



ROUNDTABLE: PARTICIPATIEWET – DE UITDAGING VOOR HRM

27 NOVEMBER 2017

Op maandag 27 november vond wederom een Roundtable plaats. Ditmaal betrof het onderwerp inclusief werkgeverschap, naar aanleiding van de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015.

Na de opening door Prof. Dr. Jaap Paauwe waarin de dagindeling, het laatste nieuws van het departement Human Resource Studies en de leergangen van TIAS en het PMC besproken werden, heeft Prof. Dr. Jaap Paauwe het eerste exemplaar van zijn en Dr. Elaine Farndale's nieuwe boek "Strategy, HRM and Performance: A Contextual Approach" officieel overhandigd aan onze practitioner Wilbert Bouter. Vervolgens waren de sprekers aan het woord. Dr. Charissa Freese en Anke van Rossum hebben eerst de wetenschappelijke kant van het onderwerp belicht, gevolgd door een presentatie door Martin van de Beek van Achmea die de praktische- en beleidskant van het onderwerp heeft besproken.

Inclusief werkgeven: de uitdagingen én oplossingen – Dr. Charissa Freese & Anke van Rossum

Ruim 1,5 miljoen mensen in Nederland zijn werkloos doordat zij door beperkingen niet in staat zijn om regulier werk te doen. Deze mensen ervaren een 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Één van de maatregelen om dit getal te reduceren, is het in werking treden van de banenafpraak en de quotumheffing. De banenafpraak

stimuleert werkgevers meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. De quotumheffing betekent dat individuele werkgevers met ≥ 25 werknemers voldoende mensen in dienst moeten hebben conform het percentage dat in dat jaar voor de sector geldt.

In het eerste deel van deze presentatie vertelde Anke van

Rossum, nu Junior Consultant Strategisch HRM bij Berenschot, over haar afstudeeronderzoek voor de Master Human Resource Studies aan Tilburg University. Het voldoen aan de Participatiewet lijkt al een uitdaging, en zeker wanneer organisaties te kampen hebben met reorganisaties. Waarom organisaties niet voldoen aan de Participatiewet in tijden van reorganisaties kent meerdere verklaringen.

- Ondanks dat de economie al is aantrokken heeft de economische crisis veel banen doen verdwijnen.
- Een mismatch waarbij overblijvend werk vaak hoog gekwalificeerd is, wat in ogen van werkgevers niet altijd past bij kwalificaties van de doelgroep.
- Het dilemma van HR: enerzijds werknemers ontslaan, anderzijds banen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit leidt tot percepties van onrechtvaardigheid naar ontslagenen en overblijvers.



- Reorganisaties die leiden tot een gebrek aan tijd en andere prioriteiten van lijnmanagement.

Anke van Rossum heeft in haar onderzoek verschillende organisaties vergeleken in de financiële sector om cruciale factoren te identificeren die helpen bij het voldoen aan de Participatiewet. Organisaties die succesvol blijken te zijn in het realiseren van meer arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn organisaties welke dit onderwerp hebben geïntegreerd in het organisatiebeleid waarbij de ze beginnen vanuit een inclusieve cultuur en absolute wil om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Zij bieden mensen deze plekken omdat het past bij hun missie, en daarbij durven zij ook af te wijken van de exacte regels van de Participatiewet. Daarnaast is het van belang dat het top management gecommiteerd is aan het doel, de inclusieve HR activiteiten sterk samenhangen, en waarbij kennis en inzet van ambassadeurs en sociale legitimiteit hoog in het vaandel staan. Het hebben van draagvlak in de organisatie, de juiste begeleiding en kennis zijn echt key factoren. Haar advies is “begin klein, en breed vanuit daar uit”.

Het tweede deel van de presentatie werd verzorgd door Dr. Charissa Freese. Zij is van mening dat de mate waarin inclusief werkgeverschap bij de organisatie past, veelal afhangt van het soort organisatie waar je mee te maken hebt. Om strategisch inclusief ondernemen in kaart te brengen heeft zij, samen met Dr. Irmgard Borghouts, een model ontwikkeld dat verschillende stakeholders en fases op de arbeidsmarkt weergeeft. Deze fases beschrijven de transitie van iemand die eerst werkloos is door zijn/haar beperkingen en aanspraak doet op, bijvoorbeeld, het UWV, en vervolgens terechtkomt bij organisaties die baat kunnen hebben bij het aannemen van deze mensen.

Organisaties kunnen verschillende beweegredenen hebben om Wajongers aan te nemen. Voor de organisatie is het van belang dat zij weten waarom zij inclusief willen ondernemen en de juiste business case opstellen. Hierbij komen wel een aantal randvoorwaarden kijken:

- De organisatie moet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden.
- Er moet werk beschikbaar zijn of zij moeten mogelijkheden zien om werk te vinden voor de Wajonger.
- Er moet draagvlak zijn; de dominante coalitie moet achter het aannemen van Wajongers staan.
- De organisatie moet openstaan om ervaring op te doen.
- De organisatie moet beschikken over voldoende budget en tijd.

Verschillende manieren waarop een organisatie kan bijdragen aan het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn het inkopen van productie die gemaakt zijn door deze doelgroep, het inzetten van deze mensen op bestaande functies in het arbeidsproces, hen aangepast werk aanbieden (job carving), geoutsourcete diensten terughalen naar het binnenland (reshoring) en het ontwikkelen van new business binnen bestaande bedrijven, eventueel in samenwerking met andere organisaties. Anke van Rossum, Charissa Freese en Irmgard Borghouts hebben een Kanskaart Inclusief Ondernemen ontwikkeld, waarop alle aandachtspunten voor werkgevers overzichtelijk op een rijtje staan. Deze is op te vragen bij Charissa Freese.

Gewoon waar het kan, speciaal waar het moet – Martin van de Beek

Martin van de Beek, Kwartiermaker Banenafpraak bij Achmea, vertelde over de manier waarop Achmea omgaat met de Participatiewet. Achmea heeft een “track record” op het gebied van goed werkgeverschap en diversiteit. Bij Achmea is men ervan overtuigd dat divers samengestelde teams beter presteren en een positief effect hebben op de werkvloer. Zijn hanteren dan ook een brede doelgroep definitie, wat inhoudt dat Achmea niet selecteert op basis van status, maar op basis van talent. Iedereen met een beperking is bij hen welkom. Zij streven naar duurzame inzetbaarheid met plaatsing in de reguliere bezetting. Een andere, externe trigger voor Achmea om te voldoen aan de participatiewet is hun imago. Door deze interne én externe drive voor Achmea om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen zorgt ervoor dat deze missie zichtbaar is op de werkvloer.

Achmea werkt met twee verschillende soorten plaatsingen. De eerste soort is groepsplaatsing, wat leidt tot efficiency-voordelen en een versterkt gevoel van beloning. De tweede soort is individuele

plaatsing, waarbij alle reguliere vacatures binnen Achmea openstaan voor medewerkers met een arbeidsbeperking.

Één van de uitdagingen waar Achmea mee kampt, is accountability. Wie is er verantwoordelijk? Door een gebrek aan duidelijkheid hieromtrent ontbreekt er nog een bepaalde versnelling. Het is namelijk moeilijk om HR en recruitment te betrekken bij deze activiteiten omdat zij zich in de waan van de dag bevinden en moeilijk tijd kunnen maken voor deze andere activiteiten.

Achmea werkt toe naar het creëren van, in totaal, 240 banen; 25 banen per jaar. Hierbij ondervindt Achmea echter wel wat uitstroom (verloop) als gevolg van een mismatch tussen de persoon en het werk, los gezien van een arbeidsbeperking. “Als je een schip wil bouwen, moet je werklui opdragen hout te verzamelen, je moet niet het werk verdelen en orders geven. Leer in plaats daarvan mensen eerst te verlangen naar de eindeloze zee.” Deze quote gebruikte Martin van de Beek om te illustreren dat je het best kunt werken aan inclusief werkgeverschap met iemand die ook naar datzelfde doel verlangt.

“Erkenning voor de beperking geeft ruimte voor talent.” Vanuit deze overtuiging gaat Achmea te werk tijdens het wervingsproces. In een sollicitatiegesprek focust Achmea daarom niet op ‘Wat heb je?’, maar op ‘Wat heb je nodig?’. Wanneer deze mensen dan zijn aangenomen krijgen zij goede



begeleiding door middel van een ‘buddy’ op de werkvloer, een jobcoach en een training ‘Persoonlijk Leiderschap’. Van de medewerkers verlangen zij dan wel dat zij zelf acties ondernemen om hun prestaties te verbeteren.

Wat Achmea opvalt is dat het Participatieteam zeer geëngageerd is, mooie procesverbeteringen doorvoert, en dat de

medewerkers opbloeien, maar dat het team vrijwel geen ziekteverzuim ervaart. Om zo’n succesvol team te kunnen creëren is het belangrijk dat deze mensen een realistisch beeld hebben van het werk en de organisatiecultuur, dat er scherp geselecteerd wordt, dat je samen op zoek gaat naar grenzen en dat je geen concessies doet in kwaliteit!

Werkgroepen

Om deelnemers de kans te geven hun ervaringen met het onderwerp te delen en om de kennis opgedaan uit de voorgaande presentaties te bespreken, zijn we na de presentaties uiteengegaan in werkgroepen.

Tijdens deze discussies in werkgroepen kwamen de volgende vier onderwerpen aan bod:

- De mate waarin de top van organisaties voorstander zijn van inclusief werkgeverschap.
- De mate waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een verrijking zijn voor organisaties.
- De mate waarin organisaties graag inclusief willen werkgeven, maar het hen aan kennis, tijd, middelen, etc. ontbreekt.
- De kansen die organisaties zien om producten of diensten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te kopen, Wajongers in te zetten op bestaande functies, bestaande werkzaamheden aan te passen, productie of diensten uit het buitenland terug te halen of new business te ontwikkelen.

In het kader van het eerste onderwerp, kwam uit de discussie naar voren dat er verschillende beweegredenen voor een organisatie zijn om te voldoen aan de Participatiewet. Voorbeelden van deze

bewegredenen zijn Corporate Social Responsibility (CSR), reputatie, goed werkgeverschap, of het gevoel van een verplichting. Hier komen echter wel uitdagingen bij kijken. Allereerst werken sommige organisaties samen met andere organisaties om de quota te behalen, maar zijn de mentaliteiten en culturen van die organisaties niet hetzelfde. Er is er niet altijd sprake van scherpe selectie en goede jobcoaching. Het succes van het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking kun je zien als een combinatie van de drie factoren ‘persoon’, ‘werkplek’, en ‘begeleiding’. Respect en doorzettingsvermogen zijn op dit gebied cruciaal. De top speelt ook vaak geen actieve rol in het uitvoeren van de Participatiewet, maar neemt vaker een ondersteunende rol aan op de achtergrond. Kennisuitwisseling gaat echter veel makkelijker wanneer de top voorstander is. Zoals Martin van de Beek in zijn presentatie al benadrukte: je hebt iemand nodig die erin gelooft! En je hebt een Participatiecoördinator nodig om doelen te bereiken. Vaak is dit een kwestie van je informele netwerk gebruiken en het politieke spel spelen. Wanneer je dan toch de top hebt overtuigd, leert ervaring dat deze vaak de voorwaarde stelt dat alle activiteiten kostenneutraal moeten zijn. Dit is echter, zeker in de opstartfase, erg lastig. Het ontbreekt sommige organisaties derhalve aan de middelen om implementatie door te voeren. Daarbij verandert wet-en regelgeving voortdurend, waardoor de beschikbare kennis in een organisatie al gauw veroudert. Dit, gecombineerd met HR die vaak in de waan van de dag leeft, zorgt voor een fragiel systeem dat ertoe leidt dat veel talenten onbenut blijven.

Het antwoord op de vraag of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een verrijking zijn voor de organisatie bleek eenduidig ‘ja!’. Veel service gerichte functies verdwijnen ten gevolge van bezuinigingen. Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toch in te zetten op deze functies, kunnen organisaties toch deze service blijven verlenen. De doelgroep kan bijvoorbeeld ook ingezet worden op taken die liggen, maar waar niemand ooit aan toe komt. Op die manier creëer je geen werk, maar wel banen. Helaas denken velen nog in vaste functies, terwijl veel functies naar beneden bijgesteld zouden kunnen worden. Ervaring leert ons dat de doelgroep vaak net zo goed presteert als werknemers die – van oorsprong – geen afstand tot de arbeidsmarkt hebben, ook al hebben ze af en toe interne hulp en bijscholing nodig. Het commitment en de productie in deze doelgroep is hoog, het verzuim is laag, en de doelgroep heeft vaak een positief effect op anderen. Win-win dus!

Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet tijdens welke de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Het was een geslaagde avond en hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable op 19 maart te Tilburg.