt. Hoe vind ik mijn weg in het vacatureaanbod? En hoe presenteer ik me bij potentiële werkgevers? Een training gericht op loopbaancompetenties en sollicitatietraining helpt de deelnemers op weg.
- **Careerskills-training**. Een specifieke groepstraining die de deelnemers aanzet om de kracht in zichzelf en in de groep te ontdekken en om het probleemoplossend vermogen te vergroten. Men leert serieus na te denken over de loopbaan en doelen te stellen om in actie te komen. De Careerskills-aanpak is nieuw en wordt vanaf eind 2009 stapsgewijs als pilot bij Philips ingevoerd.



### Werkcomponent/werkervaring opdoen

Het opdoen van werkervaring is zeer waardevol. Extra (meer)waarde wordt verkregen door de deelnemers goed te begeleiden en hen de mogelijkheid te bieden om deel te nemen aan activiteiten die de collega's ook doen.

Drie ingrediënten zijn in dit verband van belang:

**Werkervaring.** WGP-deelnemers doen bij Philips werk dat ertoe doet. Zo doen ze de kennis, vaardigheden en ervaring op waarmee ze na hun WGP-tijd verder kunnen. Behalve om 'harde' vakkennis, gaat het om 'zachte' vaardigheden, zoals een juiste houding en instelling ten aanzien van o.a. werkritme, collegiale samenwerking en omgang met 'de baas'.

**Begeleiding.** Intensieve begeleiding is een cruciale factor voor het welslagen van WGP-trajecten. Voor veel WGP-deelnemers is werken in een dagelijkse job een nieuwe ervaring, die vraagt om gewenning, sturing en hulp/ondersteuning. Iedere deelnemer heeft binnen Philips een vaste werkplekbegeleider en er is een aparte WGP-coördinator beschikbaar. Enkele maanden voor uitstroom uit het WGP wordt het reïntegratiebureau ingeschakeld om de deelnemer te begeleiden richting de arbeidsmarkt.

**Werkgerelateerde activiteiten.** De WGP'er neemt, net als zijn collega's in vaste dienst, deel aan werkoverleggen, teamdagen en trainingen die bij het werk (en misschien minder bij het WGP-traject) horen. Want ook dat zijn nuttige (leer)ervaringen die deel uitmaken van regulier werk in de breedste zin.

Philips maakt voor het WGP gebruik van subsidiemogelijkheden, zoals WVA-Onderwijs, WVA startkwalificatie en loonkostensubsidies. Overigens worden de WGP'ers niet door de afdeling waar zij werken betaald, maar uit centrale CAO-middelen. Dat zorgt voor een lage drempel om met één of meer WGP-deelnemers te gaan werken.

Philips besteedt veel aandacht aan de communicatie over het WGP naar interne partijen, externe partijen en potentiële kandidaten. Laatstgenoemden moeten goed weten waar ze aan beginnen en wat ze wel en niet kunnen verwachten (na afloop bij Philips in dienst treden, bijvoorbeeld, is maar voor een enkeling weggelegd). Richting eigen medewerkers is goede communicatie belangrijk om weerstanden te voorkomen en een positieve houding jegens WGP-medewerkers te stimuleren.

### Tips en valkuilen

Hoe je personen met een afstand tot de arbeidsmarkt benadert en begeleidt, is sterk persoons- en doelgroepafhankelijk. Wat werkt voor bijvoorbeeld allochtonen, hoeft niet te werken voor personen met een fysieke beperking. Let dus goed op de wensen en behoeften van de doelgroep. Van het grootste belang blijft echter dat iedereen als individu wordt benaderd.

De kosten van een project zoals het WGP zijn hoog. Subsidies en regelingen die de kosten kunnen verminderen zijn derhalve welkom, om niet te zeggen noodzakelijk. Probeer op dat gebied samen te werken met de overheid, zoals het ministerie van SZW.

Soms hebben personen goede diploma's, maar ontbreekt het aan sociale vaardigheden, persoonlijke effectiviteit of een goede werkhouding. Daar valt zeker terrein te winnen. Met name UWV WERKbedrijven kunnen hier meer aandacht aan besteden. Verder is de kwaliteit van CV's vaak onvoldoende. Een klein beetje aandacht kan dit al sterk verbeteren; zo helpt het om eerder verworven competenties die buiten de werksfeer om zijn ontwikkeld (vrijwilligerswerk?) op het CV te vermelden.

Zie de interne communicatie over (doelen en aanpak van) leer-/werktrajecten als een continu proces: blijf daarmee doorgaan en pleeg er regelmatig 'onderhoud' aan.

### De medewerkers:

De Chinese Mary He (42) heeft in Nederland HRM gestudeerd. In China werkte zij voor een grote multinational, maar terug in Nederland werd zij werkloos. Binnen het WGP werkt ze nu 40 uur per week als HR-assistent.

Marco Koppelmans (54) was 16 jaar in de reclame- en marketingbranche werkzaam. Na het faillissement van zijn eigen bedrijf kwam hij bij Philips terecht. Vanuit het WGP is hij gedetacheerd bij een bureau voor verslavingszorg. Hier werkt hij 40 uur in de week als reïntegratieconsulent met mensen met een verslavingsverleden.

Wandena Joerawan (20) volgde een opleiding tot boekhoudkundig medewerkster en wilde ook aan het werk. Dit kostte haar veel moeite. Het CWI zette haar op het spoor van het Philips WGP. Wanda doet nu 32 uur in de week werk op het gebied van financiële dienstverlening.

Anton Aarts (23) had na zijn vmbo-opleiding Hout en Bouw geen zin om direct te gaan werken. En toen hij dat wel wilde, lukte het niet. Na zeven jaar geen betaalde baan te hebben gehad, kwam hij via de gemeente Eindhoven bij het WGP terecht. Anton werkt nu 40 uur in de week als operator.

Martijn Luijk (32) kon door ziekte zijn studie communicatie niet afronden. Hij kwam terecht bij een vrijwilligersorganisatie, die mensen met een beperking helpt bij hun zoektocht naar een plek op de arbeidsmarkt. Regelmatig contact met Philips had tot gevolg dat hij zelf in een WGP-traject terecht kwam. Martijn werkt nu 32 uur in de week als recruitment coördinator.

### Het perspectief:

De meeste kandidaten begonnen zonder verwachtingen aan het WGP-traject. Ze lieten het op zich afkomen en probeerden er het beste van te maken. Waar Philips ze ook inzette, de begeleiding (door een interne praktijkbegeleider en begeleiding vanuit opleidingsinstituut en reïntegratiebureau) was goed geregeld. Alle kandidaten geven aan de persoonlijke aandacht van een WGP-coördinator als erg prettig te hebben ervaren. Daarnaast vindt men het belangrijk dat er een stukje maatwerk mogelijk blijft.

Sommige kandidaten hopen bij Philips te kunnen blijven werken, ondanks dat vooraf duidelijk is verteld dat het een traject van (meestal) 1 jaar betreft. Anderen hopen via reïntegratiebureaus of het netwerk van Philips elders een baan te vinden. Alleen Anton heeft uitzicht op een aanstelling bij Philips.

Meer bedrijven moeten vanuit sociale overwegingen vergelijkbare trajecten starten. Hierbij moet de focus niet liggen op korte termijn succes, maar men moet kijken naar de lange termijn. Kandidaten hebben even nodig om hun draai te vinden. Men mag niet verwachten dat een dergelijk traject meteen goed gaat.

Ondanks het grote enthousiasme en succes kennen de kandidaten ook personen waarbij het WGP minder geslaagd is verlopen. Dit kan meerdere redenen hebben. De kandidaten vinden het sterk dat Philips zelf deze mensen nog probeert te begeleiden naar een andere oplossing.

## 3.2 Sector Zorg

In de sector Zorg is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende bedrijven:

1. SVVE De Archipel
2. St. Anna Zorggroep
3. Stichting St. Annaklooster

### 3.2.1 SVVE De Archipel



SVVE De Archipel richt zich op verpleging en verzorging van ouderen en jongeren en biedt tevens thuiszorg en gemaksdiensten als maaltijd- of boodschappenservice. Bij SVVE De Archipel werken 2.300 mensen en 900 vrijwilligers, vooral vrouwen en vooral in deeltijd. De gemiddelde leeftijd is 41 jaar, met een grote groep werknemers tussen 45 en 54 jaar. SVVE De Archipel verwacht de komende vijf jaar een uitstroom van 500 mensen, maar onvoldoende instroom. Kortom, SVVE De Archipel kent een groeiend personeelstekort.

Bij SVVE De Archipel werken naar schatting 20 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het streven is één persoon met afstand tot de arbeidsmarkt per afdeling.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

SVVE De Archipel neemt bewust personen aan met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als organisatie met maatschappelijk nut vindt men dat een maatschappelijke verplichting. Daarnaast biedt het aanstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om te komen tot functiedifferentiatie. Doordat functies of taken aan de onderkant van het loongebouw door personen met een afstand tot de arbeidsmarkt uitgevoerd kunnen worden, is er voor gediplomeerde werknemers meer gelegenheid om te doen waar ze voor opgeleid zijn.

#### De aanpak

In de regio neemt SVVE De Archipel met vijf deelnemers deel aan het project 'Meer zorg met minder personeel'. Het doel van dit project was te komen tot een instroom van 40 personen. Oorspronkelijk richtte dit project zich op niet-uitkeringsgerechtigden, later ook op andere kandidaten van UWV en gemeenten.

Dit project was gericht op mensen die een opleiding op niveau 2 of 3 kunnen doen. Het idee was dat ze als helpende en uiteindelijk verzorgende aan de slag gaan. De doelgroep kon echter niet meer aan dan niveau 2, en dan nog waren voorschakeltrajecten nodig, men moet 'leren leren'. Daarmee kunnen ze wellicht niveau 2 halen, maar zijn ze niet direct geschikt voor doorstroom naar niveau 3. Het maakt wel functiedifferentiatie mogelijk.

In dit project moesten de deelnemers 20 uur per week werken en één dag naar school. Omdat ze niet gewend waren aan werken en leren, kregen ze een werkbegeleider op de afdeling, een praktijkbegeleider vanuit HRM, en schoolbegeleiding. Daarmee is hun begeleiding niet anders dan bij reguliere leerlingen, maar vaak wel intensiever. SVVE De Archipel heeft het voornemen om eigen personeel in te zetten als

jobcoaches die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden.

Vanuit de gemeente Eindhoven/UWV krijgt SVVE De Archipel begeleidingssubsidie van eenmalig €4.500 maximaal per persoon. De kosten zijn hetzelfde als voor een reguliere werknemer, hooguit kost het extra begeleiding.

SVVE De Archipel benut de website [www.g-krachten.nl](http://www.g-krachten.nl). Op deze website melden Wajongers zich zelf aan en kunnen organisaties gericht zoeken naar Wajongers. Ook heeft SVVE De Archipel goede contacten met de sociale werkvoorziening Ergon en het UWV. Zij bieden personen aan voor het werken in de zorg, waarna SVVE De Archipel samen met die persoon bekijkt wat ze voor hem of haar op welke locatie kunnen doen. Ook via opleidingen, zoals het ROC, worden stageplaatsen aangeboden aan personen met belemmeringen.

#### Successen van de aanpak

Individuele aanpak. Per individu wordt bekeken op welke manier men ingezet kan worden: wat kun je, wat wil je, welke uren en welke locaties zijn mogelijk? Vervolgens wordt contact gezocht met de manager van de locatie en gaan de HR-adviseur en opleidingsadviseurs aan de slag.

SVVE De Archipel is bereid om mensen aan te stellen, mits er openheid is over de problematiek, zodat er met de persoon gekeken kan worden naar de (on)mogelijkheden. Het viel ook op hoe beperkt de informatie op de CV's is van personen die door een reïntegratiebureau worden voorgedragen. Een gesprek is altijd nodig om een volledig beeld te krijgen van iemand.

Behouden is het doel. Bij personen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt bekeken wat de mogelijkheden voor subsidie zijn, zoals loonkostensubsidie of begeleidingssubsidie via UWV of gemeenten. Vaak wordt bij het voorstellen van een persoon al vermeld wat de mogelijkheden voor subsidie zijn. Vanuit Ergon krijgen personen meestal een PersoonGebondenBudget mee (PGB), waarvan deels de loonkosten en deels begeleidingskosten betaald kunnen worden.

Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt voegen ook iets toe aan de afdeling, waardoor hun collega's het werk niet meer als vanzelfsprekend nemen.

#### Tips en valkuilen

Klein beginnen, zoek naar kartrekkers die affiniteit hebben met mensen met belemmeringen. Begin met één persoon en probeer een goudhaantje te vinden. Begin met mensen aan wie je de belemmeringen duidelijk ziet. Voorkom dat deze mensen 'knuffelberen' worden, ze zijn ook gewoon werknemers die moeten presteren.

#### Perspectief van de werknemer

Jet van Nes (18 jaar) loopt twee dagen per week stage bij SVVE De Archipel. Ze volgt de niveau 2 opleiding Helpende aan het ROC Eindhoven. Op haar 16de heeft ze na een vijfvoudige botbreuk in haar voet post-traumatische dystrofie ontwikkeld. Momenteel gaan 'staan en lopen goed, maar 8 uur werken gaat echt niet.'

Jet nam zelf het initiatief voor het kennismakingsgesprek met SVVE De Archipel en ze heeft dit gesprek ook zelf gevoerd. Ze is gemotiveerd om dit werk te doen. SVVE De Archipel heeft Jet eerst een dag laten meelopen en daarna besloten om stagedagen van 6 uur te maken. 'Ze hebben echt rekening gehouden met mijn situatie.'

Jet voert inmiddels dezelfde werkzaamheden uit als haar collega's bij SVVE De Archipel. 'Ik leer voortdurend nieuwe dingen op een leuke manier en met vragen kan ik altijd terecht bij een collega of het afdelingshoofd.' Jet wordt begeleid door drie begeleiders. De mentor vanuit school bespreekt drie keer per jaar de voortgang met haar twee begeleiders bij SVVE De Archipel.

Jet hoopt haar diploma Helpende te halen en daarna verder te leren voor Kraamhulp. Op eigen verzoek mag ze haar volgende stage ook bij SVVE de Archipel doen.

### 3.2.2 St. Anna Zorggroep

St. Anna Zorggroep bestaat uit twee onderdelen: het St. Anna Ziekenhuis (ongeveer 1.300 medewerkers) en Ananz Ouderenzorg (ongeveer 500 medewerkers). Er werkt hoofdzakelijk verplegend en verzorgend personeel (niveau 3 en 4), waarvan het grootste deel vrouwelijke parttimers. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 44 jaar; de St. Anna Zorggroep heeft te maken met een vergrijzende populatie.

Het bijzondere aan de St. Anna Zorggroep is de koppeling van ouderenzorg aan het ziekenhuis, hier zit de meerwaarde van de zorggroep. In de ouderenzorg valt op korte termijn groei te verwachten, er zullen meer verpleeghuisbedden nodig zijn. Dit heeft tot gevolg dat de vraag naar verplegend en verzorgend personeel toeneemt.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

St. Anna Zorggroep richt zich op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het mes snijdt aan twee kanten: als grootste werkgever in Geldrop Mierlo voelt het bedrijf een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een ander belang is het oplopend tekort op de arbeidsmarkt. Door de groeiende zorgvraag en de grote verwachte uitstroom aan medewerkers neemt de behoefte aan instroom toe.

#### De aanpak

St. Anna Zorggroep is een project gestart om 6 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te laten stromen als 'helpende' (niveau 2), met later eventueel een doorstroom naar niveau 3. In samenwerking met de sociale dienst bij de gemeente, het UWV en CWI is een plan opgesteld. Vervolgens is een intentieverklaring ondertekend door de gemeente Geldrop, UWV, CWI en St. Anna Zorggroep. De intentie was een aantal werkzoekenden vanuit bekende en stille reserves van de gemeente enerzijds aan te stellen met uitzicht op een dienstverband bij de St. Anna Zorggroep en anderzijds met bijvoorbeeld stages werkgelegenheid te bieden.

Het project is begonnen met kleine groepen (6 mensen) omdat de begeleiding op de werkvloer veel inspanning vereist. Vanuit het bestand van de gemeente zijn bijstandsgerechtigden voorgesteld aan St. Anna Zorggroep. Die hebben daarna samen met de opleidingsfunctionaris een kennismakingsgesprek gehad. Hierbij is vooral gelet op motivatie en belangstelling voor het werk. Ervaring in de zorg was minder relevant dan affiniteit met het werk in de zorg. Ook is er bekeken of de thuissituatie afgestemd kan worden op het werk. Vanuit Atlant Helmond werden de geschikte kandidaten 3 maanden gedetacheerd bij de St. Anna Zorggroep (onderdeel Ananz). Dit betekende dat er voor Ananz niet direct kosten aan verbonden zijn. Met de gemeente is een no-claim regeling afgesproken: bij ziekte wordt het loon doorbetaald. De kandidaten werkten 3 dagen (24 uur) en hoefden geen onregelmatige diensten te draaien.



Tijdens de eerste 3 maanden kregen de kandidaten verschillende vormen van begeleiding. Vanuit Atlant worden de algemene ontwikkelingen gevolgd, vanuit Ananz wordt de persoon begeleid door de opleidingsfunctionaris en op de werkvloer door de werkbegeleider. De kandidaten doorlopen daarbij het voorwerk/introductieprogramma zoals ook leerlingen dat doen die 'helpende' willen worden.

Na 3 maanden werd de kandidaten een leer-/arbeidsovereenkomst van 2 jaar aangeboden. Kandidaten moesten tenminste 24 uur werken en 8 uur een opleiding volgen op het ROC, waarvan 4 uur in eigen tijd. Ananz geeft geen baangarantie, omdat men weinig werk heeft voor 'helpenden' op niveau 2. Het liefst laat Ananz deze medewerkers daarom doorgaan voor niveau 3.

Het project kent een grote uitstroom. Met de gemeente wordt gezocht naar mogelijkheden om de personen al in dienst te nemen zonder meteen de opleiding te moeten starten. St. Anna Zorggroep wil werkgelegenheid bieden.

#### Tips en valkuilen

Klein beginnen en aan het begin proberen succes te boeken en dit te delen met anderen. Goede communicatie richting de organisatie is daarbij belangrijk.

Financiële prikkels, zoals de no-claim regeling of subsidie, maken het aantrekkelijker voor bedrijven om in iemand te investeren. Het geld dat nu door gemeenten wordt uitgegeven aan reïntegratiebureaus kan wellicht beter rechtstreeks in overleg met werkgevers worden benut.

Er is een goede introductie en begeleiding nodig. Voor de personen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het fijn als zij zo snel mogelijk een contract kunnen krijgen bij een werkgever.

### 3.2.3 Stichting St. Annaklooster

Stichting St. Annaklooster is een brede zorginstelling in de regio Eindhoven. Met een op maat gesneden aanbod van zorg- en dienstverlening worden mensen in moeilijke situaties ondersteund en begeleid. Stichting St. Annaklooster biedt de volgende voorzieningen: thuiszorgafdeling, logeerkamer voor tijdelijk zorg, zorgvoorziening voor terminaal zieken, pastorale zorg, zorgvoorziening voor dak- en thuislozen, klooster-verzorgingshuizen en een project voor reïntegratie van onder andere ex-gedetineerden.

Bij Stichting St. Annaklooster zijn ongeveer 350 personen werkzaam (180-190 fte's) met een gemiddelde leeftijd van ongeveer 42 jaar. Stichting St. Annaklooster merkt dat het lastig is om de groep werknemers jong te houden en kent een krapte in personeel, vooral in de zorg op niveau 3.

Bij Stichting St. Annaklooster werken op verschillende manieren personen met afstand tot de arbeidsmarkt:

- Via stageplaatsen waarin personen met interesse in werken in de zorg gedurende twee weken kunnen meelopen. Twee personen hebben via CWI Eindhoven twee weken stage gelopen, waarna beiden een contract voor bepaalde tijd hebben gekregen.
- Via Helmond Actief zijn 10 personen aangesteld in de huishoudelijke ondersteuning zodat zij werkervaring op kunnen doen.
- Via Fontys Actief is 1 persoon aangesteld in de huishoudelijke dienst.
- Via een SW-bedrijf (Ergon) is 1 persoon aangesteld voor huishoudelijke ondersteuning.
- Via Rentree, onderdeel van Stichting St. Annaklooster dat zich richt op de reïntegratie van onder andere ex-gedetineerden. Eén van deze personen is bij Stichting St. Annaklooster zelf in dienst getreden als assistent werkbegeleider. Daarnaast richt men zich op de reïntegratie voor mensen met psychiatrische of meervoudige problematiek. Bij Rentree waren 3 personen in een reïntegratie traject bij de stichting (ook met behulp van een Opstapbaan via gemeente Eindhoven).

- Daarnaast neemt Stichting St. Annaklooster deel aan traject in Helmond 'meer zorg met minder personeel', georganiseerd vanuit Transvorm in Helmond.

### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

De inzet van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt lost een deel van de arbeidsmarktkrapte bij Stichting St. Annaklooster op. Daarnaast wil Stichting St. Annaklooster mensen een kans op werk bieden vanuit een maatschappelijk belang. De organisatie krijgt er subsidie voor, waardoor de drempel om mee te werken laag is.

### De aanpak

#### Stageplaatsen

Vanuit CWI reïntegratie biedt Stichting St. Annaklooster gedurende twee weken stageplekken aan mensen die graag in de zorg willen werken, maar eerst willen ontdekken of dit bij hen past. Via de stageplaatsen kunnen kandidaten leren op de werkplek. Zij kunnen meelopen met een medewerker binnen de organisatie. Deze stageplaatsen worden alleen ingevuld als er vraag is vanuit het CWI en er vanuit de Stichting St. Annaklooster ruimte is om iemand mee te laten lopen. Het succes van de aanpak: door kandidaten korte tijd te begeleiden worden zij gestimuleerd om via deze weg bij Stichting St. Annaklooster in dienst te komen.

#### Helmond Actief en Fontys Actief

Vanuit Helmond Actief zijn 10 personen aangesteld in de huishoudelijke ondersteuning met de intentie hen een vaste aanstelling te bieden. Helmond Actief biedt personen met een afstand tot de arbeidsmarkt opleidingen of cursussen aan die ze nodig hebben om te kunnen werken (bijvoorbeeld een taal cursus Nederlands). Helmond Actief biedt vervolgens aan Stichting St. Annaklooster aan om deze kandidaten gesubsidieerd in dienst te nemen. Na een half jaar wordt gekeken of kandidaten vast in dienst kunnen komen.

#### Rentree

Rentree is een onderdeel van Stichting St. Annaklooster dat zich richt op de reïntegratie van ex-gedetineerden en mensen met meervoudige problematiek bij hun terugkeer in de maatschappij. Via een op maat gesneden zorgtraject kunnen zij zelfstandig functioneren. Het zorgtraject van Rentree richt zich onder andere op mensen die door justitie aangemerkt zijn als veelpleger. Na een persoonlijke intake met de toekomstige cliënt wordt gekeken of en hoe Rentree kan helpen. Rentree werkt intensief samen met de andere begeleidende instanties en de cliënt. Samen maken zij een persoonlijk plan van aanpak, zodanig op maat gesneden dat iedere cliënt een eigen route volgt. Het traject Rentree bestaat uit het bieden van een dagstructurering, arbeidstraining, cliëntbegeleiding op alle leefgebieden en woonbegeleiding. Gedurende het gehele traject staat de cliëntbegeleiding centraal. In een persoonlijk dossier worden de groei en uiteindelijke doorstroom vastgelegd. De begeleiding van cliënten is gericht op samenwerking en groei naar het 'gewone' leven. Indien nodig biedt Rentree via een bereikbaarheidsdienst gedurende zeven dagen per week, vierentwintig uur per dag flexibele en intensieve zorg.

Vanuit Rentree zijn 2 cliënten in een opstapbaan met subsidie van de gemeente Eindhoven gedurende een half jaar aan de slag gegaan. De Stichting St. Annaklooster heeft daarbij de intentie uitgesproken om deze personen in vaste dienst te nemen. Dit is bij één van de twee personen ook gelukt, bij de ander werd het dienstverband niet voortgezet.

#### Transvorm

Dit traject beoogt met 'meer zorg voor minder personeel' de arbeidsmarktkrapte te lijf te gaan. Partners in de regio Eindhoven, gemeente Eindhoven, ROC, Transvorm, Calibris, 5 zorginstellingen en het UWV Werkbedrijf hebben elkaar gevonden om samen de - toekomstige - arbeidsmarktproblemen aan te pakken. Verschillende projecten zijn daarvoor opgezet zoals een campagne voor Niet-uitkeringsgerechtigden (Nuggers), starten van een servicepunt Zorg & Welzijn op het UWV WERKbedrijf waarin partijen samenwerken, en het reïntegreren van kandidaten uit de bestanden van de gemeente. Partijen waren het in de evaluatie volledig eens over het nut van samenwerken en wensen dit ook voort te zetten. De campagne voor Nuggers is helaas niet geheel geworden wat er van verwacht werd. Wel biedt die leerpunten voor een volgend traject.

Stichting St. Annaklooster heeft niet deelgenomen aan dit project in Eindhoven, maar is nu wel bezig om samen met andere zorginstellingen een soortgelijk project te starten in de gemeente Helmond. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de geleerde lessen in Eindhoven. Eveneens participeert Stichting St. Annaklooster in de opzet van een servicepunt Z&W in Helmond, een proces dat in februari 2010 werd opgestart en wordt gefaciliteerd door Transvorm.

### Tips en valkuilen

Gebruik voor het werven van kandidaten veel regionale contacten en samenwerkingsverbanden met andere zorginstellingen, UWV WERKbedrijf (CWI en UWV), de gemeenten Eindhoven en Helmond, SW-bedrijven in de regio, Transvorm etc.

Onderhoud daarnaast veel en goede contacten met opleiders in de regio en met aanbieders van stageplaatsen en leerwerktrajecten om de doorstroom te bevorderen.

Zorg voor een goede begeleiding, tussenevaluaties, aanvullende cursussen en opleidingen.

### Perspectief van de werknemer

Karin (47) is samenwonend en heeft 3 zonen van wie er nog eentje thuis woont. Haar hele leven al heeft ze bij verschillende werkgevers in de interieurverzorging gewerkt. Door een misstap werden Karin en haar man uit huis gezet, kregen ze geen enkele financiële hulp meer en kwamen ze zonder vaste woon- of verblijfplaats te zitten.

Karin en haar gezin zijn bij Stichting St. Annaklooster terecht gekomen in een programma dat specifiek bedoeld is voor mensen met meervoudige problematiek, zonder vaste woon- of verblijfplaats. De voornaamste reden voor deelname was het verkrijgen van een vaste woon- en verblijfplaats.

Karin en haar gezin kregen een woning en een baan aangeboden van Stichting St. Annaklooster. Daarnaast ontvangen ze begeleiding op alle levensgebieden, zodat ze straks in de maatschappij weer goed kunnen functioneren. Karin is heel tevreden over het traject, hoewel ze het op sommige momenten als erg streng heeft ervaren.

Op dit moment werkt Karin als interieurverzorgster in het Zorghotel Anna van Stichting St. Annaklooster. Hier is ze erg tevreden over en het ziet er naar uit dat ze deze werkzaamheden kan uitbreiden tot een aantal dagen per week.



### 3.3 Sector Bouw

In de sector Bouw is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende bedrijven:

1. Fundeon
2. Hurks Groep BV
3. Van den Hoff Installatiebedrijf BV

#### 3.3.1 Fundeon

Fundeon is het kennisinstituut voor de bouw met 300 werknemers. Het is een paritaire organisatie, aangestuurd door werknemers, werkgevers en het onderwijs en leidt op voor 60 tot 70 beroepen. De voornaamste activiteiten van Fundeon bestaan uit advisering van de bouwsector op het gebied van scholing van personeel, begeleiding van jongeren in het kader van opleidingen (op mbo-niveau zowel BBL- als BOL-trajecten, maar ook hbo- en academische trajecten) en advisering van bedrijven over het verrijken van kennis binnen de eigen organisatie.

De bouw leidt nauwelijks individueel op, dat loopt voornamelijk via opleidingsbedrijven. De bouwsector heeft ongeveer 60 opleidingsbedrijven verspreid over heel Nederland. Zij nemen schoolverlaters aan en bieden ze een BBL-traject aan. De aannemers in de regio hebben zich in de opleidingsbedrijven georganiseerd en laten 90% van de jongeren die het opleidingsbedrijf opleidt relevante werkervaring opdoen. Wanneer het bedrijf aan kan tonen dat de instroom van jongeren gelijk blijft, krijgt het een subsidie (ACO). Werkgevers kunnen vervolgens ook meer ervaren mensen (zonder diploma) een opleiding laten volgen bij het opleidingsbedrijf. Op deze manier hoopt de bouw 7000 mensen aan het werk te houden, die anders wellicht werkloos zouden worden in de komende jaren.

De bouw is redelijk traditioneel en slaagt er nauwelijks in om 'nieuwe Nederlanders' (bijvoorbeeld allochtonen) in dienst te nemen. Deze zijn niet te interesseren in de bouwsector. Er wordt veel geld geïnvesteerd in het bereiken van deze groepen, zoals in het organiseren van een diversiteitsdag waar ervaringen uitgewisseld worden met andere sectoren. Andere initiatieven zijn het aanspreken van deze groepen in wervingscampagnes, doe-dagen en open dagen. Hoewel de bouw aantrekkelijke lonen biedt, heeft ook deze sector last van de afgenomen animo voor technische beroepen.

**Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?**

Ondanks de zware tijden probeert de bouw de instroom van mensen op gang te houden, ondermeer door jongeren vast te houden en zij-instromers aan te nemen. Biedt dat onvoldoende soulaas, dan richt men de blik op het buitenland (o.a. Polen). Als de bouw weer aantrekt, moeten er immers mensen klaarstaan om het werk op te vangen.

#### **De aanpak**

Samen met het UWV WERKbedrijf is de bouwsector een zij-instroom-traject gestart, een convenant tussen de bouwsector en het UWV WERKbedrijf. Dit convenant richt zich op langdurig werklozen van 25 jaar en ouder, de doelgroep van het UWV WERKbedrijf. In Noordoost-Brabant is voor deze groep een projectplan opgestart waarin alle partijen participeren: werkgevers voor de leertrajecten, SV's voor de opleidingen en instanties zoals UWV WERKbedrijf om werklozen aan te leveren. Er werden slechts 3 criteria aan deze kandidaten gesteld: ze moesten willen werken, Nederlands spreken en een vak willen leren. Fundeon betaalde vervolgens het eerste half jaar salaris en opleiding, inclusief het voorschakeltraject. Van de 3000 potentiële kandidaten die werden aangeschreven om te solliciteren voor het traject, kwamen er 40 kandidaten op de voorlichting af, waarna er 10 over bleven. Uiteindelijk zijn slechts 3 kandidaten geselecteerd, van wie er maar één de opleiding heeft afgemaakt.

Redenen hiervoor kunnen zijn: slechte voorlichting door het UWV WERKbedrijf en beperkte kennis over de personen die bij deze organisatie ingeschreven staan en/of over de sector. De sociale partners hebben na dit traject besloten niet meer deel te nemen aan het traject in de regio Noordoost-Brabant, maar zijn wel een tweede traject gestart in Rotterdam.

In Eindhoven had het 'social return' project plaats, waarin werkgevers 'verplicht' waren om langdurig werklozen aan te nemen die met succes een opleiding hadden doorlopen. Dit project maakte organisaties meer maatschappelijk bewust. Nadeel van dit project was dat kandidaten niet altijd gemotiveerd waren om in de bouw te werken. Dat werkgevers niet opgezadeld willen worden met ongemotiveerde werknemers, is evident. Daar komt bij, dat vooral werkers op de bouwplaats niet geleerd hebben hoe ze om moeten gaan met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Op dit moment bekijkt Fundeon of werknemers die hun baan verliezen baat hebben bij specifieke, bouwgerichte punten bij mobiliteitscentra. Ook komt er een landelijk punt waar werkgevers zich kunnen melden. Op deze manier wordt geprobeerd de kennis van de bouwsector binnen het CWI te verankeren.

#### **Tips en valkuilen**

Er moet meer sectorale kennis in de bemiddelende instanties gebracht worden. De reïntegratiebedrijven hebben geen overzicht van de vacatures en de sollicitanten. Vroeger had de bouwbemiddelaar dit overzicht wel.

Daarnaast is er behoefte aan intersectorale mobiliteit in Nederland. Met her- of omscholing kan een werknemer uit een andere sector dan de bouw toch in de bouw aan de slag.

De grootste valkuil is productieverlies. Bedrijven die werknemers aannemen moeten de mogelijkheid hebben om hun personeelsterkte mee te laten bewegen met de marktvraag. Dit mag niet beperkt worden. Kandidaten moeten zelf ook bereid zijn om te werken. De werkgever kan motiveren door op lange termijn perspectieven te bieden op betaald en leuk werk.

Het is voor de bedrijven in de bouw van belang dat er een buffer aan personeel is voor als de economie weer aantrekt. Dit kan worden bereikt door anticyclisch op te leiden, dat wil zeggen: ook – en vooral – opleiden in jaren dat het werkaanbod klein is. Fundeon is op dit moment bezig met deze vorm van opleiden. Deels wordt de opleiding betaald door het bedrijf, deels door de gemeente (het fonds) en door de sector. Hiermee wordt een buffer gecreëerd voor goede jaren. De kennis van deze werknemers is nodig,

en door opleiding kan deze worden behouden.

Sta open voor oudere kandidaten: zij hebben vaak goede sociale vaardigheden, een klantgerichte houding en professionele werkmentaliteit.

### 3.3.2 Hurks Groep BV

Hurks Groep BV is een vastgoedontwikkelaar en een bouwbedrijf met ongeveer 1000 werknemers. Het is een familiebedrijf met 15 werkmaatschappijen. Elke werkmaatschappij wordt geacht op één bepaald gebied (beton, bouw of engineering) te excelleren. Hurks hecht veel waarde aan innovatie, er worden veel nieuwe producten ontwikkeld en er zijn veel samenwerkingsverbanden om innovaties te stimuleren. Er wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van personeel op de lange termijn. Het is een stabiele organisatie met een ondernemend klimaat.

Een van de speerpunten wat betreft personeelsbeleid is het opleiden van werknemers, wat voornamelijk op de werkplaats gebeurt. Op dit moment zijn er ongeveer 80 ongeschoolde personen werkzaam bij Hurks. Het bedrijf is actief bezig deze mensen op te leiden. Hurks heeft last van de vergrijzing en is continu op zoek naar manieren om tekorten in de toekomst te voorkomen.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Het is voor een deel maatschappelijk gemotiveerd. Daarnaast is het groeiend tekort aan werknemers een motief. Er is een tekort aan jonge mensen op de bouwplaats. Hurks doet er alles aan om nieuwe mensen te werven, en de inzet van laaggeschoolden is een van de manieren om dat te doen.

#### De aanpak

Om de instroom van nieuw personeel te bevorderen heeft Hurks samen met andere bouwbedrijven in de regio Eindhoven/Helmond samenwerkingsverbanden (SV) opgericht om laaggeschoolden (ongeschoolden, vmbo) op te leiden. Het SV wordt medegefinancierd door het O&O-fonds. De kandidaten krijgen een erkende opleiding op vmbo/mbo-niveau. Mensen komen in dienst bij dit SV en worden daar opgeleid. Gelijktijdig gaan ze op detacheringbasis werken bij een van de aangesloten bouwbedrijven en kunnen ze daar praktijkervaring opdoen.

Potentiële werknemers kunnen zich inschrijven bij het SV. Tijdens de intake worden kandidaten gescreend op vaardigheden en mentaliteit/motivatie. De instroomeisen zijn niet te hoog. Hurks vindt dat de werkgever de taak heeft de werknemer te leren wat het werkproces is. Sinds kort is er een speciale techniekhoek op Werkplein Mercado, en het SV staat open voor deze sollicitanten.

De werknemers komen bij het SV in dienst, waarna 1 dag per week een opleiding wordt gevolgd en de rest van de week gewerkt wordt op de bouwplaats. De duur van het totale traject is afhankelijk van het niveau, maar duurt maximaal 2 tot 4 jaar. Werknemers ontvangen van het SV een loon volgens de CAO Bouw. De begeleiding van de werknemers is een gedeelde verantwoordelijkheid. Bij Hurks krijgen de werknemers allerlei praktijkopdrachten en praktijkturen die ter plekke afgesloten worden door examens. Deze worden door Hurks georganiseerd en door experts beoordeeld. Hurks levert daarnaast leermeesters aan die de mensen in de praktijk kunnen begeleiden. Deze leermeesters zijn vaak wat ouder en worden gekoppeld aan de jonge werknemers om kennisoverdracht te stimuleren. Eens per drie maanden bespreken de leermeesters en de hoofden P&O de voortgang van de leerling.

Het traject kent weinig uitstroom. Soms gaan leerlingen naar andere leerbedrijven, vaak omdat daar andere trainingen worden aangeboden. Hurks probeert 5 leerlingen per jaar in dienst te nemen. Uitstroom naar andere bedrijven is ook mogelijk.

#### Andere partijen

Zowel Hurks als het samenwerkingsverband maakt gebruik van subsidies, bijvoorbeeld voor het afnemen van de examens. Dit geld komt uit het O&O fonds. Andere subsidies worden niet gebruikt. Deze bestaan mogelijk wel, maar hier is Hurks niet actief naar op zoek geweest.

#### Tips en valkuilen

Voor het succes van een dergelijk traject is het van groot belang dat bedrijven gezamenlijk opereren. Er moet een basis zijn van vertrouwen en vervolgens moet er actie komen. Hierbij moet formeel ook het nodige vastgelegd worden.

De focus bij dergelijke initiatieven moet echter niet op het eigen bedrijf liggen. In de bouw is men gewend om personeel uit te ruilen. Mogelijk is dat de bron geweest voor het slagen van dit initiatief. Het is van belang dat bedrijven een verantwoordelijkheid hebben naar de sector, en zich niet bezig houden met korte termijn denken. Door op lange termijn te denken kan er gericht worden opgeleid, want opleiden is een lange termijn investering.

Een initiatief kan de eerste keer mis gaan. Dit moet niet afschrikkend werken, maar worden gezien als mogelijkheid om het de volgende keer beter te doen.

Het contact met de instanties wordt ook ervaren als een belemmering. Het blijkt moeilijk om samenwerking rondom een initiatief met de overheidsinstanties van de grond te krijgen. Informeren via deze instanties gebeurt wel, maar het ontbreekt hier aan actie.

### 3.3.3 Van den Hoff Installatiebedrijf BV

Van den Hoff Installatiebedrijf BV in Eindhoven is regionaal georiënteerd en biedt alle diensten binnen de installatietechniek. Bij Van den Hoff werken 38 personen, hoofdzakelijk mannen. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 39 jaar. Oudere werknemers (26% is ouder dan 46 jaar) zijn vaak al 35 tot 40 jaar werkzaam bij het bedrijf.

Van den Hoff werkt hoofdzakelijk voor zakelijke opdrachtgevers zoals aannemers, woningcorporaties etc. Het bedrijf heeft de visie dat het personeel zijn grootste toegevoegde waarde is. 'Mensen zijn het onderscheidend vermogen van ons bedrijf'. Dit is altijd al kenmerkend geweest voor de organisatie, maar Van den Hoff wil zich er nu nadrukkelijk mee gaan profileren.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

De primaire reden voor Van den Hoff om mensen aan te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt is dat het bedrijf hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast speelde een arbeidsmarkttekort, zeker voor de economische crisis. De instroom van jongeren in de installatiesector is beperkt. Er zijn voor de 6.000 bedrijven binnen de branche maar 11.000 leerlingen op jaarbasis beschikbaar. De bestaande arbeidsmarkt van monteurs is krap en binnen de branche is een grote behoefte aan goed gekwalificeerd personeel. Daarnaast wordt er over 5 jaar een relatief grote uitstroom verwacht van de oudere werknemers.

Een bijkomend voordeel van het aannemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt is dat zij de meer standaard werkzaamheden (denk aan periodiek onderhoud aan cv-ketels, verlichting en sanitair) kunnen overnemen van andere monteurs, die op hun beurt zich meer kunnen richten op specialistisch werk.

### De aanpak

Samen met een twintigtal collega's is Van den Hoff een project gestart waarbij personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt voor langere tijd (minimaal 1 jaar) in dienst kwamen bij bedrijven binnen de branche. Het project werd voorgelegd aan de arbeidsmarktcommissie van de gemeente Eindhoven, waarna deze besloot deel te nemen en een projectleider aanstelde. Gezamenlijk werd gekeken welke kandidaten uit de 'bakken' van UWV geschikt zouden zijn om in de installatietechniek te werken. Hierbij richtte men zich voornamelijk op langdurig werklozen, allochtonen etc. Een uitgebreide procedure werd opgesteld, met een zorgvuldige selectie, een specifieke (voor)opleiding, een stageperiode bij het bedrijf en een baangarantie van één jaar.



CV's werden aangeleverd bij de deelnemende organisaties aan de hand van criteria die de bedrijven mede hebben opgesteld: het voldoende beheersen van de Nederlandse taal, mobiliteit (bezit van rijbewijs), een werkmentaliteit geschikt voor intensieve, lange dagen die vroeg beginnen, affiniteit met techniek en representatief in verband met klantcontact. Vaardigheden en diploma's waren in deze procedure niet van belang. Van de 40 kandidaten zijn uiteindelijk 22 kandidaten met het project gestart.

Gedurende 3 maanden hebben deze kandidaten stage gelopen bij de betrokken organisaties, met daarnaast een opleiding bij het Opleidingsbedrijf InstallatieWerk Brabant. Hier leerden de deelnemers onder meer basisveiligheid (VCA), techniek, klantvriendelijk handelen etc. Na 3 maanden werd de kandidaten een jaarcontract aangeboden.

Tijdens de stage werden de kandidaten begeleid door een leermeester: iemand met veel ervaring in het vak en bovendien de vaardigheden om anderen aan te sturen.

### Tips en valkuilen

Het succes van het project is volgens Van den Hoff te herleiden tot de gezamenlijke aanpak en de focus op de eigen regio. In dit project werd bewust ingezet op het stimuleren van de economie in en rondom Eindhoven. Daartoe is ook bewust de samenwerking met de gemeente gezocht. Het belangrijkste is dat men zich openstelt voor dit soort initiatieven.

Men moet een ander beeld krijgen ten aanzien van personen met afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen de branche installatietechniek bestond een verkeerd beeld over de mensen in de 'bakken' van het UWV. Ook al komen kandidaten soms vakkennis tekort, men bezit vaak goede sociale vaardigheden, een klantgerichte houding en professionele werkmentaliteit. De meeste kandidaten zijn erg gedreven het arbeidsproces weer te betreden.

Eén van de succesfactoren was de vele publiciteit die het project heeft gekregen in de regio. Dit is ook een vorm van reclame naar potentiële klanten.

De motieven voor inzet van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt moeten goed toegelicht worden. Oudere personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn duurder dan jongeren. Het is verstandig het vaste personeel uit te leggen hoe dat zit. Van den Hoff heeft aan de zittende werknemers

toegelicht wat de doelen van het project waren.

Neem ook kandidaten op het laagste niveau aan voor eenvoudige werkzaamheden als het opruimen van de bouwplaats!

Zorg voor geschikte begeleiding. Niet iedere werknemer is geschikt om een ander te begeleiden. Stel monteurs aan met de vaardigheden om anderen aan te sturen: zij kunnen inschatten hoeveel verantwoordelijkheid een kandidaat aan kan en hem een goede werkmentaliteit bijbrengen.

Daarnaast kan samenwerking met elkaar en met gemeenten veel meerwaarde opleveren.

### Perspectief van de werknemer

De heer Alberts (49 jaar) werkt sinds een jaar als assistent-monteur bij Van den Hoff Installatietechniek. Hij is opgeleid als slager. Na dat vak 5 jaar uitgeoefend te hebben was hij 24 jaar werkzaam in verschillende technische functies. Door een faillissement kwam hij zonder werk te zitten. De heer Alberts ging direct actief op zoek naar ander werk. De belangrijkste reden om deel te nemen aan het project bij Van den Hoff was zo snel mogelijk weer aan het werk te zijn. Het betekende ook een nieuwe uitdaging, en het leek leuk werk.

De heer Alberts begon bij Van den Hoff met 3 maanden stage lopen. Hij kon met monteurs mee naar klussen waarvoor 2 personen nodig zijn. 'Je mag steeds iets meer doen, zodat je steeds meer zelfstandig kunt werken.' Naast hulp op de werkvloer werd hij ook begeleid door iemand vanuit het project zelf.

Tijdens de stageperiode werd de heer Alberts 2 dagen per week bij het Opleidingsbedrijf InstallatieWerk Brabant geschoold in vakgerichte techniek. Hij behaalde vijf certificaten, waaronder de verplichte VCA. Vervolgens werd hem een contract aangeboden.

De heer Alberts is zeker tevreden over het project en vindt het goed dat het er is. Hij heeft maar één tip: koppen bij elkaar steken en een traject opstarten. O ja, én advertenties ophangen bij het UWV. Hij kan het anderen zeker aanbevelen.

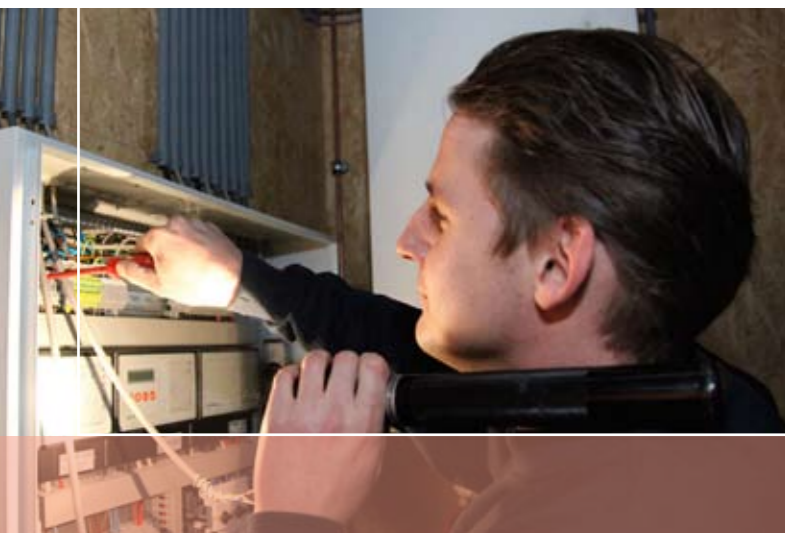
## 3.4 Sector Metaal

In de sector Metaal is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende bedrijven:

1. Van Hoof Groep
2. NFB Coatings
3. VDL

### 3.4.1 Van Hoof Groep

De Van Hoof Groep bestaat uit meerdere bedrijven: Van Eijk Transmissies, Nima speciaalwerk, HMF Nederland en Nima Innovations. De verschillende bedrijven fungeren als toeleverancier voor andere bedrijven, zelf maakt van Hoof geen eindproducten. De insteek is dat de verschillende bedrijven gezamenlijk toegevoegde waarde hebben. De Van Hoof Groep heeft rond de 80 mensen in dienst, vooral mannen met een mbo-achtergrond, minimaal op niveau 2 en liefst niveau 3. De vrouwen die bij Van Hoof werken zitten vooral in kwaliteitscontrole en administratie. Qua leeftijd is het personeelsbestand redelijk verdeeld, maar naar verhouding heeft men veel 55+ medewerkers.



### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Primair heeft Van Hoof gekozen voor het bemiddelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt omdat men, voor de financiële crisis, niet aan voldoende goede frezers en draaiers kon komen.

Hoewel men door de crisis nu zelfs goede mensen moet laten gaan, geeft mevrouw Van Hoof aan dat het wervingsprobleem binnen 10 jaar weer gaat spelen. Daarom neemt Van Hoof nu nog gewoon stagiaires aan, wat soms moeilijk uit te leggen is aan het personeel, zeker in een tijd dat er ontslagen vallen. Men doet nu zoveel mogelijk om jongeren - ook wel 'oudere jongeren', zeg maar dertigers - te interesseren voor techniek.

### De aanpak

Begin 2007 solliciteerde er niemand bij Van Hoof en er was een enorme personeelskrapte. Mevrouw van Hoof had een goed contact bij het CWI, maar het was moeilijk om aan personeel te komen. Tot het moment dat men vroeg aan haar of zij interesse had om deel te nemen aan een initiatief waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vooral langdurig werklozen, worden bemiddeld naar werk. De insteek was om van een deel van deze mensen op te leiden tot draaier of frezer. Deze mensen hadden over het algemeen geen enkele ervaring in techniek. Het CWI heeft een voorselectie gedaan en ongeveer 20 mensen doorgestuurd naar van Hoof voor gesprekken.

Op de werkvloer in de fabriek reageerde men niet dol enthousiast: men had het wel over 'kanslozen' in plaats van werklozen of werkzoekenden. De kandidaten waren van een divers pluimage en vaak al lange tijd zonder werk. De reactie van het personeel was in het begin terughoudend, maar dat veranderde na enige tijd doordat de mensen inzet toonden en zo langzaam een plek veroverden.

Mevrouw van Hoof heeft uit de voorselectie van het CWI 8 mensen uitgezocht. Ze werden geselecteerd op drive, op kennis (wat weet je al) en op wat zij wilden worden. Ze probeerde er achter te komen hoe graag iemand echt wil. Sommigen spraken slecht Nederlands, maar wilden wel werken.

In samenwerking met ROC werd een voorschakeltraject gestart, met als onderdelen Nederlands en veiligheidkunde. Deels werd het aangeboden bij ROC en deels op locatie bij Van Hoof. In de fabriek draaide men 1-op-1 met een ervaren medewerker. Men kreeg drieënhalve dag les, een halve dag praktijk bij Van Hoof en één dag vrij. In de zomermaanden was er scholing bij Van Hoof. Het doel was om deze mensen een startkwalificatie te bieden, door hen na enkele maanden in een BBL-traject te laten instromen. Er is toen met de gemeente afgesproken om het traject te laten doorlopen tot december. Men is toen om beurten gaan meedraaien, waarbij steeds een persoon werd toegevoegd aan een ploeg.

Tussen september en december is men fulltime ingezet. In september vielen 2 kandidaten uit. Ze zijn herplaatst door CWI. De 6 die overbleven rouleerden over verschillende producten en ploegen en werden ingezet bij het draaien en frezen. In november werden gesprekken gehouden en viel weer 1 kandidaat af. De overgebleven 5 kandidaten stroomden in BBL.

Later zijn 4 kandidaten geslaagd. Helaas heeft men door de crisis afscheid moeten nemen van enkelen van hen. Al met al vindt men het project geslaagd. Men geeft veel credits aan het CWI, dat o.a. zorgde voor het contact met de gemeente. Het CWI en de gemeente betaalden mee aan uitkering en kosten voor scholing. De kosten voor Van Hoof bestonden uit extra begeleiding op de zaterdagen en de ruimte die beschikbaar

werd gesteld voor scholing. Verder werd de nodige tijd energie gestopt in de begeleiding.

Het toekomstperspectief bij de mensen ziet er als volgt uit: één persoon gaat een plan maken voor verdere scholing, waarvoor hij tijd en middelen probeert te krijgen via CWI; één persoon is nu frezer niveau 2 en gaat op termijn door voor niveau 3 (met de kanttekening dat taalproblemen (door)studerend lastig maken). Eén persoon is nu frezer, maar gaat waarschijnlijk herscholen naar bankwerker. Eén persoon is draaier en moest vanwege de crisis worden ontslagen. De toekomst is onzeker, maar men wil hem weer aannemen als er herstel intreedt. Intussen heeft hij zelfstandig scholing gezocht.

### Successen van de aanpak

Het CWI zou zelf contact mogen leggen met de bedrijven en in gesprek mogen gaan over personeelsplanning. Men kan veel actiever zoeken naar mogelijkheden om mensen te plaatsen (hoe ziet jouw personeelsbestand eruit en wie zullen voor jou gaan opleiden?). Door de crisis is dat momenteel minder relevant; nu is vooral ondersteuning nodig bij het 'vaarweltraject'.

Kies voor degenen met drive, selecteer op karakter en bied dan een leertraject aan! Richt je op alle jongeren met interesse in techniek, ook 'oudere jongeren'. Ook wanneer personen niet in dienst blijven, hebben ze in ieder geval een goede referentie.

Betrek het zittende personeel erbij, informeer je mensen om weerstanden te voorkomen. Stel je open voor veel verschillende culturen (weg met de vooroordelen). Belangrijk is dat hun probleem ook hun probleem blijft: ga er niet in mee dat problemen bij jou worden neergelegd; daar wordt niemand beter van.

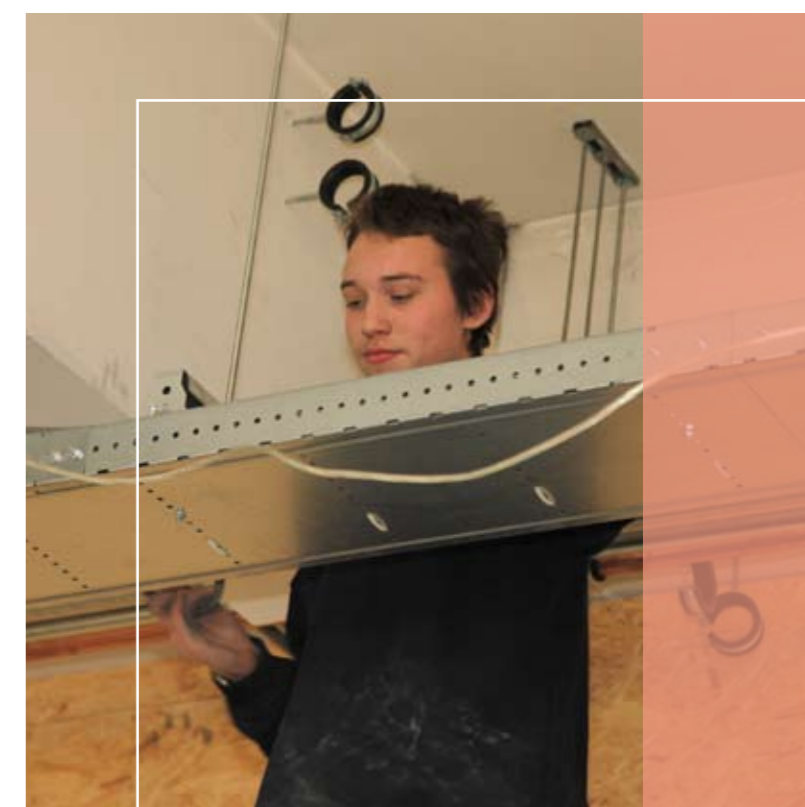
Blijf kritisch tijdens het leerproces van BBL-ers. De scholen leggen een groot deel van de verantwoordelijkheid bij het bedrijf neer: jij moet beoordelen of ze geslaagd zijn. Neem die taak serieus.

Heb aandacht voor de verschillende aspecten die in de studie naar voren moeten komen. Het ROC kan adviseren, pak dat samen met docenten op.

Collega-ondernemers zijn huiverig door onwetendheid, sommigen weten niet wat er allemaal kan. Het moeilijkste is de weg te vinden, zelfs het CWI en de onderwijsinstellingen kennen vaak niet alle mogelijkheden. Toch: zorg voor één goed contact bij het CWI. Want ondernemers kennen alle subsidiepotjes vaak niet. Zeker voor het MKB is dat eenvoudigweg niet te behappen (grote bedrijven hebben vaak iemand in dienst wiens taak het is de weg te vinden in alle subsidiemogelijkheden).

### Tips en valkuilen

Vooroordelen zijn een valkuil, ook bij het eigen personeel. En verder de planning rond krijgen met alle verschillende betrokken partijen.



### Perspectief van de werknemer

Athier Al Attar (34) is frezer, in zijn geboorteland Irak had Athier, opgeleid in de Franse literatuur, een winkel in elektrische bedradingen. In oktober 2005 vluchtte hij naar Nederland. De inburgeringscursus doorliep hij met goed gevolg, waarna zijn begeleider hem bij het CWI aanmeldde voor een voorschakeltraject: eerst in een apart klasje, later één dag per week bij het ROC. De rest van de week was (en is) hij binnen de Van Hoof Groep als leerling-frezer in dienst bij Van Eijk Transmissie. In juni 2009 haalde Athier Al Attar zijn diploma. Solliciteren gaat hem niet makkelijk af, met name omdat hij de Nederlandse taal niet goed spreekt. Eigenlijk wil hij het liefst bij Van Eijk blijven: het is een mooi bedrijf en hij heeft er fijne collega's.

### 3.4.2 NFB Coatings

NFB Coatings voorziet metalen en kunststof halffabricaten en eindproducten van poedercoatings, natlakken en cataforese lakken. Veel van het werk bestaat uit het coaten van onderdelen voor auto's, vrachtwagens, consumptiegoederen en schakelkasten.

Bij NFB Coatings zijn 40 mensen in vaste dienst, aangevuld met 10-15 uitzendkrachten en nog eens 70 mensen van WSD en Ergon (SW-instellingen). De gemiddelde leeftijd van het personeel is zo'n 40 jaar en 5 van de 40 vaste medewerkers zijn vrouw. Van de SW-medewerkers is ongeveer 50% vrouw en deze groep is gemiddeld tussen de 35 en 40 jaar oud.

### Redenen inzet personen met afstand tot arbeidsmarkt

NFB Coatings vindt het belangrijk dat alle - ook de 'moeilijke'- groepen in de samenleving een kans krijgen. In het verleden werd op kleine schaal samenwerking gezocht met een SW-instelling. Inmiddels werken er zo'n 70 mensen, vooral vanuit het SW-bedrijf Ergon.

Wat helpt, is dat SW-instellingen in feite functioneren als uitzendbureaus. Ook bieden ze flexibiliteit: Ergon past de capaciteit aan het werkbod aan, in drukke én in slappe tijden. En de kostenstructuur is overzichtelijk: NFB Coatings rekent af per afgerond product.

### Aanpak van inzet personen met afstand tot de arbeidsmarkt

De samenwerking met Ergon is te typeren als een klant-/leverancier relatie. De SW-medewerkers worden ingezet bij het oprekken (producten aan rekken hangen) en inpakken van producten. Er zijn medewerkers die alleen product A ophangen en niets anders. De arbeid is gesubsidieerd. Aantrekkelijk is ook, dat er op stuksbasis wordt afgerekend: de druk om voldoende omzet te genereren ligt dus bij de SW-instelling.

Ergon heeft bij NFB Coatings enkele leidinggevenden aan het werk. Om goede redenen: voor de Ergon-medewerkers gelden de arbeidsvoorwaarden en arboregelingen van Ergon en ook alle personeels-gerelateerde zaken liggen bij Ergon.

De samenwerking bevalt goed, maar er moet wat meer moeite in worden gestoken. Om mensen te kunnen inzetten zijn bijvoorbeeld investeringen gedaan in een extra stapelaar, in een goed verlichte werkplek en een gebied zonder heftrucks. Ook is aandacht geschonken aan goede sanitaire voorzieningen en aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden (goede hulpmiddelen). Sommige SW-ers doen hun werk zittend, maar de meesten zijn ambulante. Het personeel van NFB Coatings is ermee opgegroeid, het contact onderling is gewoon goed. Er is geen sprake van discriminatie en het werken met SW-medewerkers wordt niet echt als 'anders' ervaren.

Het werken met de mensen verloopt perfect, al kostte het opschalen in het drukke jaar 2007 moeite. Eind dat jaar werkten er effectief 85 SW-ers - de limiet, want Ergon kon niet meer mensen leveren. Door ook met uitzendkrachten te werken doet NFB Coatings aan risicospreiding: komt de tijd terug dat er weer veel

mensen nodig zijn, dan heeft men twee kanalen om te werven. De uitzendkrachten staan voor het dubbele tarief, maar leveren ook 2 keer zoveel output.

Vanuit de SW-instellingen krijgen medewerkers begeleiding door een coach, die ook komt praten over en begeleiding geeft bij eventuele problemen. SW-medewerkers ontvangen geen specifieke trainingen om hun werkzaamheden uit te voeren.

### Succesfactoren

In de aansturing is het belangrijk, dat eventuele druk uitsluitend bij de leiding gevoeld wordt en niet op de werkvloer. De leiding moet keuzes maken, bijvoorbeeld door mensen te verplaatsen. De SW-productie-medewerkers worden ontzien: zonder druk is de productiviteit hoger. Voelen zij druk, dan ontstaat er stress en uitval en gaat men allerlei vragen stellen. 'Je moet deze mensen beschermen.'

Werk je met SW-medewerkers, dan is het belangrijk dat je geduld hebt, tijd neemt om dingen uit te leggen. Dat moet onderdeel van de bedrijfscultuur worden. Van je vaste personeel vraag je begrip en geduld - en men moet bereid zijn om begeleiding en uitleg te geven.

Een goed contact tussen het eigen personeel en de mensen van de SW-instelling is erg belangrijk voor succesvolle samenwerking. Belangrijk is ook, dat je laat zien dat iedereen erbij hoort. Dat staat niet ter discussie: kerstpakketten etcetera krijgt iedereen, het is één club. Dat betekent veel voor de SW-ers. Het mooie is dat 80% van de 'Ergon-mensen' zegt te werken bij NFB Coatings.

### Tips en valkuilen

Om de productiviteit van één 'vaste' medewerker te evenaren zijn meerdere SW-medewerkers nodig. Het aantal SW-ers is gegroeid: van 15 in de jaren 90 tot 100 voor de crisis van nu. Bij dergelijke grote groepen is aansturing nodig en dat brengt extra kosten met zich mee. Er is zeker nog zo'n 30-40% te winnen in efficiency: in betere aansturing en door mensen meer te motiveren bijvoorbeeld.

Het aansluitingsniveau met de SW-instelling is soms lastig. Dat wordt vooral gedaan door de eigen mensen van Ergon, op locatie bij NFB. 'Je merkt dat je communiceert met semi-ambtenaren, dat is soms vervelend. Ze zijn over het algemeen meer intern gericht dan een uitzendbureau. Men denkt nog niet zo klantgericht; een vraag van een klant laat men nogal eens liggen.'

Het overheidsapparaat moet nog slagen maken in de aansturing. Deze is nu hiërarchisch en weinig klantgericht. 'Als klant van de SW-bedrijven verwacht je een persoonlijk contact, op locatie. Maar bij de SW-instellingen komt het voor dat een secretaresse je belt en je 'ontbiedt'. Kortom: er is een flink cultuurverschil tussen de SW-instellingen en het bedrijfsleven.'

Een valkuil kan zijn om SW-mensen op uurbasis in te zetten. Om hun output te halen komen zij dan meer onder druk te staan. SW-bedrijven doen dat soms wel/soms niet. Er zijn ook klanten die per uur betalen aan de SW, maar de outputverplichting moet dan wel gehaald worden.

Je moet de zorgfactor niet veronachtzamen. Wekelijks komt vanuit Ergon een arts op bezoek. Ook Ergon-



mensen die in de buurt bij andere bedrijven zijn gedetacheerd, komen daar op af. Als bedrijf moet je daar flexibel mee omgaan en mensen de ruimte geven om de gesprekken te voeren.

#### Perspectief van de werknemer

De heer Stevens begon in 1958 bij Ergon in Eindhoven met het maken van draadbomen. Ongeveer 12 jaar geleden kwam hij via groepsdetachering bij NFB terecht. In het begin deed hij veel montagewerk, nu vooral ophang- en inpakwerk. Meneer Stevens is niet zo thuis in het inpakwerk, het oprekken bevalt hem beter. Door zijn leeftijd gaat het werk wat minder - in eerder werk, in een spuitrij, kon hij het tempo niet meer aan. Hij is minder sterk dan vroeger.

Er was geen duidelijk inwerktraject, toen hij bij NFB kwam: hij kreeg uitleg van een ervaren medewerker over het dompelen en 'oprekken' van producten. Trainingen heeft hij niet gehad, specifieke diploma's om zijn werkzaamheden uit te voeren niet behaald. 'In het begin vond ik het maar niks. Het was wennen van daar naar hier, in het begin had ik er moeite mee', zegt hij. Nu, 12 jaar later, bevalt het goed. Een coach van Ergon begeleidt hem, ook bij problemen.

De heer Stevens heeft allerlei verschillende werkzaamheden geleerd. In zijn huidige werk, 'oprekken' (ophangen), is hij inmiddels expert. Hij is over het algemeen tevreden. Hij verwacht tot zijn pensioen te blijven werken voor Ergon – mogelijk bij NFB, maar misschien ergens anders.

#### 3.4.3 VDL

VDL richt zich op de productie van diverse producten en halffabricaten in drie divisies: (1) Toeleveringen, (2) Bussen en (3) Eindproducten. De divisie Toeleveringen maakt halfproducten voor andere sectoren. De divisie Bussen ontwikkelt en produceert bussen en touringcars, maar ook chassismodules voor bussen. De divisie Eindproducten maakt een divers scala aan producten, voor zowel industrie en productie (veersystemen voor automotieve) als overheid (bewegwijzering) en consumenten (zonnebanken en dakkoffers voor auto's).

Bij VDL werken in Nederland ongeveer 5000 mensen. Een grote groep van het personeel is tussen de 35 en 55 jaar, de gemiddelde leeftijd van het personeel ligt rond de 42 jaar. Deze gemiddeld hoge leeftijd heeft te maken met de overname van een aantal bedrijven met een historie, waarin mensen volgens het 'last in first out'- principe het bedrijf hebben verlaten. Slechts 10% van het personeel is vrouw en daarvan is verreweg het grootste deel werkzaam in ondersteunende functies. De meeste werknemers zijn werkzaam in de productie in één van de vele werkbedrijven.

VDL is niet het enige bedrijf dat flink last van de financieel-economische crisis. Maar, zegt het bedrijf, vóór je het weet kan er weer krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Om die reden wil men ook in deze tijd jonge mensen aannemen, bijvoorbeeld door tegelijkertijd ouderen (vervroegd) te laten afvloeien. VDL neemt nog steeds leerlingen aan die een BBL-traject volgen.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

VDL vindt het wenselijk om, in samenwerking met andere bedrijven, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (om) te scholen tot technisch vakkracht. Want, zeker op de lange termijn, ontstaat weer een tekort aan technisch geschoold personeel. Daarnaast is de leeftijdsopbouw van het personeel relatief scheef, waardoor instroom van jonge mensen wenselijk wordt geacht.

VDL gaat zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid niet uit de weg. Maar men is realistisch: initiatieven op dat terrein moeten aansluiten bij de VDL-doelstellingen om de continuïteit te waarborgen door winstgevend groei te (blijven) realiseren

VDL had op een goed moment het idee: wij kunnen van alles maken met metaal, waarom kunnen wij dan geen mensen vormen? Wij kunnen zoveel verkopen, dan kunnen we toch ook verkopen dat technisch aantrekkelijk is? Het belang is groter dan VDL zelf, het gaat erom dat er genoeg vakmensen zijn voor de gehele sector. Als het de toeleveranciers en klanten van VDL goed gaat, dan gaat het VDL ook goed, is het motto.

#### De aanpak

In het eerste project (Stadspaviljoen Eindhoven), waarbij ook andere bedrijven waren betrokken, werd een grote groep mensen opgeroepen om een informatiebijeenkomst over de werk- en leerervaringsmogelijkheden bij VDL te bezoeken. Van de mensen die daar gehoor aan gaven, stroomden er 5 in. Het traject begon met heel basale dingen die bij werken om de hoek komen kijken: op tijd komen, samen eten met collega's etc. Het vak leren kwam later wel. Van de 5 mensen die instroomden, haalden er 3 de eindstreep. Eén van hen heeft zich inmiddels intern verder ontwikkeld en één van de medewerkers greep een mooie kans om elders aan de slag te gaan.

In het tweede project stroomde uiteindelijk een groep van 30 mensen in. In dit traject leverde het UWV de kandidaten (met een gemiddelde leeftijd van 42). Het ROC testte op motivatie en op nodige intellectuele capaciteiten om een opleidingstraject met succes te doorlopen (d.m.v. de VDL-test). Ook zoomde men in op vaardigheden van de kandidaten. De diversiteit was groot, omdat mensen met zeer uiteenlopende achtergronden zich aanmeldden. De mensen die door de selectieprocedure heen kwamen, kregen een stoomcursus lassen of verspanen, afhankelijk van wat het best bij hen paste.

Een negatieve beeldvorming over deze groep maakte het op sommige locaties lastig kandidaten met een achterstand te plaatsen. Daarom werd voor een kleinschalige aanpak gekozen. Binnen de VDL-bedrijven werd gezocht naar ervaren mensen (bijvoorbeeld assistent-bedrijfsleiders) die er plezier in hadden om nieuwe, onervaren mensen onder hun vleugels te nemen.

In het derde project (ROC - School 23) werden jongeren bemiddeld die van hun 12e tot hun 18e jaar om uiteenlopende redenen een incomplete CV hadden. Deze groep, die bekend stond als zeer moeilijk bemiddelbaar, werd ook getest en ging vervolgens naar school. Aandacht besteden aan deze mensen, met hen praten, was de belangrijkste succesfactor.

Voor ontwikkeling en doorstroom houdt VDL functioneringsgesprekken. Mensen willen leren, en transparantie leidt tot een zelfregulerend systeem. Men heeft de laatste jaren ook regelmatig overleg met andere grote organisaties in de regio, onder andere over personeelsissues.

Bij het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt maakt men gebruik van proefplaatsingen (3 maanden met behoud van uitkering). Daarnaast zijn er maatregelen als vermindering van afdracht, scholingsfondsen en het opleiden van mensen via BBL. Men heeft niet echt behoefte aan meer regelingen. Een probleem is het aantal loketten en mensen, waarmee zaken steeds weer opnieuw moeten worden besproken en onderhandeld. Men zou moeten streven naar één loket (bijvoorbeeld Werkplein Mercado) waar alles geregeld kan worden. Ook zou men meer regionaal moeten denken (i.p.v. op het niveau van de gemeenten).

#### Successen van de aanpak

Laat het opleiden en inwerken doen door de mensen die hierin echt plezier hebben en die wat aanzien hebben binnen de organisatie, zodat het serieus wordt genomen.

Het delen van ervaringen over inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is vooral iets wat bedrijven onderling moeten doen en nu ook al doen; dat is het minst 'verdacht'. Men moet elkaar vertellen over successen en best practices. Het gaat om samen een probleem oplossen.

De mensen die dit soort trajecten begeleiden vanuit gemeente en UWV moeten de taal van het bedrijfsleven spreken en begrijpen hoe het daar toegaat. Leeftijd is een issue. De belevingswereld is zo anders.

#### Tips en valkuilen

Bedrijven moeten dit soort initiatieven alleen nemen, als die voor het bedrijf noodzakelijk zijn. Men moet niet denken in grote aantallen en de begeleiding van kandidaten niet onderschatten. Het kost veel tijd en energie om mensen te bemiddelen, te scholen en in te werken.

Wanneer men publiciteit wil geven, doe dit dan zoveel mogelijk pragmatisch en informeel, niet door een spreker in een zaaltje, maar meer interactief. Stop met reïntegratietrajecten, deze zijn onvoldoende effectief. Het UWV zou een traject moeten bedenken waarin kandidaten die zich aanmelden in één dag door de molen gaan: van aanmelden, CV-gesprek, opleidingsbehoeften tot kansen op arbeidsmarkt en advies.

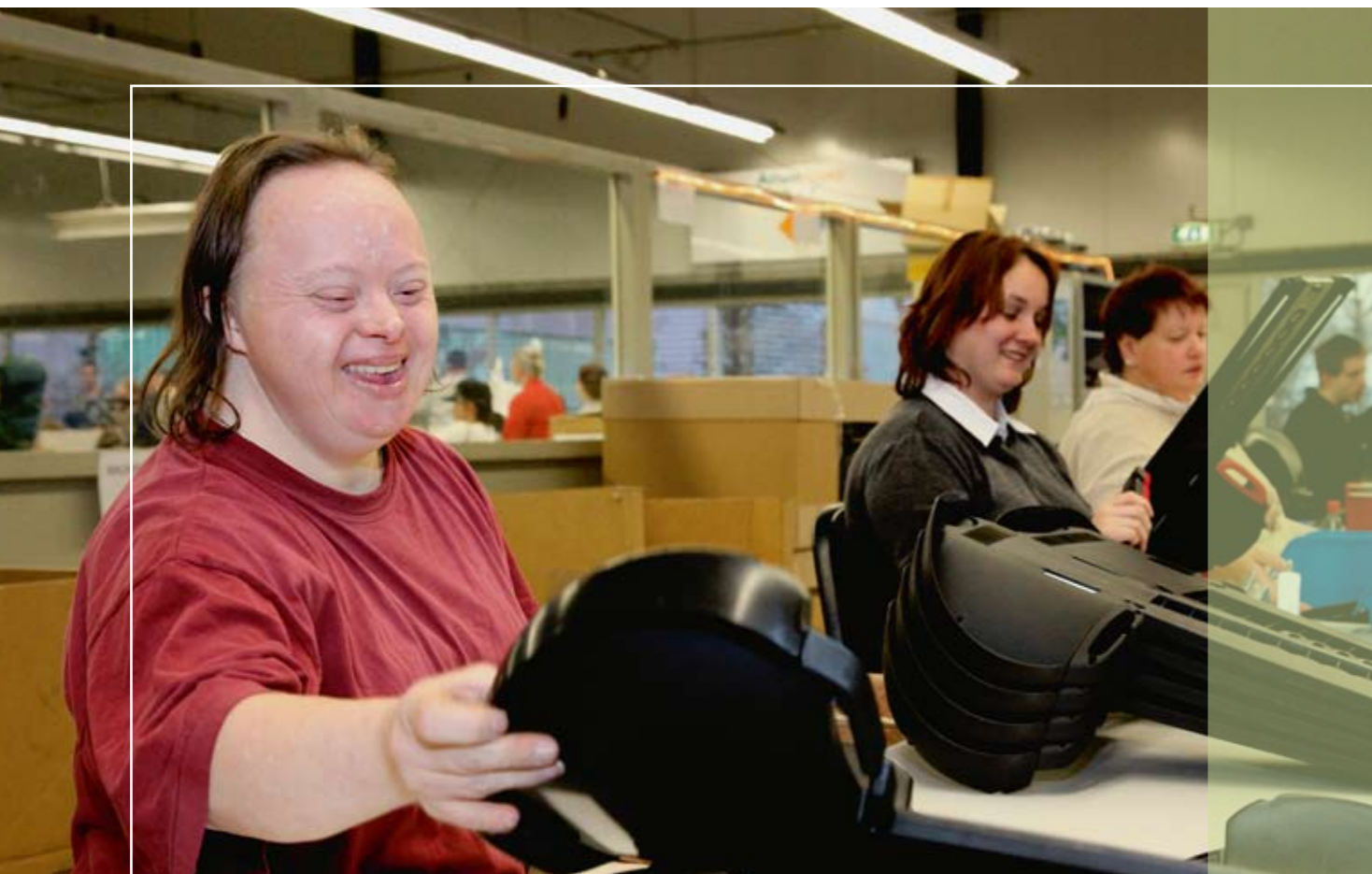
### 3.5 Sector Industrie en detailhandel

In de sector Industrie is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende bedrijven:

1. Dorel Nederland
2. BATA Industrials
3. DAF PACCAR Parts
4. Prijt Meubelen

#### 3.5.1 Dorel Nederland

Dorel Nederland is een onderdeel van Dorel Europa. Met de merken Maxi-Cosi, Bé-bé Confort, Quinny,



Safety 1st, Hoppop, BabyArt en Baby Relax biedt de Europese organisatie een breed assortiment van producten voor baby's en kinderen. Dorel is actief vanuit tien Europese vestigingen. De vestigingen in Helmond en Cholet in Frankrijk vormen samen het competence centre waar intensief wordt samengewerkt om producten en brand- en marketingstrategieën te ontwikkelen. Ook vindt vanuit deze locaties de aansturing van de supply chain en de wereldwijde distributie naar meer dan 80 landen plaats. In Helmond vindt tevens de verkoop in de Nederlandse- en exportmarkten plaats.

Bij Dorel Nederland zijn ruim 200 mensen werkzaam. De gemiddelde leeftijd van het personeel op locatie Helmond is ongeveer 37,5 jaar. Ruwweg 60% van het personeel bestaat uit mannen. Er wordt relatief door veel mensen in deeltijd gewerkt. Dorel besteedt de assemblage van Maxi-Cosi producten ondermeer uit aan de Atlant Groep, een reïntegratiebedrijf, dat tegenover Dorel een vestiging heeft. Deze vestiging is speciaal opgezet en ingericht met het oog op de strategische samenwerking met Dorel. Hier werken zo'n 650 fte (800 mensen) aan de assemblage van de verschillende Maxi-Cosi producten.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Dorel heeft gekozen om samen te werken met de Atlant Groep om twee redenen. Ten eerste vanuit een kostentechnisch oogpunt: de samenwerking met de Atlant Groep is goedkoper dan met een andere partij die gebruik maakt van reguliere arbeid. Dit komt o.a. door overheidssubsidie die de Atlant Groep kan aanwenden om mensen tegen gereduceerde tarieven aan het werk te zetten. Ten tweede vanuit maatschappelijk oogpunt: Dorel vindt het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking.

#### De aanpak

De samenwerking met de Atlant Groep is te typeren als een klant-/leverancier relatie, waarbij wel samen wordt gekeken hoe en wanneer de productie zal plaatsvinden. De Atlant Groep heeft een overeenkomst met Dorel over aantallen van de verschillende producten. Men rekent af met assemblageprotocollen.

Het warehouse wordt door Dorel zelf aangestuurd. Hierin zitten zo'n 8 eigen medewerkers, aangevuld met ongeveer 8 (gedetacheerde) medewerkers van de Atlant Groep. Deze medewerkers kunnen complexer werk aan dan de medewerkers die de assemblage voor Dorel doen. Zij worden vooral ingezet bij het verzamelen en ontvangen van goederen. Ze rijden met elektrische palletwagens en zetten goederen o.a. met reachtrucks in de stellingen. Over het algemeen is men tevreden over de mix van mensen, er is nu een goede balans.

Met deze groep medewerkers gaat het prima, maar personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vragen wel om specifieke aansturing (ze zijn bijvoorbeeld 'gevoeliger' voor de manier waarop zij worden benaderd).

#### Successen van de aanpak

De afstemming tussen Dorel en de Atlant Groep vindt plaats in een wekelijks planningsoverleg. Daarin wordt gesproken over aantallen en typen te produceren producten. Elke twee weken vindt er daarnaast overleg plaats tussen de operationele managers om grotere issues en verbeterprojecten te bespreken. Issues zijn bijvoorbeeld een tekort aan productiecapaciteit, productie die soms stil valt, de introductie van een nieuw product, of schommelingen in de vraag. Alles vindt plaats in goed overleg.

De Atlant Groep bepaalt zelf welke persoon voor welk stukje verantwoordelijk is. Op elke lijn zit een kwaliteitscontroleur. Het werk bestaat uit eenvoudige en eentonige handelingen aan lange lijnen, waarin iedereen verantwoordelijk is voor een klein stukje. Individuele capaciteiten bepalen voor welk type werk mensen worden ingezet. De mensen die het werk doen bij de Atlant Groep zijn trots op wat zij maken en zijn erg toegewijd.

### Tips en valkuilen

Producten die in een dergelijk samenwerkingsverband worden geassembleerd moeten niet te complex zijn. Hoe complexer een product, hoe langer een productielijn. Er werken momenteel maximaal 30 mensen aan een productielijn met een lengte van ongeveer 25 meter. De eerste producten met elektronica komen eraan; omdat die complexer zijn, is het afwachten hoe de assemblage hiervan gaat verlopen.

In de productie kan men soms voor- of achterlopen. In beide gevallen is de marge maximaal één dag. Bij te veel voorlopen zijn er geen onderdelen beschikbaar, bij te veel achterlopen komt de leverbetrouwbaarheid aan klanten in gevaar. Dit vergt een strakke aansturing.

Een mogelijke valkuil in de toekomst is dat de productie steeds flexibeler moet gaan plaatsvinden, enerzijds door een meer divers productaanbod en anderzijds door het sneller reageren op de veranderingen in de vraag van de klanten. Dit vergt een toenemende mate van flexibiliteit in werktijden en inzetbaarheid van personeel en het is de vraag tot op welk niveau dit mogelijk is met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De Atlant Groep speelt hier op in door te werken met een flexibele schil (tijdelijke inhuur van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij collega-bedrijven) en door het werken met een 'mixed people concept', waarbij een mix van reguliere arbeidskrachten en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet wordt.

### Perspectief van de werknemer

Hans Kloet (42 jaar) is begonnen in de metaal als fijnmachinebankwerker. Hans is na een aantal jaar in de WAO terecht gekomen. Kort daarna is hij via de Wet sociale werkvoorziening aan de slag gegaan. Hans werkt op dit moment op detachingsbasis bij Dorel voor 32 uur in de week. Hans is via zijn coach bij de Atlant Groep terecht gekomen bij Dorel.

Regelmatig komt de coach langs bij het bedrijf en kijkt of het goed gaat en of er problemen zijn. De begeleiding van deze jobcoach neemt af naarmate alles goed loopt. Daarnaast kan Hans bij zijn dagelijkse werkzaamheden een beroep doen op de werkleider van de Atlant Groep. Aansturing gebeurt echter door Dorel, die de andere werknemers, niet afkomstig van de Atlant Groep, ook aanstuurt.

Hans geeft aan dat het erg van belang is dat er een bepaalde vastigheid word geboden in de vorm van werktijd. Als men vanuit het normale arbeidproces in de WAO terecht komt, valt letterlijk alles onder je voeten weg.

Vroeger was het zo, dat mensen binnen de muren van de sociale werkvoorziening werkten. Nu staat arbeidsparticipatie voorop en begeleidt de Atlant Groep medewerkers 'naar buiten', waarbij ze zo veel mogelijk bij reguliere bedrijven geplaatst worden. Professionele begeleiding is hierbij essentieel.

'Bij Dorel heb ik het wel naar mijn zin en ik zie er een toekomst. Ik ben allang blij om mijn werk te kunnen behouden. Het gaat er mij om dat ik participeer in de samenleving.'

### 3.5.2 Bata Industrials

Bata Industrials maakt deel uit van de Bata Shoe Organization. Naast de productie van schoenen en sokken heeft Bata onder meer een eigen winkel waar eigen producten worden verkocht. Bata opereert vanuit het hoofdkantoor in Best waar 163 medewerkers werkzaam zijn. De gemiddelde leeftijd bij Bata is 46 jaar. De grootste groep werknemers (ongeveer 75%) is tussen 35 en 55 jaar, van de overige werknemers is het grootste deel ouder dan 55 jaar. De populatie werknemers vergrijsst en er is een lage instroom en uitstroom.

Op dit moment ligt de focus van Bata op het blijven draaien van de productie en het behouden van het

bestaande personeel. Vanuit de overheid wordt erg aangedrongen op het aannemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, terwijl er ook een verantwoordelijkheid is ten aanzien van eigen personeel.

### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Bata wil een win-win situatie creëren door iemand met een achterstand tot de arbeidsmarkt een mooie plek in de maatschappij te geven en daarnaast de eigen vacatures goed in te vullen.

### De aanpak

Bij Bata kwam een vacature in de winkel. Deze werd aangemeld bij het CWI. Daarbij werd aangegeven dat de vacature open stond voor verschillende doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals 45-plussers of Wajongers. Kandidaten moesten zelf op de vacature reageren. Alle kandidaten werden uitgenodigd op gesprek, omdat Bata vindt dat de informatie in de sollicitatiebrief en op het CV lang niet alles zegt. Het bedrijf hecht meer waarde aan de houding of attitude van een kandidaat.

Samen met de uiteindelijke kandidaat wordt het UWV-werktraject besproken en gaan Bata en het UWV het traject met deze kandidaat aan. Het UWV-traject houdt in dat de persoon op de loonlijst van het UWV blijft en dat hij drie maanden proeftijd krijgt bij Bata met de intentieverklaring om hem daarna in dienst te nemen. Het tempo van het normale inwerktraject werd aangepast aan het tempo van de kandidaat. Na de proeftijd is deze persoon een contract aangeboden, waarna hij tot spijt van Bata ervoor gekozen heeft om dit niet aan te nemen, maar in een andere sector aan het werk te gaan. Bata vindt dit erg jammer omdat dit betekent dat leidinggevendenden een volgende keer nog kritischer zullen zijn bij sollicitaties van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Graag willen ze mensen voor de sector behouden.

Toch heeft Bata ook succesverhalen wat betreft de inzet van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In de winkel van Bata werken 3 herintreders, op een team van 6 parttimers. Deze vrouwen zijn indertijd uit het arbeidsproces gestapt om voor het gezin te zorgen en wilden na een aantal jaar weer in deeltijd aan de slag. Voor Bata zijn dit goede werknemers, omdat ze volwassenheid en klantgerichtheid met zich meebrengen. Voor de kandidaten zelf zit het voordeel, naast in inkomen, in de sociale contacten met collega's en klanten.

### Tips en valkuilen

Zoek kandidaten voor bestaande vacatures. De functie kan eventueel waar nodig aangepast worden aan de kandidaat

Zorg voor voldoende begeleiding. Bata heeft voor alle personen met een afstand tot de arbeidsmarkt een op het individu afgestemd begeleidingsplan opgesteld en past dat 'onderweg' zonodig aan.

Benut organisaties als CWI/UWV, hun diensten zijn de afgelopen jaren sterk verbeterd. Het CWI/UWV kan prima informeren over wat er komt kijken bij het aanstellen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Geloof dat een kandidaat het aankan, ook als iemand een tijd uit het werkproces is geweest.

Sluit aan bij initiatieven in de regio (als Werkboulevard Best en Acht): het HRM-steunpunt voor alle werkgevers op Goederendistributiecentrum Acht en de bedrijventerreinen 't Zand, Breven en Heide in Best. Dit steunpunt probeert dicht bij ondernemers te staan en verbindingen te leggen tussen ondernemers.

**Perspectief van de werknemer**

Kitty (47) is getrouwd en heeft 2 kinderen. Na 12,5 jaar in de detailhandel gaf ze haar werkzame leven op om de zorg voor haar kinderen op zich te nemen. Toen de kinderen oud genoeg waren besloot Kitty zich weer op de arbeidsmarkt te begeven. Kitty zag een vacature bij Bata, reageerde hierop en werd uitgenodigd. Op gesprek morste ze koffie, waarna ze meteen riep 'geef maar even een doek, dan ruim ik het meteen op'. Voor Bata was dit een blijk van goede aanpak.

Kitty werkt nu als winkelmedewerkster (20 uur in de week) bij Bata. De eerste maand kreeg ze een uitgebreide training van haar leidinggevende over producten, stoffen en de werkmethode. Nog steeds is Kitty erg tevreden over de begeleiding, die ze op hoofdlijnen krijgt van haar bedrijfsleider en daarnaast van collega's op de vloer. Na een half jaar kreeg Kitty een vast contract van Bata.

Kitty is erg tevreden over het traject en heeft weinig negatieve punten te melden. Wel vindt ze dat bedrijven die met personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt willen werken, de instromer goed moeten stimuleren om na te denken of het werk is wat hij of zij wil. Het is een grote belasting voor de persoon zelf en het gezin. Hier moet in de sollicitatieprocedure al op worden stilgestaan.

**3.5.3 DAF PACCAR Parts**

DAF Paccar ontwikkelt en produceert vrachtwagens in verschillende gewichtsklassen voor de Europese markt. Sinds 1996 is DAF onderdeel van Paccar, een Amerikaanse onderneming. DAF Eindhoven heeft een eigen ontwikkelingafdeling en een eigen motorenfabriek. Bij DAF werken zo'n 4500 mensen in Eindhoven en nog eens 1500 in België (Westerloo). Het opleidingsniveau van medewerkers varieert van lbo tot academisch. Het grootste deel van het personeel, zo'n 2500 mensen, is werkzaam in de productie. Hierbij gaat het om assemblagewerkzaamheden en metaalbewerking, waaronder lassen en verspanen.

**Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?**

Binnen DAF was sprake van een aantal moeilijk invulbare functies. Het ging om lassers en cnc-verspaners. Een samenwerking met een uitzendorganisatie leverde niet het gewenste aantal technische mensen op. Al geruime tijd haalde men vaklui uit Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Op initiatief van CWI is samen met ROC gekozen voor een traject waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werden opgeleid in deze disciplines.

**De aanpak**

Het CWI ging zoeken naar kandidaten in de 'bak'. De criteria waren dat mensen gezond zijn en in ploegen kunnen werken, dat zij het Nederlands beheersen en kunnen rekenen. Zij moesten opleidbaar zijn tot en met niveau 2. Mensen moesten deelnemen op basis van vrijwilligheid. Na een kennismakingsbijeenkomst, waarop zo'n 28 mensen aanwezig waren, zijn 18 mensen naar een selectie gegaan (gericht op willen, kunnen en doen), die door het ROC werd georganiseerd. Hierbij werd ook de VDL test afgenomen. Er werden door ROC 12 mensen geselecteerd die een opleidingstraject in gingen voor cnc-verspanen of lassen. Het opleidingstraject bestond uit 7 weken praktijkopleiding bij het ROC, gevolgd door 2,5 week stage bij DAF. Gedurende deze periode behield men de uitkering. Daarop volgde een BBL-traject met een leer-/werk overeenkomst, op basis van 4 dagen werken, 1 dag opleiding tegen minimumloon, met ploegentoeslag. Gedurende dit traject zijn de mensen bij DAF in dienst genomen. Acht mensen zijn geslaagd en kregen een jaarcontract aangeboden.

**Successen van de aanpak**

Een deel van het succes zit in het veranderde beeld van DAF-personeel op het fenomeen langdurig werklozen. De selectie van mensen was erg belangrijk om mensen met de wil en de capaciteiten om zich te ontwikkelen eruit te filteren. Daartoe zijn de accountmanagers van het CWI ook in de fabrieken geweest,

zodat zij een goede inschatting konden maken. Ook het inzetten van een test is een goed middel gebleken, ROC doet dat goed. Doe je dit niet en komen mensen er (te) laat achter dat ze iets niet kunnen, dan werkt dat demotiverend.

In het traject zijn kandidaten gekoppeld aan een vaste leidinggevende. Dit zorgt ervoor dat men ziet hoe de voortgang bij kandidaten is. Het zijn eigenlijk ook deze leidinggevendenden - dus niet in de eerste plaats de HR-functionaris - die in contact moeten treden met ROC om de studievoortgang te monitoren en deze te bespreken met kandidaat. Het contact is zeer belangrijk, eigenlijk moet dit er al zijn tijdens de scholing, voor de stage.

Goede begeleiding en informatievoorziening aan kandidaten. Het geven van de juiste informatie in een sessie helpt kandidaten om een goed beeld te vormen van waar ze aan beginnen en of ze dat kunnen en willen. Het gaat daarbij om het bieden van een duidelijk overzicht in tijd en de verwachte investering, zodat kandidaten niet voor verrassingen komen te staan. Het totaaltraject moet worden geschetst van begin tot eind en men moet duidelijkheid geven over arbeidsvoorwaarden: gaat men van uitkering naar aanstelling?, wat zijn de financiële gevolgen?, etcetera.

Informeren van de betrokkenen op de afdelingen. Je moet duidelijk zijn over de status van de kandidaten (keuzes en voortgang in het traject). Je moet kijken naar de persoonlijkheid van mensen en proberen hen te koppelen aan iemand die daarbij past. Je kunt nog switchen in een vroege fase, maar als je begint aan de stage moet er commitment zijn van alle betrokkenen. Als het commitment van een leidinggevende ontbreekt, dan is dat een serieus probleem.

**Tips en valkuilen**

Eén van de problemen met een groot deel van de kandidaten was een taalachterstand (6 van de 8). Ook was er veel aandacht nodig voor op tijd komen, vooral als mensen al heel lang thuis zaten. In het begin is daar begrip voor nodig, maar later moet je daarop duidelijk aanspreken. Je moet zoveel mogelijk weten van de kandidaat (zoals een vroegere alcoholverslaving) zodat je hier rekening mee kunt houden.

Het uiteindelijke niveau dat met de kandidaten is bereikt, viel wat tegen. Met moeite werden mensen op niveau 1 gebracht, terwijl men op zoek was naar kandidaten op niveau 2. De instroom van kandidaten, en de de kwaliteit daarvan, is afhankelijk van lokale ontwikkelingen. Zo volgde het traject bij DAF op het traject bij VDL, wat er mogelijk voor gezorgd heeft dat de betere kandidaten al bij CWI verdwenen waren. Het CWI zou zelf contact op kunnen nemen met bedrijven om nu te gaan opleiden voor de behoeften die men op termijn verwacht. Het is waarschijnlijk dat er straks weer grote tekorten ontstaan. Ook nu, in tijden van crisis, staat DAF open voor het bieden van stageplaatsen voor mensen. Bedrijven zouden goed op een rijtje moeten zetten wat voor mensen ze zoeken, en dit samen met het UWV gaan doorspreken.

Om dit soort initiatieven te verbreden moet men andere bedrijven informeren. Vooral in contact komen met bedrijven die hier ervaring mee hebben kan andere bedrijven helpen. Het delen van inzichten en successen zou via vakbladen, tijdschriften en/of de Kamer van Koophandel kunnen, maar bijvoorbeeld ook door aan te sluiten bij aanwezige netwerken, zoals de fabrikantenkring.

**3.5.4 Prijt Meubelen**

Prijt Meubelen bestaat 87 jaar. Dhr. Prijt en zijn vrouw vormen de leiding van de organisatie. Recent zijn ook twee zoons van dhr. Prijt in de zaak gekomen, met de bedoeling om uiteindelijk het bedrijf over te nemen. Prijt Meubelen heeft drie vestigingen en een eigen magazijn.

Bij Prijt Meubelen werken 14 mensen in loondienst, van wie iets minder dan de helft vrouw is. De leeftijd van medewerkers ligt uiteen. Medewerkers zijn werkzaam in verkoop (50%), expeditie en logistiek (26%), administratie (12%) en leiding en inkoop (12%).

### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Primair heeft Prijt Meubelen gekozen voor het bemiddelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat men vindt dat deze mensen ook een kans verdienen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is er ook een praktische kant; men heeft gewoon regelmatig mensen nodig voor expeditie en logistiek.

Logistiek werk is niet het meest sexy beroep. Ook het werken met uitzendkrachten is zelden zaligmakend.



In een periode van personeelskrapte klopte de heer Prijt aan bij het ROC: hebben jullie jonge mensen die stage willen lopen of een BBL-traject willen volgen? Zo is de samenwerking tot stand gekomen. Sindsdien werkt eigenlijk continu wel een jonge kandidaat bij Prijt Meubelen (per jaar ongeveer 2 jongens).

Het vak van meubelverkoper leren kost enige tijd. In de logistiek en expeditie worden bij Prijt Meubelen regelmatig mensen toegelaten vanuit een ROC-opleiding, ook de mensen die niet zo gemakkelijk aan een plaats komen in 'de grote vaart' (de grote transportbedrijven). Het zijn vaak jonge mensen met klachten zoals ADHD, lichte vormen van autisme en soms een problematische thuissituatie.

### De aanpak

Selectie vindt eigenlijk niet echt plaats. De heer Prijt neemt als regel elke kandidaat die wordt aangeboden aan voor een stage of BBL-plaats. Kandidaten zijn meestal jongens, zo rond de 16 à 17 jaar. Sommigen van hen hebben een Wajong uitkering. De jongens worden ingezet bij het beheren van de voorraad, en als bijrijder bij het laden en lossen van vrachtwagens en het plaatsen van meubels bij de klant. Daarvoor werken zij in duo's met eigen personeelsleden (chauffeurs). In de logistieke functies ligt de inzet van deze jongens gemakkelijker dan in de verkoop, waarin men eigenlijk altijd moet 'sprankelen'.

Over het algemeen tonen de jongens voldoende inzet en zijn zij gemotiveerd. Het zijn doorgaans heel ontwapenende jongens. Als iets hen bezighoudt dan komen ze naar je toe, of je nu in gesprek bent met een klant of niet. Ook tonen zij soms openlijk hun frustraties, daarmee moet je om kunnen gaan. Soms maak je ook mee dat jongens weggelopen en dan enige tijd spoorloos zijn. Een sterke hand is dan soms wel nodig om ze weer bij de les te krijgen.

Het kost soms veel energie om een jongen te ondersteunen. Een enkeling kun je behouden voor het bedrijf. Je plukt er zelf niet altijd de vruchten van, vooral omdat ze vaak weg gaan na de stage. 'We doen veel moeite om ervoor te zorgen dat de jongens een diploma halen, al gaat dat nog zo moeizaam. In een enkel geval dreigen de jongens door de vingers te glijpen, omdat geen enkele instantie nog toezicht houdt. Het is dan onze taak om te zorgen dat ze ons niet ontglippen.'

De jongens krijgen persoonlijke aandacht en er werd elke ochtend wel even met ze gesproken. Het waren met name de oudere medewerkers (vaak uit omliggende dorpen) die wat moeite hadden met deze jongens (uit de stad).

### Successen van de aanpak

Bij alle kandidaten werkt een open en eerlijke benadering. Wat Prijt Meubelen biedt, is een stukje eigenwaarde door jongens in te zetten en verantwoordelijkheid te geven. 'Ook geven we ze respect en stellen we duidelijke verwachtingen op - op tijd zijn, je werk doen, dingen afmaken enzovoorts.'

Wat meer drang, inspiratie en motivatie vanuit de scholen en overheid zou niet verkeerd zijn om te zorgen dat jongens de reguliere arbeidsmarkt op komen.

Bij de begeleiding hebben we in enkele gevallen veel plezier gehad van de ROC-docenten. Het ging dan om de persoonlijke inzet van de docenten. Bijvoorbeeld door een jongen die het moeilijk heeft een extra tentamengelegenheid te bieden, zodat hij toch zijn diploma kan halen.

Opvoeders zijn belangrijk. Je moet de jongens warmte en respect geven en je waardering tonen en ze verantwoordelijkheid geven (op tijd zijn en werk afmaken).

Er is geen gebruik gemaakt van grote subsidies of iets dergelijks. Wel is er een fiscaal voordeel bij de inzet van BBL-ers. Bij moeilijk plaatsbare BBL-ers kun je wel subsidies krijgen, maar dat is niet gedaan. Een subsidie kan medewerkers het gevoel geven dat je aan hen verdient, wat soms demotiverend werkt.

### Tips en valkuilen

Het UWV zou actiever toenadering kunnen zoeken tot het bedrijfsleven en bedrijven attenderen op de vele mogelijkheden.

In het verleden waren er wel ouderen op het magazijn aan het werk, waarvoor niets of weinig meer werd betaald. Er zijn genoeg mensen die zich vervelen, misschien kunnen zij ook zonder (of met geringe) betaling worden ingezet. Veel bedrijven kunnen wel wat 'smeerolie' gebruiken.

Het onderwijs beweegt naar het bedrijfsleven, veel instanties bemoeien zich daar-mee. Misschien wel teveel. Het bedrijfsleven heeft nu andere zorgen (vanwege de crisis). Prijt Meubelen mist de regie: 'Er gebeurt van alles, maar er is geen duidelijk overzicht. Misschien gaan we in de toekomst wel weer naar bedrijfsscholen, zoals Mandemakers (DMG) dat doet.'

Stimuleer anticyclisch opleiden: nu investeren in personen, zodat je in de toekomst voldoende goed personeel hebt.

Het zou wel goed zijn als bijvoorbeeld de ROC's regionaal zouden inventariseren wat de behoefte is aan personeel, zodat men meer op de vraag kan scholen. Overigens ligt er steeds meer een rol bij de leveranciers als het gaat om trainingen voor productkennis en verkoop (Leolux Academy bijvoorbeeld).

Bedrijven die willen gaan werken met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten dit alleen doen uit bewogenheid en als ze het leuk en boeiend vinden. Niet alleen voor het eigen bedrijf gaan, want de mensen vasthouden is moeilijk. Je moet breder denken, in termen van opleiden voor de sector. Het kost tijd en energie, per saldo word je er, met uitzondering van de enkeling die blijft, niet veel wijzer van. Je moet het ook goed laten landen bij het personeel, anders gaat de organisatie 'kraken'.



### 3.6 Sector Zakelijke dienstverlening

In de sector Industrie is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende bedrijven:

1. BelastingTelefoon
2. Rea Transport en Logistiek
3. New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre
4. KPN Contact/ Tempo Team HR Solutions/ Start People Telematch

#### 3.6.1 BelastingTelefoon

De dienst Ondernemingen van de BelastingTelefoon is gevestigd in Eindhoven. Deze dienst bestaat uit de afdelingen Loonheffing, Inkomstenbelasting/Overig en Omzetbelasting. In totaal werken er circa 400 mensen bij de BelastingTelefoon in Eindhoven, waarvan ongeveer 200 flexwerkers. Kenmerkend is dat het personeelsbestand zeer divers is. De medewerkers hebben zeer uiteenlopende achtergronden (leeftijd, geslacht, religie, etnische afkomst, opleidingsniveau).

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Eind 2008 is de BelastingTelefoon gestart met een project waarin een groep Wajongers (= jonge werkzoekenden met een beperking) de kans kreeg om via een alternatief traject agent te worden. De belangrijkste reden hiervoor was dat de BelastingTelefoon landelijk aandacht besteed had aan het werven van Wajongers. De BelastingTelefoon in Eindhoven wilde dit landelijke initiatief doortrekken naar de eigen organisatie. Wajongers komen namelijk moeilijk aan een baan. Het doel van de Wajong-groep was dan ook om deze personen werkervaring op te laten doen. Om ze vervolgens door te laten stromen naar de arbeidsmarkt en daardoor carrièremogelijkheden te bieden. Het gaat de BelastingTelefoon er primair om een aantal mensen een toekomst te bieden.

#### De aanpak

Samen met Start People is de BelastingTelefoon een pilot gestart voor het samenstellen van een groep Wajongers/reïntegranten. Alle kandidaten zijn eerst op gesprek geweest, het CV is bekeken en de kandidaten zijn op verschillende manieren getoetst om te kijken of kandidaten aan bepaalde eisen voldeden. Aan het eind hebben de kandidaten een rondleiding gekregen.

Het opleidingsniveau van een agent bij de BelastingTelefoon is vmbo-niveau, maar er wordt op mbo-niveau geworven. Potentiële agenten ontvingen eerst twee weken training op het gebied van theorie, waarna ze een toets moesten maken. Hierbij viel een aantal kandidaten af. Na het behalen van deze toets kregen de kandidaten een training van 3 weken op de werkvloer, waarbij ze begeleid bellen.

Een bottleneck in het voortraject was de beperkte kennis bij Start People en de BelastingTelefoon over de Waong-jongeren en de contracten die mogelijk waren.

De Wajong-groep heeft twee weken langer kunnen doen over de opleiding (normaal duurt de basisopleiding 3 dagen), waarna ze zijn gestart op een afdeling binnen de BelastingTelefoon. Hierbij werden enkele extra voorzieningen aangeboden, frequentere gesprekken met begeleiders, meer trainingsmomenten, en aanpassingen aan de werkplek).

Kandidaten hebben een interne supervisor aangewezen gekregen en er zijn frequenter evaluatiegesprekken gehouden, zowel met de reïntegratiedienst als intern. Hierbij zijn de wensen en benodigdheden geïnventariseerd. Na het opleidingstraject zijn nog enkele kandidaten gestopt. Het is moeilijk in te schatten of mensen het traject volhouden. Het kan gebeuren dat mensen afvallen, de BelastingTelefoon is zich ervan bewust dat kandidaten niet kunnen worden gedwongen om mee te werken. Intrinsieke motivatie is van belang.

Op dit moment werken er nog 4 personen van de Wajong-groep bij de BelastingTelefoon. Deze mensen zijn doorgestroomd naar andere afdelingen, waar ze verdere opleidingen hebben doorlopen. Hiervoor wordt hen meer tijd geboden. De BelastingTelefoon werkt er hard aan om te zorgen dat deze vier mensen succesvol aan het werk blijven.

Op dit moment is er nog wat onduidelijkheid over het contract dat deze werknemers gaan krijgen. Normaal zouden ze een halfjaar contract krijgen, maar omdat er bij de Wajong-groep meer onzekerheid heerst over de duur van het traject en over de doorstroom is dat nu voor elke persoon anders. Voor de BelastingTelefoon is het nog ondoorzichtig wat er verder gaat gebeuren binnen het traject. Dit komt vooral doordat er nog andere partijen tussen zitten. Door deze ondoorzichtigheid is de BelastingTelefoon terughoudend om nogmaals een dergelijk traject te starten.

#### Tips en valkuilen

Een van de redenen voor deze terughoudendheid om met Wajongers aan de slag te gaan is de beperkte beschikbaarheid van informatie. Ondanks dat er op verschillende internetsites (bv. UWV) informatie te vinden is, is er nog steeds een grote behoefte aan eenduidige informatie.

Op hun beurt hebben kandidaten behoefte aan eerlijkheid en flexibiliteit vanuit de werkgever. De werkgever moet uitgaan van de specifieke wensen en behoeften van de werknemer.

De organisatie zelf moet rekbaar zijn. Het helpt dat de BelastingTelefoon een grote organisatie is, waar veel mogelijkheden zijn en waar meer tijd is voor minder validen. Bij kleine organisaties is dat wellicht lastiger. Als



tussenpersoon is het vervolgens nog lastiger, aangezien er met bepaalde subsidiestructuren gewerkt wordt.

De reïntegratiewereld is erg ondoorzichtig. Daarom is het aan te raden om te werken met een standaard-format voor bijvoorbeeld het uitzetten van gegadigden; dit maakt het eenvoudiger en overzichtelijker.

Daarnaast is er een gebrek aan een gecentraliseerde verantwoordelijkheid. Er is behoefte aan één centrale partij die alle zaken regelt. Dit verbetert de communicatie over mogelijkheden of beperkingen van de deelnemers.

### Perspectief van de werknemer

Eric Smetsers (39) is lichamelijk gehandicapt en zit in een rolstoel. Zijn werkzaamheden voert hij uit met zijn stem en met zijn voeten. Eric heeft inmiddels diverse werkgevers gehad en zit nu in de Wajong-klas van de BelastingTelefoon.

Eric heeft deelgenomen aan het project omdat hij niet thuis wilde zitten. Voorafgaand aan het traject waren zijn verwachtingen niet al te hoog gespannen. 'Ik dacht, het zal wel zoets zijn van: we moeten arme gehandicapten helpen, maar dat viel uiteindelijk reuze mee'. Eric is opgeleid en wil niet alleen werken voor het imago van het bedrijf. Dit was bij de BelastingTelefoon niet zo, dat werd meteen duidelijk. 'Als je niet goed functioneert dat kun je net zo goed vertrekken'.

Eric is bij de BelastingTelefoon door een consulent die Eric ondersteunde bij inhoudelijke vragen over het werk. Ook heeft Eric een jobcoach waar hij iedere maand contact mee heeft en die hem ook ondersteunt. Tot slot heeft hij ondersteuning ontvangen van experts en de supervisor op de werkvloer.

Ondertussen is Eric werkzaam als agent op de afdeling omzetbelasting. Er wordt gekeken naar mogelijke vervolgoopleidingen voor hem. Bij de BelastingTelefoon zijn ze ervan overtuigd dat hij meer kan. Eric hoopt op een vast contract, maar dat is voorlopig nog niet het geval. Op dit moment is Eric erg tevreden met zijn werk, het bevalt hem goed.

Tegen mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt wil Eric zeggen dat ze open en eerlijk moeten zijn over wie ze zijn. 'Je moet aangeven wat je wel en niet kunt. Het kan helpen dit soort dingen van tevoren aan te geven.'

### 3.6.2 Rea Transport en Logistiek (REATL)

REA Transport en Logistiek is opgericht in februari 2008. Het bedrijf werkt nauw samen met 24/7 Chauffeursdiensten en 365 Payroll & Salarisadministratie en is gelokaliseerd op Werkplein Mercado en op het werkplein Helmond. Bij REATL werken op dit moment twee medewerkers, de heer Jacobs, die adviseur is met betrekking tot reïntegratievraagstukken en een oudere collega (voormalig beroepschauffeur) die vooral zorg draagt voor het klantencontact met bedrijven in de regio.

REATL bemiddelt mensen vanuit een uitkeringspositie, die binnenkomen via UWV of de gemeente Eindhoven. Het gaat om een vrij diverse groep mensen, vanuit verschillende uitkeringsposities (WW, WIA, Wajong en WWB). Wat zij delen is dat zij in meer of mindere mate een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Doelstelling is in principe om mensen toe te leiden naar een arbeidsplaats rechtstreeks bij de opdrachtgever in dienst.

### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

REATL is opgericht vanuit een sociale gedachte. Naast het reguliere uitzendwerk wilde men ook een rol spelen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; zij die het niet op eigen kracht aan kunnen. Daarnaast was er een impuls vanuit UWV en de gemeente. Hoewel 24/7 kandidaten kan begeleiden naar

een baan, was het voor hen niet mogelijk een beroep te doen op reïntegratiegelden. Om toch gebruik te maken van deze gelden is een reïntegratiebedrijf nodig. Deze gelden zijn nodig, omdat de kandidaten die in aanmerking komen voor reïntegratie niet tegen een uitzendtarief kunnen gaan werken.

De kandidaten die worden bemiddeld zijn vrij divers. Omdat geen twee kandidaten hetzelfde zijn, gaat men altijd uit van maatwerk per kandidaat.

### De aanpak

Er wordt veel aandacht besteed aan gesprekken met kandidaten. Ook worden meerdere mensen achter-eenvolgens ingezet om een gesprek met een kandidaat aan te gaan, uitsluitend bij meerdere positieve beoordelingen wordt een kandidaat bemiddeld.

Naast aan gesprekken worden de kandidaten ook vaak onderworpen aan een test, bijvoorbeeld een EVC- of CTC-test van UWV (die inzicht geven in aanwezige competenties en/of welk type werk bij de persoon past). Hier wordt altijd een gesprek aan gekoppeld waarin deze eerste bevindingen worden besproken. Zo'n intake kan veel informatie opleveren, alvorens met een kandidaat in gesprek te gaan voor een traject.

Wanneer een kandidaat door de eerste ronde heen is en een opleiding wil gaan volgen voor beroepschauffeur, dan kan hij/zij enige tijd meedraaien met een mentorchauffeur (een zeer ervaren beroepschauffeur in dienst van 24/7). Is ook het oordeel van de mentor positief, dan kan men worden toegelaten tot een opleidingsplaats. Overigens kan ook relevante werkervaring bijdragen om te worden toegelaten tot een chauffeursopleiding.

Wanneer er twijfels bestaan over de wil en/of de mogelijkheden van een kandidaat, kan het ook voorkomen dat men eerst een stageplaats krijgt aangeboden, of dat men wordt toegevoegd aan een oproeppool (al dan niet met betaling) om eerst te laten zien dat men een 'goede werknemer' kan zijn.

De middelen die REATL inzet om mensen te bemiddelen zijn een loonkostensubsidie, stageplaatsen, het bieden van opleidingen, aanpassen van de werkplek en eventueel een WSW-plaats. Ook kan men een werkgever een no-risk polis aanbieden (tot 2 jaar), bijvoorbeeld bij voormalig langdurig zieken die uit de ziekte-wet uitstromen. De meeste van deze middelen worden direct gefinancierd door UWV of de gemeente.

### Successen van de aanpak

Bij klanten bestaat nog weleens wat terughoudendheid bij het inzetten van de doelgroep die wordt bemiddeld door REATL. De eerste reactie is vaak dat men geen tijd heeft om mensen te begeleiden. De heer Jacobs probeert dit te ondervangen door met de klant in gesprek te gaan. Men wordt dan meestal milder en er ontstaat voorzichtig begrip voor de doelgroep. Ook verandert het initiële beeld, van iemand die altijd fysieke en/of psychische problemen heeft, in een wat genuanceerder beeld.

Om mensen te plaatsen is het 'gunnen' ook een belangrijk element. Ook een belangrijk aspect is dat een bedrijf het gevoel heeft dat er met iemand wordt gesproken die verstand van zaken heeft en iemand die liefst stevige ervaring uitstraalt. Dat heeft de collega van de heer Jacobs (55), die jaren zelf in het beroeps-goederenvervoer werkzaam is geweest en 'de taal spreekt' van de bedrijven.

Om in de reïntegratie voor kandidaten een maximale betekenis te kunnen hebben, is het van groot belang dat een adviseur een grote vrijheid van handelen heeft, bijvoorbeeld door vacatures bij andere bedrijven, te kunnen vullen en niet gebonden te zijn aan de eigen uitzendorganisatie. De rol van de adviseur houdt niet op wanneer iemand is geplaatst bij een bedrijf. Juist dan gaat het erom de kandidaat de nodige aandacht te geven en in de gaten te houden of de plaatsing succesvol is, en wat er eventueel nog nodig is aan ondersteuning of begeleiding.

De aanwezigheid op Werkplein Mercado, met korte lijnen naar UWV en gemeente is in zichzelf een

belangrijke succesfactor. Wat daarnaast helpt, is wanneer medewerkers van UWV en/of de gemeente wat meer moeite doen en creativiteit tonen om zaken geregeld te krijgen voor goede kandidaten. Bij trajecten voor deze doelgroep is vaak veel meer mogelijk dan men denkt.

Als adviseur is het daarnaast erg belangrijk, dat je aanvoelt wat een kandidaat helpt hem te motiveren of aan te zetten tot ontwikkeling. Soms hebben mensen een schouderklop nodig om zich gesteund te voelen. Maar soms moet je iemand ook durven confronteren. Om met een kandidaat voortgang te boeken is een vertrouwensband noodzakelijk.

#### Tips en valkuilen

Je wordt in dit werk vaak blootgesteld aan soms grote persoonlijke problemen van mensen. Het is belangrijk dat je je eigen rol hierbij scherp houdt en dat je niet een soort maatschappelijk werker gaat spelen. Je moet goed kunnen inschatten wat primair is en waar je iets mee moet doen.

Soms kost het weken om voor een kandidaat bijvoorbeeld een arbeidsdeskundige te 'regelen' die een oordeel kan vellen. Deze trage manier van handelen maakt dat de heer Jacobs soms kandidaten moet laten schieten. Bij de doelgroep is snelheid van handelen cruciaal.

Verschillende gemeenten hebben daarnaast ieder hun eigen beleid ten aanzien van langdurig werklozen en regelingen die daarvoor zijn. Gemeenten zouden zijn inziens pragmatischer mogen denken en handelen. De regels en procedures veranderen wel, de heer Jacobs neemt dit ook waar, maar voor bedrijven (waar REATL kandidaten naartoe bemiddelt) is dit nauwelijks merkbaar.

Als klein beginnend bureau is het erg moeilijk om een serieuze rol te spelen in grote openbare aanbestedingen, terwijl op basis van de aanbestedingen wel heel veel goed werk gedaan kan worden. Volgens de heer Jacobs zou het deelnemen aan aanbestedingen moeten worden vereenvoudigd, met minder administratieve last.

#### Perspectief van de werknemer

De heer X (27) is van Turks-Nederlandse afkomst. Hij neemt sinds ongeveer een half jaar deel aan een reïntegratietraject onder begeleiding van de heer Jacobs. De heer X heeft na afronding van zijn mavo-opleiding (niveau 4) gekozen voor de opleiding mbo detailhandel, om ooit een eigen zaak te beginnen. Al tijdens zijn opleiding heeft hij zijn rijbewijs B gehaald en is hij begonnen als koerier bij een koeriersbedrijfje. Door omstandigheden raakte de heer X in de schulden en kwam hij in aanraking met het criminele circuit. De heer X werd veroordeeld tot enkele jaren in detentie in Duitsland. In januari 2009 kwam hij vrij en keerde terug naar Nederland.

Via de gemeente Eindhoven werd hij in contact gebracht met REATL om een opleidingstraject te starten. Hij kwam in contact met een dame van de gemeente Eindhoven die hem de mogelijkheid schetste om in een traject in te stromen om de benodigde papieren te halen. De gemeente keurde een verzoek goed om een rijbewijs C te gaan halen, daarmee is de heer X daarna snel gestart. Samen met de heer Jacobs is gekozen voor een dagopleiding, waarbij hij 32 uur les kreeg in de week. Het liefst wil de heer X nu zo snel mogelijk aan het werk en een vaste baan hebben.

Een kandidaat die aan een traject zoals dit begint, moet zich goed afvragen of hij/zij het echt wil. Volgens de heer X kan men het prima doen, als men het ook wil. Ook adviseert hij mensen die in zijn positie zitten om tijdig na te denken over zaken als huisvesting (bijvoorbeeld al tijdens detentie), zodat men een frisse start kan maken. Ook de heer X geeft aan dat er veel mogelijk is, mits je echt zelf wilt en zelf initiatieven neemt.

#### 3.6.3 New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre

New Horizons Brabant BV verzorgt computeronderwijs, trainingen en certificeringen voor diverse IT-pakketten voor bedrijven. Daarnaast biedt New Horizons Brabant BV, in samenwerking met UWV, trainingstrajecten aan om mensen gecertificeerd te krijgen met als doel om uit een uitkeringssituatie in te stromen in de IT-dienstverlening.

Bij New Horizons Brabant BV Eindhoven werken 32 mensen, 30% daarvan is vrouw en de leeftijd van medewerkers varieert van 25 tot 55. Medewerkers van New Horizons Brabant zijn vooral actief in de rol van trainer, sales, ondersteuning in planning.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

New Horizons Brabant heeft primair gekozen voor het bemiddelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat zijn klanten een grote behoefte hebben aan personeel. New Horizons Brabant krijgt jaarlijks een behoorlijke groep kandidaten aangeleverd via UWV (met een uitkering- WW of WWB) die aangeven dat ze interesse hebben in een opleiding. Meestal is sprake van een behoorlijke afstand tot de arbeidsmarkt, anders komen er geen budgetten beschikbaar voor scholing.

Kandidaten die instromen hebben in 70% van de gevallen al een achtergrond in de IT. Deze mensen beschikken niet over de benodigde certificeringen. De overige 30% bestaat uit mensen die in privé-tijd als hobby veel bezig zijn met computers. Van de mensen die uit deze groep de training instromen, haalt bijna tweederde de opleiding, ze zijn daarmee verrassend succesvol.

#### De aanpak

Selectie vindt plaats door middel van persoonlijke gesprekken, door het inzetten van capaciteitentests en door bijvoorbeeld examenvragen in te zetten van officiële Microsoft examens. De selectie is behoorlijk streng, voor de meeste functies moeten mensen minstens een mbo-plus-, dan wel hbo-niveau hebben, wat zij ook kunnen aantonen door middel van testresultaten en EVC. Van de kandidaten die zich aanmelden wordt uiteindelijk zo'n 60% aangenomen (40-50 per jaar). Na een maand valt 30% van deze groep af binnen het trainingstraject.

De studie is behoorlijk zwaar en doet een beroep op stevige discipline en ook op het investeren van privé-tijd. Mensen vallen af omdat ze de studie te zwaar vinden, of omdat ze toch niet beschikken over de essentiële capaciteiten. Enkelingen stromen uitsluitend in om de uitkering aan te kunnen houden, maar deze vallen meestal snel uit. Na toelaten stromen kandidaten in op een trainingstraject van 6 maanden, fulltime.

Soms komt men bij een kandidaat, ook na langere tijd, tot de conclusie dat het toch niet lekker loopt in de training. Men gaat dan het gesprek aan met de kandidaat en UWV (in de persoon van coach), over het verdere verloop. Men bespreekt of er meer ondersteuning moet worden geboden vanuit New Horizons Brabant BV, of dat de kandidaat moet overwegen om te stoppen. In de training zijn steeds evaluatiemomenten ingebouwd waarin bij tegenvallende of juist hele goede resultaten opnieuw wordt



gekeken naar de situatie van de kandidaat. Uiteindelijk haalt ongeveer 15-20% van de instromers de opleiding. Zijn kandidaten opvallend goed, dan overweegt New Horizons Brabant BV om deze mensen zelf in dienst te nemen, bijvoorbeeld als toekomstig trainer.

#### Successen van de aanpak

New Horizons Brabant BV heeft in samenwerking met uitzendbureau Olympia en bedrijven een vrij uniek concept, waarin men aan kandidaten een baangarantie afgeeft in de IT. Door subsidiestromen kunnen bedrijven met relatief weinig risico en tegen lage initiële tarieven net opgeleide mensen binnenhalen. De eerste 3 maanden van hun plaatsing worden mensen volledig door UWV betaald. New Horizons Brabant BV stelt daar als eis tegenover dat men de mensen minstens een jaarcontract aanbiedt, zodat zij de kans krijgen om te laten zien wat ze kunnen en om essentiële werkervaring op te doen.

Bij alle kandidaten werkt een open en eerlijke benadering. Men is reëel over de zwaarte van de opleidingen en de kansen dat deze leiden naar arbeid. Vertrouwen is cruciaal in het werken met de doelgroep. Zij krijgen allemaal dezelfde behandeling en aandacht.

De insteek moet per kandidaat steeds zijn dat het een succes moet worden. Bureaus die opleiden of detacheren moeten ook 'nee durven verkopen' aan klanten. Openheid in communicatie is een belangrijke succesfactor, samen met transparantie over alles wat je doet. Naar de kandidaten toe werkt een zekere mate van vrijheid goed, maar maakt men ook duidelijk dat thuis studeren niet vrijblijvend is. Bovendien worden alle activiteiten rond de cursus gelogd, waarmee men beschikt over harde data van het studiegedrag van mensen.

#### Tips en valkuilen

Het UWV zou actiever toenadering kunnen zoeken tot het bedrijfsleven en het bedrijven kunnen attenderen op de vele mogelijkheden zie er zijn om bijvoorbeeld mensen vanuit een WIA-uitkering in dienst te nemen. Men moet ook beter informeren over kandidaten. Vaak denken bedrijven over iemand in de WIA: 'die is ziek'. Ook maatregelen om bedrijven te beschermen tegen de arbeidsrisico's moeten beter onder aandacht worden gebracht.

#### Perspectief van de werknemer

Robert de Jong (45 jaar) heeft een hbo-studie Industrieel Productontwerpen afgerond. Hij is werkzaam geweest als productontwerper en zelfstandig ondernemer. Daarna is hij binnen de IT gaan werken. In 2007 kwam er een einde aan zijn dienstverband en raakte hij werkloos. Robert kon geen werk vinden dat bij hem paste. Hoewel hij over veel ervaring beschikte, had hij niet de certificaten die men verwacht van iemand met een dergelijke arbeidshistorie. Evenmin kwam hij in aanmerking voor een starterfunctie, omdat hij daarvoor overgekwalficeerd was, of vanwege zijn leeftijd en salariseis. Robert heeft in die tijd intensief gesolliciteerd, maar hij kwam er niet tussen vanwege een discrepantie tussen ervaring en certificering.

Hij is toen door UWV/CWI bijzonder goed geholpen, maar stak zelf ook veel energie in zijn traject. Door een reïntegratiecoach is hem een opleidingstraject aangeboden om de benodigde certificeringen te halen om opnieuw in aanmerking te komen voor een functie in zijn vak. Na een strenge selectie werd hij toegelaten tot een opleiding bij New Horizons Brabant BV, dit was voor hem een uitkomst. De opleiding, die fulltime overdag werd aangeboden was behoorlijk zwaar. Hij studeerde 2 à 3 dagen in de week op locatie in Eindhoven en twee dagen in de week thuis. Dat laatste vergt de nodige zelfsturing van kandidaten, die zelf de regisseur zijn van hun eigen voortgang. Na 6 maanden beschikte hij over een certificering.

Gedurende de opleiding liep het allemaal erg lekker en werd hem vrij snel gevraagd of hij niet bij New Horizons Brabant BV zelf aan de slag wilde in de rol van Learning Consultant. Robert de Jong was altijd

al op zoek geweest naar een functie waarin hij zijn technische expertise kon toepassen in een functie waarin hij veel contact heeft met mensen. Hij had wel oren naar deze functie en hij ging hierover in overleg met zijn reïntegratiecoach, met als gevolg dat hij instroomde in deze functie, nog voor hij zijn opleiding had afgerond. In de nabije toekomst wil hij graag in deze functie actief blijven.

#### 3.6.4 KPN Contact/Tempo Team HR Solutions/Start People Telematch

KPN Contact, Tempo Team HR Solutions en Start People Telematch zijn samen met het CWI een project gestart voor de inzet van personen die via het UWV een uitkering ontvangen.

#### KPN Contact

KPN Contact is een volle dochter van KPN, maar opereert als zelfstandig bedrijf. Het werkt uitsluitend voor KPN. In totaal heeft KPN Contact 4500 werknemers, waarvan 1000 in Eindhoven werkzaam zijn. In Eindhoven richt het bedrijf zich voornamelijk op de consumentenmarkt. Het merendeel (90%) van het klantencontact is inbound (de klant belt zelf), daarnaast beantwoorden de agents brieven van de klanten. Agents moeten daarom bekwaam zijn in begrijpend lezen.

Bij de afdeling factuurservice werken mensen van alle leeftijden, al is ongeveer 70% tussen de 20 en 35 jaar oud. Ongeveer 70% is vrouw. KPN Contact werkt veel met studenten, werknemers die een tweede salaris willen verdienen en ouders met kinderen. Ongeveer 45% is van Turkse of Marokkaanse afkomst.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Het project met de CWI-groep geeft KPN Contact de beschikking over een aanvullend middel om talent te herkennen. De callcenter-branche wordt gekenmerkt door een hoog verloop, en daardoor het continu weglekken van kennis. Dit is een primair motief voor KPN Contact om deel te nemen. Het werven via het CWI biedt het bedrijf extra mogelijkheden om gedreven personeel te werven. Het doel van de CWI-groep is dat deze langere tijd werkzaam zullen zijn binnen de organisatie.

Naast de bedrijfsmatige motieven wil KPN Contact graag iets terug doen voor de maatschappij. Bij KPN Contact zit men in de positie dit ook te kunnen doen.

#### Tempo Team HR Solutions

Tempo Team (TT) is onderdeel van Randstad met als belangrijkste kenmerk dat het probeert af te wijken van de gebaande paden op de uitzendmarkt. Tempo Team HR Solutions biedt drie diensten aan: outplacement, reïntegratie en assessments. Tempo Team HR Solutions (TT) begeleidt allerlei soorten van werknemers (van nano-technologen tot analfabeten) in zeer uiteenlopende sectoren.

Momenteel heeft Tempo Team ongeveer 800 tot 900 mensen onder begeleiding. Hiervan heeft ongeveer 40% een afstand tot de arbeidsmarkt. Om deze mensen weer te laten integreren op de arbeidsmarkt steekt Tempo Team sterk in op de wensen van de cliënt. Het bedrijf helpt de cliënt om erachter te komen wat hij wil en kan, en waar hij heen wil met zijn carrière. Een van de instrumenten is het JOBS-programma, een kortdurende training die als voorschakeltraject voor individuele reïntegratie ingezet kan worden.

#### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Tempo Team heeft een drietal redenen om te participeren in trajecten ter bevordering van de inzet van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanuit maatschappelijk oogpunt vindt Tempo Team het belangrijk om mensen aan het werk te krijgen. Daarnaast heeft Tempo Team een goede relatie met KPN Contact (men voorziet deze klant van personeel) en wil die in stand houden. De derde reden is dat Tempo

Team een commercieel bedrijf is met commerciële belangen. Het wil zo veel mogelijk mensen aan de slag hebben.

### Start People Telematch

Start People maakt onderdeel uit van het beursgenoteerde USG People. Start People is als netwerk van circa 300 vestigingen één van de grootste arbeidsintermediairs in Nederland. Binnen Start People zijn specialisten werkzaam in specifieke branches of vakgebieden. Start People Telematch is dé arbeidsspecialist in klantcontact en richt zich op de contactcenter branche.

### Waarom kiezen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

Start People participeert in projecten voor de inzet van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt omdat het bedrijf kansen ziet op de arbeidsmarkt. Start People is net als Tempo Team een commercieel bedrijf met commerciële belangen en wil zoveel mogelijk mensen aan het werk hebben.

Daarnaast is het verloop bij contactcenters hoog. Door middel van investeringen in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt investeert Start People in een langere verblijfsduur van deze mensen bij de inhurende organisaties. De ervaring leert dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gemotiveerder zijn en daardoor bewust kiezen voor een langer verblijf bij de opdrachtgever.

Tot slot heeft Start People ook hiervoor gekozen vanuit maatschappelijk oogpunt.

### De aanpak

#### a) Het CWI-traject

KPN Contact, Tempo Team, Start People hebben samen met het CWI het initiatief genomen om 12 mensen die ingeschreven stonden bij het CWI en een uitkering ontvangen via het UWV in twee groepen een kans te bieden bij KPN Contact. Het betrof hierbij voornamelijk alleenstaande ouders en mensen die langer dan 5 jaar uit het arbeidsproces waren.

Via Start People, Tempo Team en Werkplein Mercado zijn kandidaten geworven. Consulents van het CWI, UWV en de gemeente werden uitgenodigd om een indruk te krijgen van het soort werk dat bij KPN Contact wordt gedaan. Hierbij werden de werkzaamheden, eisen en persoonskenmerken duidelijk voor een baan bij KPN Contact. Consulents konden beter inschatten of kandidaten geschikt waren voor het traject bij KPN Contact. Geïnteresseerden werden door het CWI of door de gemeente doorverwezen naar Start People of Tempo Team. Minimale vereisten voor inschrijving waren dat kandidaten het ABN moesten beheersen, een bepaald denkniveau moesten hebben (al was er geen diploma vereist), en dat ze een bepaalde drive en bereidwilligheid moesten tonen. Belangrijk in de werving van kandidaten was echter wel dat de lat niet te hoog werd gelegd.



Door Tempo Team en Start People zijn de technische vaardigheden van de mensen getoetst. Deze toetsen dienden echter primair als indicatiestelling, en niet zozeer als selectiemechanisme. Kandidaten van Start People hebben een voorschakeltraject doorlopen bij het ROC. Dit traject betrof een combinatie van werknemers- en communicatievaardigheden. Deze cursussen werden betaald door het UWV en de gemeente. Daarnaast behielden de kandidaten de eerste drie maanden van het traject hun uitkering. De kandidaten ontvingen vervolgens een jaarcontract. Door ervaringen opgedaan in een soortgelijk traject in Enschede heeft Tempo Team ervoor gekozen om een consultant met de deelnemers aan het CWI-traject mee te laten lopen om ze door het gehele traject te helpen.

Kandidaten kwamen in het interne opleidingsprogramma van KPN Contact terecht. Tijdens het opleidings-traject zijn Start People, Tempo Team, het ROC, de gemeente en het UWV nauw betrokken gebleven bij de groep, en werd er wekelijks geëvalueerd. Na het opleidingstraject van KPN Contact zijn de kandidaten aan de slag gegaan als agent. Hierbij ontving de CWI-groep intensieve begeleiding van een teamleider die heel bewust gekozen was om haar vaardigheden om met deze mensen te werken. Tijdens het traject is er rekening gehouden met de groep, bijvoorbeeld met meer opleidingstijd, mogelijkheden tot extra training en maatwerkrooster.

Het belangrijkste doel voor alle betrokken organisaties om de CWI-groep op te starten is het langer behouden van personeel. Het is wenselijk dat de leden van de CWI-groep bij KPN Contact als callcenteragent blijven werken. Uitstromen naar andere afdelingen is mogelijk, dit werkt niet anders dan voor iedere andere werknemer. Uitstromen naar andere banen is ook mogelijk, afhankelijk van de wensen van de kandidaat.

#### b) Het JOBS-programma

Naast het CWI-traject heeft Tempo Team ook het JOBS-programma. Dat heeft als doel deelnemers snel naar gepast werk te begeleiden. Het uitgangspunt daarbij is dat het beeld van de uitkeringsgerechtigde wat betreft werk en zijn of haar kansen beperkt is. Met behulp van de JOBS-training kunnen deelnemers groepsgewijs hun houding en gedrag aanpassen en inzicht krijgen in hun vaardigheden. Het JOBS-programma verkleint de afstand tot de arbeidsmarkt door de barrières naar het werk die de deelnemer ervaart, weg te nemen. De centrale gedachte achter de JOBS-training is dan ook om het geloof van deelnemers in hun vermogen om werk te zoeken en vinden te vergroten, zodat ze effectiever werkzoekgedrag gaan vertonen.

### Tips en valkuilen

KPN Contact heeft weinig belemmeringen ervaren bij deze pilot. Waren er belemmeringen, dan hadden die vaak interne oorzaken. Enkel het doel van het project stond vast, de weg er naartoe was een kwestie van leren. KPN Contact is tevreden over de rol die de gemeente hierin heeft gespeeld.

Het is belangrijk een intensieve relatie te onderhouden met het CWI. Betrek het CWI in een vroeg stadium en je hebt minder last van de logheid van deze organisatie.

Bij samenwerking in dergelijke projecten moet elke organisatie één contactpersoon beschikbaar stellen om de communicatie te bevorderen. Daarnaast moeten de organisaties helder hebben wat ze met het traject willen en moeten doelen worden opgesteld. Verder is bij samenwerking in dit soort trajecten een evenwichtigere bijdrage van de verschillende partijen wenselijk. Samen heb je meer kennis van wettelijke (subsidie)regelingen en uitkeringen binnen handbereik.

KPN Contact is voorstander van een soort gespecialiseerd arbeidsbureau, dat de weg kent in de problematiek van werklozen en antecedenten en consulents adequaat kan adviseren. Er moet goed gekeken worden naar de match tussen de persoon en de baan. Extra tijd moet ingepland worden om maatwerk te leveren.

Praktische zaken moeten niet vergeten worden bij de inzet van personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ook moeten bedrijven rekening houden met psychosociale aspecten van de kandidaten. Ze moeten op de hoogte zijn van bijvoorbeeld de thuissituatie en eventuele medicatie.

De duur van het voorschakeltraject of opleidingstraject moet aangepast worden aan de kandidaat.

Het is verstandig om van elkaar te leren. Bedrijven die al dergelijke trajecten hebben lopen, zouden kennis uit moeten wisselen met nieuwe bedrijven.

#### **Perspectief van de werknemer**

Mevrouw Cetin (31) is van Turkse afkomst, maar opgegroeid in Nederland. Sinds 2002 woont ze in Eindhoven met haar man en dochter van 5 jaar. Na bij diverse werkgevers in de productiebranche te hebben gewerkt, kwam ze na de bevalling van haar dochter thuis te zitten. Jaren later wilde ze graag weer aan de slag en onder de mensen zijn, maar door een gat van 6 jaar in haar CV was het moeilijk om werk te vinden. Een adviseur van het CWI attendeerde haar op de mogelijkheden via Start en van hieruit is het balletje gaan rollen.

Voorafgaand aan het traject had mevr. Cetin geen hoge verwachtingen. Mevr. Cetin heeft met een aantal andere kandidaten een voorschakeltraject gevolgd, waarna ze kon instromen in een cursus bij KPN Contact. Tijdens de Centrale Praktijk Opleiding (CPO) kregen ze op de werkvloer een begeleider toegewezen.

Momenteel werkt mevr. Cetin bij KPN Contact als agent bij de afdeling Factuurservice. Nu heeft mevrouw Cetin een jaarcontract bij Start, en de afspraak is dat ze daarna een contract zal krijgen bij KPN Contact. Ze verwacht ook dat ze dit contract zal krijgen, al is er natuurlijk wel wat onzekerheid door de crisis.

Over het algemeen is mevr. Cetin redelijk tevreden over het CWI-traject. Wel stelt ze dat een goede voorlichting cruciaal is. Bedrijven moeten eerlijk en open zijn over het traject en beloften nakomen. Mevr. Cetin vindt wel dat de gemeente rekening moet houden met de persoonlijke situaties van de kandidaten, en wanneer nodig de mogelijkheid van een langer traject bieden. Een individuele benadering, inclusief ruimte en geduld, is voor mevr. Cetin het allerbelangrijkste verbeterpunt.

# 4 Verantwoording

## 4 Verantwoording

### 4.1 Verantwoording van dit onderzoek

#### 4.1.1 Personen met afstand tot de arbeidsmarkt

We spreken bewust van personen met afstand tot de arbeidsmarkt, aangezien sommige personen een goede opleiding hebben genoten, maar om diverse redenen toch een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Denk aan personen in de ICT die niet meer beschikken over recente certificering, aan personen die in het buitenland op een goed opgeleid niveau werkten, maar hier tegen taalbarrières aanlopen of aan personen met een opleiding, maar ook een verleden in detentie. Bovendien is een gebrek aan een goede opleiding meestal niet de (enige) reden voor afstand tot de arbeidsmarkt: veel personen kennen meervoudige problematiek die de afstand veroorzaakt.

#### 4.1.2 Omstandigheden ten tijde van dit onderzoek

Dit onderzoek is bedacht en uitgezet ten tijde van economische welvaart en krapte op de arbeidsmarkt (derde kwartaal 2008). Met de huidige economische crisis hebben sommige bedrijven in de regio Eindhoven veel moeite hun personeel te behouden. Zij geven aan graag personen met afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten, maar daar momenteel zeer beperkt of geen mogelijkheden (meer) voor te hebben. Zo gaven bedrijven ook vaak aan zeer beperkte, of zelfs geen mogelijkheden te hebben voor deelname aan dit onderzoek. Een deel van de bedrijven wilde graag deelnemen, maar had intussen geen personen met afstand tot de arbeidsmarkt meer in dienst of kon hen niet vrijmaken voor deelname. Besloten is om toch de ervaringen van het bedrijf op te nemen zonder het perspectief van de werknemer daarin te betrekken, zodat andere bedrijven van deze ervaringen kunnen leren.

Overigens laat de economische crisis direct een eerste verschil in sectoren zien: er zijn sectoren waar het tekort aan personeel blijft bestaan of waar op zeer korte termijn tekorten worden verwacht – zeker voor bepaalde functies of functieniveaus – terwijl dit in andere sectoren veel meer onderhevig is aan conjuncturele schommelingen. In bijvoorbeeld de sector Zorg & Welzijn is steeds sterke behoefte aan verzorgende en helpende werknemers.

Met de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt kan op deze personele krapte worden ingezet. Bovendien betekent investeren in personeel – ook in personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt – altijd investeren in de toekomst. Op welk moment de economie weer aantrekt, is nog onderwerp van veel discussies. Als het gebeurt, is het goed om de verschillende wegen naar personeel te hebben bewandeld en anticyclisch te hebben geïnvesteerd in vormen van publiek - private samenwerking.

#### 4.1.3 Maatwerk in de aanpak

Tot slot viel op dat de bedrijven vaak spreken van **maatwerk** als het de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt betreft. Hoe de personen worden ingezet, is sterk afhankelijk van de kenmerken van het bedrijf, van het soort functies en – last but not least – de persoon. Een grote zorginstelling is lastig te vergelijken met een klein installatietechniek bedrijf; een ICT-functie op hbo-niveau vereist andere competenties dan een functie als bouwplaatsopruimer; een Wajonger is niet hetzelfde als een herintredende moeder of een vluchteling uit Irak.

Het proces van aanstellen van personen met afstand tot de arbeidsmarkt – voorbereiden, vinden,

ontwikkelen en plaatsen – is net als bij reguliere kandidaten vooral een kwestie van het zoeken naar de ideale balans tussen bedrijf, functie en persoon. Bij veel bedrijven sluit de inzet van personen met afstand tot de arbeidsmarkt aan op het reguliere P&O-beleid. Naar mate het P&O-beleid steviger is vormgegeven, is de inzet van personen – ongeacht afstand tot de arbeidsmarkt – vanzelfsprekend en continue.

## 4.2 Begeleidingscommissie

Een welgemeend woord van dank is gericht aan de leden van de begeleidingscommissie.

De volgende personen hebben met hun constructieve bijdragen dit onderzoek en rapport mede tot stand gebracht:

- Yvonne van den Berg, Manager Diversity & Inclusion en voormalig Manager Werkgelegenheidsplan, Philips (Human Resources Benelux).
- Frank Visser, Manager Werkgelegenheidsplan en Certificering Vakmanschap, Philips (Human Resources Benelux, Employability Center).
- Rob Koolen, Programmamanager Arbeidsmarktbeleid, Gemeente Eindhoven.
- Ingrid Daemen, Programmamedewerker Arbeidsmarktbeleid, Gemeente Eindhoven.
- Jos Denneman, Bedrijfsadviseur Zuidoost Brabant, UWV WERKplein.
- Frank Depla, loopbaanadviseur/coach/trainer, Plan2Work.
- Marco de Gooijer, Hoofd Personeel & Organisatie, Royal Agio Cigars.

De IVA-onderzoekers Daniëlle de Laat – van Amelsfoort en Ferdi van Wersch danken Karen Geelhoed, Joris de Rooij en Jeroen de Jong voor hun inbreng.

Frans van den Broek, medewerker van het Philips Employability Center, maakte de foto's in dit rapport.

## 4.3 Contactgegevens bedrijven

Aan alle onderstaande bedrijven is het gespreksverslag dat diende als basis voor dit rapport voorgelegd ter goedkeuring. Onderstaand zijn de contactgegevens opgenomen van de personen in het bedrijf met wie gesproken is.

Tabel 4.1 Contactgegevens deelnemende bedrijven

<b>BATA Industrials</b> Wiesje van Wijnen (HR officer) 0499 - 36 22 33 www.bataindustrials.nl	<b>Philips</b> Frank Visser (Manager Werkgelegenheidsplan) 040 - 278 29 89 / 040 - 278 30 36 www.philips.nl www.humanresources.philips.com/wgp
<b>BelastingTelefoon</b> Yvonne van Vugt 040 - 292 11 84 www.belastingdienst.nl	<b>Prijt Meubelen</b> Paul Prijt 040 - 251 72 08 / 0499 - 49 05 05 www.prijt.nl
<b>DAF PACCAR Parts</b> Wim van de Giessen 040 - 214 24 52 www.daf.com/NL/PACCAR-Parts	<b>REA T&amp;L</b> Tony Jacobs 0499 - 47 04 95 www.reatl.nl
<b>Dorel Netherlands BV</b> Bart Dirkx (Supply Chain Manager) 0492 - 57 81 11 www.dorel.nl	<b>Stichting St. Annaklooster</b> Wilm Vervoort (P&O coordinator) 040 - 286 41 22 www.sintannaklooster.nl
<b>Fundeon</b> Jan van Beek 0492 - 50 71 07 www.fundeon.nl	<b>St. Anna Zorggroep</b> 040 - 286 41 22 www.st-anna.nl
<b>Hurks Bouwgroep</b> Michel Starrenveld 040 - 262 61 00 www.hurks.nl	<b>Start People Telematch</b> Astrid van Moorsel 040 - 264 93 60 www.startpeople.nl
<b>Installatietechniek Van den Hoff</b> Jan van de Hoff (directeur) 040 - 251 76 26 www.vandenhoff.nl	<b>SVVE De Archipel</b> Jean-Pierre Liebrechts (Beleidsmedewerker HRM) 040 - 265 48 17 www.svve.nl
<b>KPN Contact</b> Jeske Prinsen (Operations Manager) 040 - 299 75 74 www.kpn.com	<b>Tempo Team HR Solutions</b> Frank van den Broek (Salesmanager) 040 - 237 34 77 www.tempo-team.nl/hrsolutions
<b>New Horizons Brabant BV Computer Learning Centre</b> Rob Snoeijs 040 - 237 77 32 www.newhorizons.com	<b>Van Hoof Groep BV.</b> Nicole van Hoof 0493 - 67 10 50 / 040 - 208 28 00 www.vanhoofgroep.nl
<b>NFB Coatings BV.</b> Guido Neggens (Directeur) 0499 - 33 55 00 www.nfb.nl	<b>VDL Groep BV.</b> Jeroen Flier (Hoofd P&O) 040 - 292 50 00 www.vdlgroep.com

**Bijlage praktische instrumenten sollicitatieformulier**

SOLLICITATIEFORMULIER			
Datum			
Naam sollicitant			
Uitnodigen voor gesprek	ja	nee	
Toelichting bij directe afwijzing			
Vacature			
<b>Gesprek</b>			
Datum sollicitatiegesprek			
Naam gespreksvoerder			
Toelichting			
<b>Aanname/ afwijzing</b>			
Aannemen	ja	nee	
Toelichting bij afwijzing			
Sollicitant ingelicht	ja	nee	
Sollicitant ingelicht over besluit (datum invullen)			
<b>Gegevens voor P&amp;O</b>			
Startdatum			
Afdeling			
Aantal uren	Verdeeld over ... .. dagen per week.		
Duur contract aantal maanden			
Functiegroep			
Functienaam			
Eventuele opmerkingen			

**Bijlage praktische instrumenten selectiebeoordelingsformulier**

SELECTIEBEOORDELINGSFORMULIER										
Naam Sollicitant										
Beoordelaars										
<b>Algemene selectiecriteria</b>										
Beschikbaarheid										
Werkervaring										
Opleidingsniveau										
<b>Beoordeling selectiegesprek</b>	<b>1e gesprek</b>					<b>2e gesprek</b>				
	--	-	+/-	+	++	--	-	+/-	+	++
<b>Kerncompetenties</b>										
Klantgerichtheid										
Ondernemerschap										
Flexibiliteit										
<b>Funciegerichte competenties</b>										
.....										
Motivatie										
Representativiteit										
Passend in team / cultuur										
Passend bij visie / missie										
Eindbeoordeling										
Eventuele opmerkingen										





*gemeente Eindhoven*

**PHILIPS**