

Zeven organisaties aan het woord

participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Author(s)

van Brummelen, Yvonne; ter Laan, Ied; Maessen, Wim; Plekkenpol, Karin

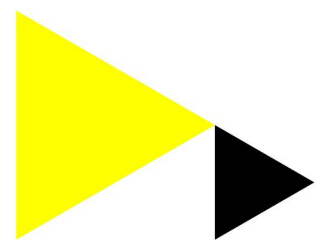
Publication date

2016

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van Brummelen, Y., ter Laan, I., Maessen, W., & Plekkenpol, K. (2016). *Zeven organisaties aan het woord: participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Hogeschool van Amsterdam, CAREM.



General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

ZEVEN ORGANISATIES AAN HET WOORD

PARTICIPATIE VAN MENSEN MET EEN AFSTAND
TOT DE ARBEIDSMARKT

YVONNE VAN BRUMMELEN
IED TER LAAN
WIM MAESSEN
KARIN PLEKKENPOL

SEPTEMBER 2016



ZEVEN ORGANISATIES AAN HET WOORD



Hogeschool van Amsterdam

ZEVEN ORGANISATIES AAN HET WOORD

Participatie van mensen met een afstand tot
de arbeidsmarkt in Amsterdam Nieuw-West

Amsterdam, September 2016

De afbeeldingen in dit rapport zijn afkomstig van het Luchtvaart College Schiphol:
<https://youtu.be/mAGXL4ageqs>

COLOFON

ZEVEN ORGANISATIES AAN HET WOORD

Participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in Amsterdam Nieuw-West

© 2016 CAREM, Kenniscentrum van de Faculteit Business en Economie

Hogeschool van Amsterdam
Faculteit Business en Economie
Wibautstraat 3B
1000 BA Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotografie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any other form or by any means, electronic, mechanical photocopying microfilming, recording or otherwise, without written permission from the publisher and authors.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord van de opdrachtgevers	7
Voorwoord van de auteurs	9
1 Inleiding	11
1.1 Amsterdam Nieuw-West	11
1.2 Participatie- en Quotumwet	12
1.3 Sociaal ondernemen in Nieuw-West	13
1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen	14
1.5 Leeswijzer	16
2 Theoretisch kader	17
2.1 Participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	17
2.2 Activiteiten van organisaties voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	19
3 Onderzoeksmethode	27
3.1 Methode van onderzoek	27
3.2 Populatie	28
3.3 Sfeerimpressie en kwaliteit waarborging van de dataverzameling	30
3.4 Analyse	31
4 Resultaten, verantwoord ondernemen waarom en hoe?	33
4.1 Welke motieven hebben organisaties om activiteiten te ontplooiën om mensen met een afstand te laten participeren in de organisatie?	34
4.2 Welke activiteiten ontplooiën organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie?	42
4.3 In hoeverre zijn deze activiteiten duurzaam verankerd in de organisatie?	48

5	Samenvatting, conclusies en advies	53
5.1	Motieven	54
5.2	Activiteiten	56
5.3	Verankering	57
	Nawoord	61
	Literatuur	63
	Bijlage 1 Interviewschema	67

VOORWOORD VAN DE OPDRACHTGEVERS

Al enkele jaren organiseert CAREM¹ trainingen en leergangen onderzoeksvaardigheden voor hogeschool docenten. Zij kunnen kiezen uit een divers aanbod, van een basistraining tot een training in het zelf doen van onderzoek. Zo worden de docenten van nu voorbereid op de hbo- opleiding van morgen, waarin onderzoek langzaam als onmisbare schakel wordt gezien.

Docenten die al vaardig zijn met het doen van onderzoek kunnen – onder begeleiding – een eigen onderzoek uitvoeren: van opdracht tot onderzoeksverslag. Het is een manier om met “de voeten in de aarde” zelf de verschillende fasen van onderzoek te doorlopen en daardoor de eigen kennis en vaardigheden te verdiepen. Met het zelf onderzoek doen houden we de docenten tevens een spiegel voor, en ervaren ze aan den lijve wat studenten doormaken in de laatste fase van hun studie. Studenten doen een afstudeeronderzoek, in opdracht van derden, en schrijven daarbij een verslag dat zowel voldoet aan de eisen van de opdrachtgever als van de begeleiders op school. De CAREM training slaat dus drie vliegen in één klap: docenten/cursisten trainen zichzelf in het doen van onderzoek, ze leveren een inhoudelijk product aan de opdrachtgever en ze ervaren voor welke hete vuren de studenten komen te staan die zij jaar in jaar uit begeleiden.

Vier docenten Bedrijfskunde MER² hebben in opdracht van het lectoraat gedifferentieerd HRM onderzoek uitgevoerd. De vraag was zo geformuleerd dat de opdracht én het resultaat een bruikbare bijdrage leverde aan de kennis van het lectoraat. Deze vier docenten werkten mee aan de vraag van het HvA speerpunt Urban Management in hoeverre werkgevers in het stadsdeel Amsterdam Nieuw West een bijdrage leveren aan de participatiesamenleving. In hoeverre maken werkgevers in hun organisatie ruimte om mensen met

1 CAREM is het kenniscentrum van Faculteit Business en Economie.

2 Voorheen opleiding MER (Economie Management en Recht).

(in jargon) een afstand tot de arbeidsmarkt in hun gelederen op te nemen? Het onderzoek moest aansluiten bij de afstudeerfase van de studenten en daarom plaatsvinden in de periode november – juni. De docenten zouden in alle fasen van het onderzoek één stap vooruitlopen op hun studenten, om zo het geleerde direct in praktijk te brengen. De docenten zetten hun cao-scholingsuren hiervoor in, en deze uren werden vervolgens verdubbeld door het lectoraat. Een van de docenten kreeg gedurende de dataverzameling extra tijd om meer data te kunnen analyseren.

Zo is het natuurlijk niet verlopen. Het onderzoek liep uit en de docenten hebben er meer tijd in gestopt dan de uren die zij kregen. Dat doet niets af aan het resultaat, dat er mag zijn. Wij zijn bijzonder trots op het eindresultaat dat het lectoraat goed kan gebruiken. We zijn ook blij met het eindresultaat omdat elke fase van het onderzoek, van theoretische kader tot eindverslag, goed is doorlopen. De docenten zelf mogen zeker ook trots zijn, omdat zij een flinke stap verder zijn gekomen in het zelf uitvoeren van onderzoek. Wij hopen dat met het verspreiden van dit onderzoeksverslag meer docenten enthousiast worden om zelf (te leren) onderzoek te doen.

Martha Meerman, lector gedifferentieerd HRM
Lucy Kerstens, manager kenniscentrum CAREM

VOORWOORD VAN DE AUTEURS

In Amsterdam Nieuw-West zijn in vergelijking met andere stadsdelen in Amsterdam relatief veel werklozen. Het is aannemelijk dat een deel van deze werkloze bevolking een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. In dit onderzoek ligt de nadruk op wat organisaties in Nieuw-West doen om deze groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren.

Het lectoraat gedifferentieerd HRM, onder leiding van de lector Martha Meerman, heeft hierover een project opgezet. Wat kunnen bewoners en organisaties in Nieuw-West doen om bij te dragen aan een oplossing voor dit maatschappelijke probleem. Het voorliggende onderzoeksrapport 'Zeven organisaties aan het woord over: participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in Amsterdam Nieuw-West' brengt de huidige situatie van organisaties die voorop lopen op dit gebied in beeld. Het rapport wordt afgesloten met conclusies en enkele adviezen.

Het onderzoek is uitgevoerd door docenten van de opleiding Bedrijfskunde van de Hogeschool van Amsterdam in het kader van Leergang 2 onderzoeksvaardigheden.

De vier docenten, tevens de auteurs van dit rapport, willen hier enkele mensen bedanken die bijgedragen hebben aan het onderzoek en het rapport. Allereerst dank aan het lectoraat (Martha Meerman) en de opleiding Bedrijfskunde MER (opleidingsmanagers: Susanne Koenders en Gudo Nollen) voor de mogelijkheid om zelf een onderzoek uit te kunnen voeren. Het heeft ons veel geleerd over onderzoek doen. En zeker ook om nog beter te begrijpen wat wij als opleiding vragen van onze studenten bij hun afstudeeronderzoek.

Daarnaast veel dank aan Daniel van Middelkoop en Hafid Ballafkih voor hun stimulerende wijze van begeleiding. Mede dankzij hun kennis en betrokkenheid hebben wij steeds weer stappen gezet. En natuurlijk dank aan de organisaties

die bereid waren om mee te werken, voor hun tijd en hun verhaal uit de praktijk.

Tot slot, de projectgroep. We zijn in het najaar van 2014 (!) met een projectgroep van vijf personen begonnen. In de loop van de tijd zijn dat er vier geworden. Door optimaal gebruik te maken van elkaars kwaliteiten hebben we de eindstreep gehaald, waarbij dank voor de extra inzet van Yvonne van Brummelen bij het schrijven van dit rapport. Uiteindelijk was het motiverend, leerzaam en ook gezellig om met elkaar aan dit onderzoek te werken, en we zijn blij met dit eindresultaat.

Amsterdam, september 2016

Yvonne van Brummelen
led ter Laan
Wim Maessen
Karin Plekkenpol



INLEIDING

1.1 AMSTERDAM NIEUW-WEST

Amsterdam Nieuw-West is in ontwikkeling. Het oude IBM-pand is nu een verzamelgebouw voor startups van kleine bedrijfjes (2014), kunstenaars worden gevraagd om creatieve broedplaatsen te ontwikkelen, hoogopgeleide jongeren vestigen zich hier en er verschijnen overal koffietentjes en biologische winkeltjes. De buurt kent veel bedrijvigheid en ze wordt ingesloten door bedrijventerreinen zoals de havens, Schiphol en Westpoort met grote (inter-)nationale bedrijven. Kortom, volop ruimte voor werkgelegenheid in het stadsdeel. Geldt dat ook voor de bewoners van het stadsdeel?

Nee, in ieder geval niet direct. Meerman et al. (2014) schrijven dat bewoners en bedrijven elkaar soms wel vinden maar al te vaak ook niet. Alleen als het werk aansluit bij de werknemers dan gebeurt het maar niet als er nog een stap extra moet worden gezet door de een of de ander. Het is wel nodig, want Nieuw-West kent een hoger werkloosheidspercentage dan de stad Amsterdam (respectievelijk 13% en 11%), het aantal mensen onder de armoedegrens is relatief hoog, de bevolkingssamenstelling is divers en verder blijkt dat er wel werk is maar niet per definitie voor bewoners van het stadsdeel (O en S, 2014).

In de box hieronder worden enkele cijfers gepresenteerd die bovenstaande ondersteunen.

Box 1. Het Bureau Onderzoek en Statistiek (O en S, 2014) geeft in het rapport Amsterdam in cijfers 2014 het volgende weer over de (beroeps) bevolking stadsdeel Amsterdam Nieuw-West:

- er zijn 49.904 arbeidsplaatsen in Nieuw-West. Die arbeidsplaatsen zijn te vinden bij grote bedrijven in de havens, rond Schiphol en bij talloze andere (kleine) bedrijven (p. 139).
- de totale beroepsbevolking in Nieuw-West bedraagt 66.600 personen (p. 152), hiervan zijn 8.600 personen werkloos (13%).
- van de werkzame beroepsbevolking werkt maar 19% (in 2013) in het eigen stadsdeel, dat is het laagste percentage van alle Amsterdamse stadsdelen (gemiddeld 25%) (p. 158).

Uit bovenstaande tekst valt te concluderen dat er in Amsterdam Nieuw-West relatief veel werkloosheid is. Het is aannemelijk dat een deel van deze werkloze bevolking een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. In dit onderzoek ligt de nadruk op deze groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er wordt uitgegaan van een brede definitie van dit begrip.

1.2 PARTICIPATIE- EN QUOTUMWET

Tegenwoordig wordt in de samenleving het belang van werk sterk benadrukt. In het regeerakkoord Bruggen slaan (2012) merken de regeringspartijen op, dat 'Ieder mens (...) verantwoordelijk is voor succes in het leven...' maar ook: 'dat (de regering) nooit de ogen zal sluiten voor mensen, die het zonder zetje in de rug niet kunnen redden' (p. 1). De regering geeft vervolgens aan: 'Werk blijft de snelste route naar een goed inkomen en economische zelfstandigheid' (p. 2), en ze legt de verantwoordelijkheid voor het creëren van dat werk neer bij zowel de burgers als de werkgevers. De regering stelt in het regeerakkoord (p. 2): 'Na ontslag staat alles in het teken van het verkrijgen van nieuw werk. Wij accepteren niet dat mensen onnodig thuis zitten en spreken daar zowel hen als de werkgevers op aan'.

Om vorm te geven aan bovenstaande, introduceert de regering in 2014 de Participatiewet en de Quotumwet. Er is vastgelegd dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een zetje moeten krijgen (Overheid, 2016) en dat dat 'zetje' moet beginnen bij de gemeenten, vanuit de gedachte dat de eigen directe omgeving het best kan overzien wat de grootste bijdrage aan het doel, werkgelegenheid, kan geven.

De overheid speculeert gedeeltelijk op het vrijwillig leveren van een bijdrage door werkgevers aan de werkgelegenheid (gedefinieerd in de Participatiewet als werk via een arbeidscontract) van de groep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Er is een baanafpraak (Quotumwet, 2015, p. 21) gemaakt, die regelt dat twee sectoren (de marktsector en overheidssector) banen creëren voor mensen uit deze groep. Op sectorniveau wordt gemeten of de overeengekomen aantallen door de gezamenlijke werkgevers van een sector worden gehaald (Rijksoverheid, 2015).

Als stok achter de deur is er een wettelijk gebod, geregeld in de Quotumwet 2015, die in werking treedt als aantallen banen door een sector uit de baanafpraak niet gerealiseerd worden. Dit gebeurt na overleg met gemeenten en sociale partners. Volgens de quotumregeling krijgen nu individuele werkgevers met 25 medewerkers of meer de verplichting om een bepaald percentage mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Als een werkgever niet het aantal verplichte arbeidsplaatsen creëert krijgt de werkgever een boete voor het niet vervulde deel. Deze nieuwe wet in combinatie met de werkgelegenheid in het stadsdeel Nieuw-West zou kunnen bijdragen aan de arbeidsparticipatie van bewoners van het stadsdeel Nieuw-West.

1.3 SOCIAAL ONDERNEMEN IN NIEUW-WEST

De gemeente Amsterdam wil sociaal ondernemen bevorderen (Oetelmans, 2015). Bij sociaal ondernemen is een maatschappelijke bijdrage leveren, zoals het laten participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, minimaal even belangrijk als financiële waarde creëren (Alter, 2007).

In het stadsdeel Nieuw-West met meer dan 10.000 werkgevers zijn er voldoende werkgevers die arbeidsplaatsen in Nieuw-West kunnen aanbieden.

Het aantal bedrijven is het laatste jaar in Nieuw-West zelfs gegroeid met meer dan één procent boven de gemiddelde Amsterdamse groei van 5 procent. Uit de eerder genoemde cijfers (O+S, 2014) blijkt dat deze bedrijven hun medewerkers veelal van buiten het stadsdeel betrekken. Onder andere hierdoor blijft de arbeidsparticipatie van bewoners van het stadsdeel Nieuw-West achter ten opzichte van de rest van Amsterdam. Als bedrijven in Nieuw-West zich ook zouden richten op de beroepsbevolking vanuit het 'eigen' stadsdeel, dan zou de participatie van de beroepsbevolking van Nieuw-West kunnen verbeteren.

Steeds meer werkgevers doen aan sociaal ondernemen. Zij voeren een bedrijfsbeleid dat rekening houdt met- en verantwoordelijkheid toont voor mensen in de omgeving (Fransen en Scholten, 2007). Hoe is dat in Nieuw-West? Leveren organisaties actief een bijdrage aan de participatie van de beroepsbevolking van Nieuw-West, ook die met een afstand tot de arbeidsmarkt? In welke mate, doen zij dat al en zo ja hoe? Welke activiteiten worden ondernomen en hoe wordt dat verankerd in de organisatie? Alleen in beleidstukken? Of dieper: ook in de processen van de organisatie? Dat zijn vragen die we onszelf voorafgaand aan de start van dit onderzoek stelden.

1.4 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

Dit onderzoek sluit aan op bij een groter onderzoek van het lectoraat HRM van het kenniscentrum CAREM genaamd: 'collectief aan de slag met participatie in Amsterdam Nieuw-West: de bijdrage van bewoners en arbeidsorganisaties' (Meerman et al 2014). Voor dit onderzoek naar wat organisaties doen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het stadsdeel wordt de volgende **doelstelling** geformuleerd:

Kennis en inzicht krijgen in wat organisaties in Amsterdam Nieuw-West doen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel te laten participeren in hun organisaties.

Bovenstaande doelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag binnen het onderzoek: Wat doen organisaties in Amsterdam Nieuw-West om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel te laten participeren in de organisatie?

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag zijn er drie deelvragen geformuleerd. In de deelvragen ligt de nadruk op **waarom** en **hoe** organisaties in de praktijk aandacht besteden aan het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dus het verhaal uit de praktijk om van te leren, wat werkt, waar loopt men tegenaan.

Deelvragen:

1. Welke motieven hebben organisaties om activiteiten te ontplooiën om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie?
2. Welke activiteiten ontplooiën organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie?
3. In hoeverre zijn deze activiteiten duurzaam verankerd in de organisatie?



1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. Er wordt ingegaan op de hoofdthema's van dit onderzoek aan de hand van theorie, beleid en bestaand onderzoek. In hoofdstuk 3 staat de onderzoeksmethode centraal, en de populatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de toepassing, de operationalisatie van theorie in dit onderzoek. Hoe worden aspecten gemeten om antwoord te geven op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag. Hoofdstuk 4 is het resultatenhoofdstuk, wat blijkt uit de afgenomen interviews? Het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 5 met daarin de samenvatting van het onderzoek, de conclusies en enkele adviezen.



THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader worden de centrale thema's van dit onderzoek achtereenvolgens toegelicht en uitgewerkt. De thema's zijn: participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (2.1) en sociaal verantwoord ondernemen (2.2).

2.1 PARTICIPATIE VAN MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT

Het begrip '**participatie**' is een breed begrip dat op diverse manieren een betekenis heeft en op allerlei aspecten van het dagelijks leven van mensen kan worden toegepast. In het algemeen gaat het om handelingen waarmee individuele burgers hun leven zin geven en zoveel mogelijk naar hun welbevinden proberen in te richten (Cardol et al., 2006).

Onderzoekers verdelen participatie vaak onder in drie hoofdcategorieën: politieke participatie, arbeidsparticipatie en maatschappelijke participatie (De Gruijter, 2010). Het begrip 'arbeidsparticipatie' wordt daarin als volgt gedefinieerd: deelname aan de arbeidsmarkt, zowel betaald als onbetaald (p. 71). In dit onderzoek wordt uitgegaan van het begrip arbeidsparticipatie:

deelname aan de arbeidsmarkt, zowel betaald als onbetaald. Dit begrip is breder dan alleen economische participatie maar omvat niet volledig de term maatschappelijke participatie.

Dit begrip sluit aan op het begrip dat in het projectplan is gekozen. In dat project staat de visie centraal dat een slecht functionerende arbeidsmarkt een moeilijk oplosbaar vraagstuk is als volledige werkgelegenheid als ideaal wordt gezien en alleen economische participatie, het hebben van betaald werk, wordt gewaardeerd. In het projectplan wordt gesproken van participatie als mensen een inkomen genereren uit arbeid (economische participatie) of op sociaal maatschappelijk vlak actief zijn (maatschappelijke participatie).

Wie zijn '**mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**'? Uit beleidstukken (bv Rijksoverheid, 2016) en bestaand onderzoek (bv SCP, 2014) blijkt dat dit een diverse groep is.

Uit een recent onderzoek naar arbeidsmarkt- en re-integratiebeleid van zes gemeenten door het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP, 2014) blijkt dat gemeenten onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt groepen verstaan zoals:

- werklozen, geregistreerd (12 uur of meer willen werken), met WW;
- uitkeringsgerechtigden, geen WW, personen met bijv. schuldenproblematiek of verslaafden, zogenoemde bijstandsmoeders;
- personen, die niet-uitkeringsgerechtigd zijn, zogenoemde NUGGERS, bijvoorbeeld: herintreders, gestopte ondernemers, mensen die vrijwillig ontslag hebben genomen, schoolverlaters tot 27 jaar die geen recht op bijstand hebben omdat ze thuiswonend zijn.

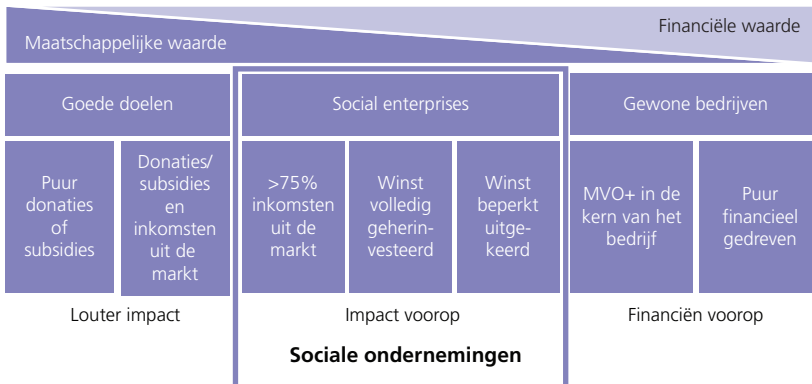
In dit onderzoek wordt uitgegaan van deze brede definitie van het begrip mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In het onderzoek wordt gekeken naar wat organisaties in Amsterdam Nieuw-West verstaan onder dit begrip en onder het begrip participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Worden activiteiten of beleid bepaald door de wettelijke kaders of wordt participatie breder gezien?

2.2 ACTIVITEITEN VAN ORGANISATIES VOOR MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT

Activiteiten van organisaties voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vallen onder het overkoepelende begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In de kern gaat het er om waarom en hoe organisaties naast economische waarde ook sociale of maatschappelijke waarde nastreven. MVO kent de triple P benadering (Profit, Planet en People), zoals beschreven in een advies van de Sociaal Economische Raad (SER, 2000). De sociale dimensie van MVO ('People') gaat over de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming. Het gaat over goede arbeidsverhoudingen en stimulerend sociaal beleid, waarbij rekening wordt gehouden met het werkklimaat (intern en in andere landen), met inbegrip van het bijdragen aan de kwaliteit van de directe werk- en leef omgeving (CSR Academy, 2015).

Het concept Corporate Social Responsibility (CSR) is sinds de jaren zestig populair geworden en heeft zich steeds verder ontwikkeld. In Nederland staat het bekend als maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). De term sociaal ondernemen is de afgelopen jaren sterk in opkomst. Bij sociaal ondernemen is een maatschappelijke bijdrage leveren, zoals het laten participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, minimaal even belangrijk als financiële waarde creëren (Alter, 2007). Het ondernemingscontinuüm (figuur 1) maakt het verschil tussen maatschappelijk verantwoord en sociaal ondernemen duidelijk. 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een randvoorwaarde, sociaal ondernemen is een doel' (Verloop en Hillen 2013, p. 18). In de kern gaat het om de combinatie van economische en sociale aspecten van de bedrijfsvoering. Het is niet winst of sociaal maar een combinatie van deze aspecten die afhankelijk zijn van elkaar (Blowfield & Murray, 2008 en Porter & Kramer, 2006).

Er is sprake van een continuüm waarop ondernemers meer of minder sociaal ondernemen, zie figuur 1 (Alter, 2007 en Social Enterprises NL, 2016). Het continuüm geeft weer welke waarde, maatschappelijk en of economisch, een onderneming toevoegt aan de maatschappij. Bij een sociale onderneming staat de maatschappelijke waarde voorop en is de financiële waarde belangrijk om dit mogelijk te maken.



FIGUUR 1 ONDERNEMERSCONTINUÛM (SOCIAL ENTERPRISES NL, 2016; MILESKI, 2016)

Voorwaarden voor sociaal ondernemen

Op basis van Carroll (1991) beschrijft Geva (2008) dat het begrip CSR bestaat uit vier verschillende (sociale) voorwaarden waar een organisatie aan moet voldoen om sociaal verantwoord te ondernemen. Die voorwaarden zijn:

- **economisch** (winst maken). De organisatie moet winst maken met productie, verkoop of diensten voor het voortbestaan van de organisatie.
- **juridisch** (houden aan de letter van de wet). Juridische verantwoordelijkheid behelst het nakomen van de wetten en regels van de (internationale) gemeenschap waar een organisatie aan moet voldoen.
- **ethisch** (in de geest van de wet, voorwaarden die nog niet zijn opgenomen in de wet). De ethische voorwaarde houdt in dat een organisatie handelt volgens de heersende maatschappelijke normen, het gaat hier om de ongeschreven regels van het maatschappelijk verkeer (gelijkwaardigheid, geen discriminatie etc.).
- **filantropisch** (vrijwillige sociale betrokkenheid). Deze voorwaarde geeft aan hoe een organisatie naar eigen goeddunken bijdraagt aan de verbetering van de maatschappij. Dat komt boven op de ethische verantwoordelijkheid. Er worden verantwoordelijkheden genomen die niet nodig zijn om te voldoen aan wet- en regelgeving of om winst te genereren maar verder gaan. Voorbeelden daarvan zijn een bijdrage aan maatschappelijke problemen, sponsoring of donaties.

Voldoen aan de economische, juridische en ethische voorwaarden is een must voor iedere organisatie, anders verliest zij haar bestaansrecht (Kardol & Van Rijt, 2007). Het voldoen aan de filantropische voorwaarde onderscheidt een 'gewone' organisatie van een 'sociaal verantwoorde' organisatie.

Aanvankelijk werden de bovengenoemde vier voorwaarden afgebeeld in een Maslow piramide wat een hiërarchie impliceerde in de vier van elkaar afgescheiden bouwstenen van CSR (stap 1, economisch en stap 4, filantropisch: de kers op de taart).

Op basis van ideeën van invloedrijke business leaders (Committee for Economic Development, 1971) die de functie van het bedrijfsleven in de maatschappij breder en humaner zagen dan alleen (of vooral) het economisch belang is er een CON versie (concentric cirkels) van de CSR piramide ontstaan. Hiermee wordt de samenhang en de belangrijkheid van iedere cirkel in het totale CSR begrip benadrukt. Dus alle economische verantwoordelijkheden (binnenste cirkel) hebben ook juridische en ethische aspecten.

Deze verdeling in vier voorwaarden die ten grondslag ligt aan sociaal ondernemen worden in dit onderzoek gezien als motieven of beweegredenen van een organisatie om sociaal te ondernemen.

Er wordt in de literatuur gesteld dat sociaal verantwoord ondernemen (CSR) voor een organisatie op de lange termijn nodig is om te kunnen voortbestaan (Caroll & Shabana, 2010), het economische motief. Tegelijkertijd hebben organisaties mogelijkheden door hun kennis en bronnen (mensen en geld) om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals bijvoorbeeld het laten participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, het juridische en ethische motief. Tot slot blijkt dat het publiek sociaal ondernemen waardeert. Het publiek waardeert dat organisaties naast winst ook verantwoordelijkheid nemen voor hun werknemers, de gemeenschap en zijn stakeholders zelfs als dat geld kost (Bernstein, 2000), het filantropische motief. Al met al redenen of dus motieven om wel of niet sociaal verantwoord te ondernemen. Aan organisaties in Nieuw-West wordt gevraagd welke motieven voor hen met name een rol spelen: economisch, juridisch, ethisch en filantropisch.

Omstandigheden die sociaal ondernemen beïnvloeden

Campbell (2007) stelt dat er omstandigheden zijn die het sociaal verantwoord gedrag van een organisatie beïnvloeden.

Organisaties zijn minder geneigd sociaal verantwoord gedrag te vertonen als:

- de bedrijfsresultaten tegenvallen of de vooruitzichten slecht zijn;
- de concurrentie erg hoog of erg laag is;

Organisaties zijn eerder geneigd dit gedrag te vertonen als:

- er sterke overheidsmaatregelen zijn om dit gedrag te beïnvloeden;
- er een sterke zelfregulatie is vanuit de sector waarin de organisatie zich bevindt;
- stakeholders (zoals Ngo's, raden van toezicht, pers, investeerders) het gedrag scherp in de gaten houden;
- managers van organisaties deelnemen in bijvoorbeeld onderwijs of publiceren;
- organisaties lid zijn van werkgeversorganisaties waarin dit gedrag belangrijk wordt gevonden;
- organisaties in dialoog zijn met werknemersvertegenwoordigers, vertegenwoordigers van een gemeente of gemeenschap.

In dit onderzoek wordt er naast naar de vier motieven om sociaal verantwoord te ondernemen ook naar de omstandigheden gekeken die het sociaal verantwoord gedrag stimuleren of belemmeren. In hoeverre is er bij organisaties in Nieuw-West sprake van omstandigheden die verantwoord ondernemen stimuleren of juist tegengaan?

De invloed van de afdeling HRM op sociaal ondernemerschap

Het bestuur bepaalt hoe het personeelsbeleid van de organisatie er uit zou moeten zien, de afdeling Human Resource Management (HRM) zorgt voor de uitvoering van die visie. In de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer lijkt steeds meer de nadruk te liggen op vragen van werkgeverszijde zoals 'wat levert het me op' en 'wat kost het me' (Zinsmeister, 2012). Het gaat hier over de economische dimensie van een arbeidsrelatie: arbeidskracht in ruil voor loon. Wie is optimaal waardevol voor een organisatie, wie is rendabel en wie is dat niet? Crane en Matten (2010) stellen dat het ethische kerndilemma voor (HRM) is dat medewerkers in organisaties, in economische zin, niet meer dan

een 'resource' zijn en dat deze resources met andere 'resources' concurreren. Bijvoorbeeld met nieuwe technologie en met 'resources' uit andere landen. Het managen van 'human resources' betekent uiteindelijk meer dan alleen het toepassen van economische criteria.

Als alleen, of vooral vanuit economische belangen naar de arbeidsmarkt en de werknemers wordt gekeken, dringt de vraag in dit onderzoek zich op: hoe ga je om met groepen die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben? Groepen werknemers van welke misschien niet direct op korte termijn duidelijk is wat het rendement is. Groepen waarvoor je als organisatie iets meer moeite moet doen om de individuele arbeidsvermogens, kwaliteiten en behoeftes in kaart te brengen.

HRM, vacatures, werving en selectie spelen een belangrijke rol. Wat is nodig om 'eerlijk' te kunnen werven en te selecteren zodat verschillende mensen gelijke rechten hebben?

De belangrijkste gronden voor discriminatie op het werk zijn culturele achtergrond, sekse, religie, handicap en nationaliteit (Crane and Matten, 2010). Met 'gelijke rechten' en 'positieve discriminatie' wordt gepoogd een antwoord te bieden op arbeidsmarktproblemen op het gebied van ongelijke kansen. Met name positieve discriminatie (affirmative action) wordt toegepast als bewuste poging om die groepen te bereiken die nu ondervertegenwoordigd zijn in de organisatie.

Om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gelijke kansen te bieden is het opstellen van een vacature met eerlijke functievereisten een mogelijkheid. Dat houdt in dat er niet meer gevraagd wordt dan strikt noodzakelijk voor het uitvoeren van de functie. Dit kan bijvoorbeeld door te vragen naar een bepaald werk- en denkniveau en niet naar een specifieke opleiding waaruit dat zou blijken (Crane & Matten, 2010).

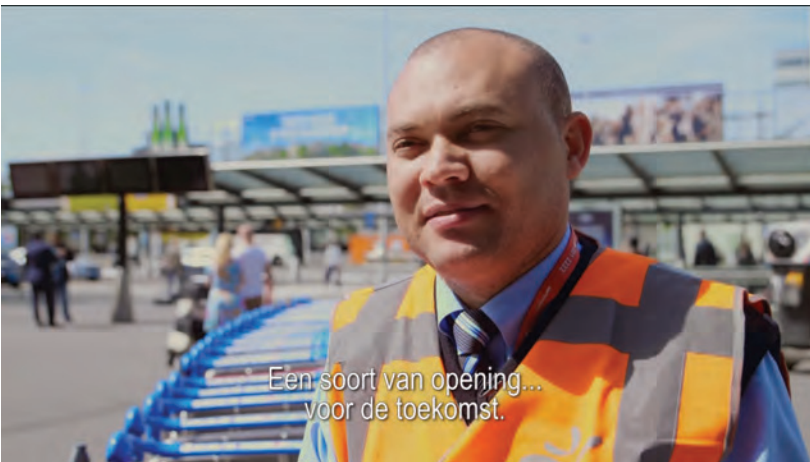
Selecteurs (werkgevers en leidinggevenden) willen met het selectieproces zo min mogelijk financiële risico's nemen. Het gevolg is dat selecteurs, vaak onbewust, mensen aannemen die op hen 'lijken'. Dit komt voort uit het 'similar to-me-effect' (Born, 2008). Mensen, dus ook selecteurs, hebben een onrealistisch hoog zelfbeeld. Als dan een kandidaat op irrelevante aspecten voor de functie (bijvoorbeeld getrouwd, kleine kinderen en jong) op de

selecteur lijkt, wordt (onbewust) de conclusie getrokken: 'die zal even goed zijn als ik ben'. Het gevolg is dat een afdeling of misschien wel een organisatie een 'kloon' wordt van de selecteur. Met alle consequenties voor de geschikte kandidaten die niet op de selecteur lijken. Als mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt nog geen onderdeel uitmaken van de organisatie is gezien bovenstaande de kans groot dat onbewust dit zo blijft als er niet expliciet aan wordt besteed (Born, 2008).

Tot slot, HRM en de activiteiten die daar onder vallen zoals vacatures, werving en selectie spelen een belangrijke rol bij het sociaal verantwoord ondernemen van een organisatie. Deze activiteiten staan centraal in de semigestructureerde interviews met HRM verantwoordelijke van organisaties in Nieuw-West.

Verankering van activiteiten in het kader van sociaal ondernemen in de organisatie

Er zijn organisaties die vanaf de start een sociale onderneming zijn. De manier van handelen, sociaal, zit van hoog tot laag in de onderneming ('in het DNA'). Met andere woorden het sociaal ondernemen is verankerd in de organisatie. Er zijn ook organisaties die stap voor stap vanuit een bestaande 'traditionele' organisatie sociaal gaan ondernemen of organisaties die deels activiteiten oppakken die onder sociaal verantwoord ondernemen vallen.



Daft, Kendrick & Vershinna (2010) benadrukken dat de implementatie van strategische keuzes, in dit onderzoek sociale activiteiten, het belangrijkste maar ook het moeilijkste is in een organisatie. Daft wijst er vervolgens op, dat implementatie moet gebeuren door veranderingen in de volgende deelgebieden van de organisatie: leiderschap, structuur, processen en human resources. Alleen met veranderingen in die vier deelgebieden vindt verankering van een strategische keuze plaats: wordt tijdelijkheid van activiteiten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tegen gegaan. Daft maakt daarbij gebruik van een door Kates & Galbraith (2007) ontwikkeld besluitvormingsmodel (STAR-model) rond strategie-implementatie. Hieronder worden de vier deelgebieden kort toegelicht.

Leiderschap: staat voor de vaardigheden om mensen te beïnvloeden om nieuw gedrag te adopteren. Om zo de nieuwe strategie te vertalen in actie. Overtuiging, motivatie en culturele waarden spelen hierbij een rol.

Structuur: staat voor de bewegingsruimte, positie en autoriteit van managers. Daarnaast gaat dit deelgebied ook over de centrale of decentrale structuur van de organisatie, waar worden beslissingen genomen?

Processen: hier staan informatiestromen binnen een organisatie centraal. Wat is het beleid, wat zijn de doelstellingen en wat wordt er bereikt? Dit zijn de instrumenten om strategie te vertalen in actie.

Human resources: dit deelgebied gaat over het werven, selecteren en laten gaan van werknemers. Daarnaast is het trainen en opleiden van werknemers om ze mee te nemen in de gewenste veranderingen qua vaardigheden en attitude een belangrijk onderdeel van dit deelgebied.

De deelgebieden zoals beschreven, vormen een raamwerk voor het inrichten van een organisatie. Het gaat over grote en fundamentele deelgebieden om een structuur van een organisatie te ontwerpen. Het is daarom belangrijk om de toepassing van de deelgebieden in dit onderzoek toe te lichten. In dit onderzoek naar sociaal ondernemen in Nieuw-West worden de vier deelgebieden gebruikt om te kijken waar (in welk deelgebied) organisaties activiteiten verankeren. De onderdelen van het STAR-model worden gebruikt

als een structuur om de resultaten weer te geven waar de sociale activiteiten van een organisatie worden verankerd. Er wordt dus geen onderzoek gedaan naar de deelgebieden an sich.

Afsluitend

In dit hoofdstuk zijn de hoofdthema's van dit onderzoek beschreven (participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en sociaal verantwoord ondernemen). Daarbij is aangegeven hoe de theorie gebruikt gaat worden in dit onderzoek bij organisaties in Nieuw-West. Aan het einde van hoofdstuk 3 (methode) wordt hier verder op ingegaan. Per deelvraag wordt daar weergegeven hoe concepten geoperationaliseerd worden, tot welke interviewvragen dat leidt (data verzameling) om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de hoofdvraag (resultaten en conclusie).



3

ONDERZOEKSMETHODE

In hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethode (3.1), de populatie (3.2), een sfeerimpressie van de dataverzameling (3.3) en de analyse van de resultaten (3.4) van dit onderzoek uiteengezet.

3.1 METHODE VAN ONDERZOEK

Voor dit verkennende onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Data is verzameld door middel van semigestructureerde interviews. In semigestructureerde interviews wordt aan de hand van een vooraf opgestelde lijst met thema's en vragen het interview afgenomen (Saunders et al., 2013). De definitieve vragenlijst kan per interview verschillen, de precieze vragen en de volgorde van de vragen is bijvoorbeeld afhankelijk van de organisatiecontext. Bij een semigestructureerd interview is er ruimte om door te vragen door de onderzoeker en punten in te brengen door de respondent. Aangezien er in dit onderzoek van zeer verschillende organisaties sprake is, is gekozen voor semigestructureerde interviews om aan te kunnen sluiten bij de verschillende organisatiecontexten.

Het interviewschema (zie bijlage 1) is samengesteld op basis van het theoretisch kader. In het interview komen vragen aan de orde om antwoord te geven op deelvraag 1 (motieven), 2 (activiteiten) en 3 (verankering).

Kwalitatief onderzoek is passend hier omdat het de mogelijkheid geeft om bij respondenten door te vragen. Hiermee komt gedetailleerder informatie vrij. Er is ruimte om motivaties, gedachten en ideeën achter het thema te onderzoeken. Dit past bij het doel van het onderzoek, namelijk het inzicht krijgen in hoe organisaties sociaal verantwoord ondernemen. In gesprekken met de respondenten is het onderwerp verkend, gehanteerde begrippen besproken en in kaart gebracht wat respondenten daar onder verstaan. Het gaat om meningen en ervaringen van respondenten over het centrale thema van dit onderzoek: sociaal verantwoord ondernemen door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden in een organisatie.

3.2 POPULATIE

De populatie van dit onderzoek is de verantwoordelijke voor sociaal verantwoord ondernemen in de organisatie. Zoals in het theoretisch kader aangegeven zijn er verschillende gebieden waar sociaal verantwoord ondernemen betrekking op heeft binnen een organisatie. Voor dit onderzoek gaat het om het gebied 'rechten en welvaart van medewerkers'. Daarbinnen is voor een afbakening gekozen van werving en selectie (instroom) en functie-inrichting. Dit betekent dat de populatie van dit onderzoek de verantwoordelijke voor strategisch HRM is. Zij weten het meest van dit onderwerp binnen de organisatie en zijn daar ook verantwoordelijk voor. In sommige gevallen is er een aparte afdeling binnen de organisatie die zich bezighoudt met MVO en zich vanuit die rol specifiek richt op arbeidsparticipatie. In dat geval behoort die verantwoordelijke tot de populatie.

Via contacten uit het project 'collectief aan de slag met participatie in Amsterdam Nieuw-West' en het persoonlijke netwerk van de projectgroepleden zijn tien organisaties benaderd voor een interview. Er is ter plaatse bij

zeven organisaties een semigestructureerd interview afgenomen van een uur. De andere zijn afgevallen om redenen zoals de grootte van de organisatie of beperkte tijd/ interesse vanuit de organisatie om mee te werken aan het onderzoek. Voor dit kwalitatieve onderzoek was het belangrijk om met organisaties te spreken die interesse hadden in het thema en bereid zijn om hun kennis en ervaring te delen. Daarom zijn organisaties gericht en via bestaande contacten geworven en niet aselekt (willekeurig) geselecteerd.

De zeven organisaties verschillen op meerdere vlakken van elkaar, zoals te zien in onderstaande tabel.

	Aantal werknemers	Organisatie onderdeel	Profit
1	< 50	Hoofdkantoor	Non-profit
2	< 50	Franchise	Profit
3	50 >	Hoofdkantoor	Profit
4	50 >	Hoofdkantoor	Profit
5	50 >	Hoofdkantoor	Non-Profit
6	50 >	Hoofdkantoor	Profit
7	< 50	Vestiging	Profit

Op basis van de verzamelde data wordt een beeld gegeven of- en hoe deze organisaties in Nieuw-West bezig zijn met sociaal ondernemen gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is sprake van verkennend onderzoek. Het is dan ook niet mogelijk om op basis van deze data te generaliseren, om iets te zeggen over hoe sociaal 'de' organisaties in Nieuw-West ondernemen. Wel biedt deze data en dit rapport een eerste verkenning van hoe een aantal organisaties in Amsterdam Nieuw-West in de praktijk aankijkt tegen en omgaat met sociaal ondernemen. Welke stappen zetten organisaties in het denken over- en het werven en aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? De inzichten die dit verkennende onderzoek oplevert, biedt de verschillende 'stakeholders' hopelijk aanknopingspunten om sociaal ondernemerschap in Nieuw-West en daarbuiten te versterken.

3.3 SFEERIMPRESSIE EN KWALITEIT WAARBORGING VAN DE DATAVERZAMELING

Het onderzoek is begonnen met vijf interviews met de verantwoordelijken voor sociaal verantwoord ondernemen in organisaties uit het netwerk van de lector van gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam. Later zijn daar nog twee interviews aan toe gevoegd met organisaties uit het netwerk van de onderzoekers zelf.

Ieder interview begon met een informele introductie en kennismaking van de interviewer en de respondent. Meestal (5) waren twee projectleden aanwezig om het interview te houden. Vooraf was afgesproken wie de leiding had, de ander vulde aan. Daarna werd benoemd dat vertrouwelijk met de gegevens wordt omgegaan en dat in de rapportage anoniem over de organisatie gerapporteerd wordt. Er is gekozen voor het anoniem maken van de interviews om respondenten zo vrij mogelijk te laten vertellen over de activiteiten die binnen hun organisatie worden ontplooid. Verder is het interview met instemming van de respondent met geluidsapparatuur opgenomen. Na deze voorbereidende stappen is het interview gehouden over drie hoofdthema's: de **motieven** van organisaties in Nieuw-West om activiteiten te ontplooiën voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, **welke** activiteiten ze ontplooiën en **hoe** deze activiteiten duurzaam worden verankerd in de organisatie.

Vooraf werd aangegeven dat het interview ongeveer een uur duurt. Dit bleek in de praktijk ook zeker het geval. Het is wel voorgekomen dat tijdens het interview zo werd doorgepraat dat aan het einde vragen in het gedrang kwamen in verband met de tijd en de concentratie van een ieder. Afhankelijk van de tijd en mogelijkheden van de respondent en de interviewers is langer dan een uur met elkaar gesproken, er zijn geen nieuwe afspraken gemaakt om een deel op een ander moment af te ronden.

Tijdens het interviewen stonden luisteren, samenvatten en doorvragen centraal. Het actief luisteren door bijvoorbeeld verbaal 'te hummen' en non-verbaal door oogcontact en lichaamshouding. Met het samenvatten van wat besproken was, werd duidelijk wat besproken was en wat nog niet. Mogelijke 'ruis' en het niet juist begrijpen van elkaar werd hiermee zoveel mogelijk

ondervangen. Het doorvragen had vaak betrekking op wat er nu concreet in de organisatie werd gedaan en hoe dat werd gedaan.

Het uitgewerkte interview werd zo snel mogelijk via mail ter goedkeuring opgestuurd naar de respondent. In de praktijk bleek dat soms lastig in verband met de dagelijkse onderwijswerkzaamheden van de onderzoekers. Mocht er iets niet volledig of duidelijk zijn dan was er de mogelijkheid voor de respondenten om dit aan te geven.

In het begin bleek er onduidelijkheid te zijn bij de onderzoekers over de vorm van de interviewverslagen, het varieerde van een letterlijke weergave van het gesprek tot een samenvatting op hoofdpunten. Helaas is pas gaande weg en vaak in samenspraak met de respondent tot een voor beiden acceptabele weergave van het gesprek gekomen.

Voor de tijdsduur van het interview en de rapportage van het gesprek had een 'oefeninterview' geholpen. De onderzoekers hadden werkzaamheden beter op elkaar kunnen afstemmen, knelpunten kunnen bespreken om hiervan te leren. De knelpunten hebben zich nu al doende gemanifesteerd en al doende is het opgelost maar dit heeft effect gehad op de volledigheid en de diepgang van de data.

3.4 ANALYSE

De verzamelde data is per deelvraag en met behulp van het theoretisch kader geanalyseerd (zie onderstaande tabel). Op deze manier is de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag mogelijk gemaakt. De gespreksverslagen zijn gecodeerd en per deelvraag geanalyseerd. Voor het interviewschema zie bijlage 1.

<p>Deelvraag 1: Wat zijn de motieven voor organisaties om activiteiten te ontplooiën om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie?</p>	<p>Motieven om sociaal verantwoord te ondernemen (Carroll, 1991): economisch, juridisch, ethisch en filantropisch;</p> <p>Omstandigheden die sociaal verantwoord ondernemen van een organisatie beïnvloeden: bedrijfsresultaten, concurrentie, overheidsmaatregelen, zelfregulatie vanuit de sector, stakeholders, onderwijsactiviteiten, lidmaatschap werkgeversorganisaties en dialoog met gemeenschap.</p> <p>Voorbeeld vragen zijn: Wat wordt in de organisatie verstaan onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? Welke motieven liggen ten grondslag aan het beleid dat gericht is op het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?</p>
<p>Deelvraag 2: Welke activiteiten ontplooiën organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie?</p>	<p>HRM en de activiteiten die daar onder vallen zoals vacatures, werving en selectie (Crane and Matten, 2010).</p> <p>Voorbeeldvragen zijn: Heeft u bewust de functiebeschrijving zodanig opgesteld dat niet meer gevraagd wordt dan strikt noodzakelijk? Zo ja, welke verschillen zijn er met functiebeschrijvingen die u eerder maakte? Kunt u vertellen over het werving- en selectiebeleid dat gehanteerd wordt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te werven en te selecteren?</p>
<p>Deelvraag 3: Hoe zijn deze activiteiten duurzaam verankerd in de organisatie?</p>	<p>Verankering in vier deelgebieden (Daft et al., 2010). Leiderschap, structuur, processen en human resources.</p> <p>Voorbeeldvragen zijn: Hoe draagt het leiderschap van de organisatie uit dat arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk is? Op welk niveau van de organisatie is het vaststellen van functieprofielen belegd?</p>



4

RESULTATEN, VERANTWOORD ONDER- NEMEN WAAROM EN HOE?

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In iedere paragraaf wordt een deelvraag behandeld om zo uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: wat doen organisaties in Amsterdam Nieuw-West om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel te laten participeren in de organisatie? De nadruk ligt op **waarom** en **hoe** organisaties in de praktijk aandacht besteden aan het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dus een verhaal uit de praktijk om van te leren, wat werkt en waar men tegenaan loopt.

In 4.1 wordt deelvraag een behandeld: wat zijn de motieven voor organisaties om activiteiten te ontplooiën om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie? In 4.2 gaat het over deelvraag twee: welke activiteiten ontplooiën organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie? Tot slot staat in 4.3 deelvraag drie centraal: hoe zijn deze activiteiten duurzaam verankerd in de organisatie? Om antwoord te kunnen geven op deze deelvragen zijn bij zeven organisaties in Nieuw-West semigestructureerde interviews afgenomen.

De motieven en handelingen van de organisaties worden in dit hoofdstuk weergegeven zoals verwoord door de respondenten in de interviews.

Sommige uitspraken zoals gehanteerd door de respondenten zijn algemeen, breed en voor velerlei uitleg vatbaar. Aangezien dit een eerste verkenning is, is er voor gekozen de denkbeelden van de organisaties in Nieuw-West over sociaal ondernemen in de breedte weer te geven. Het uiteenrafelen of tot in detail duiden van uitspraken was niet de primaire insteek van dit onderzoek. Daarom zijn algemene uitspraken niet altijd verder uitgewerkt.

4.1 WELKE MOTIEVEN HEBBEN ORGANISATIES OM ACTIVITEITEN TE ONTPLOOIEN OM MENSEN MET EEN AFSTAND TE LATEN PARTICIPEREN IN DE ORGANISATIE?

Allereerst wordt in deze paragraaf ingegaan op wat de organisaties waarmee gesproken is verstaan onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (4.1.1). Waarna ingegaan wordt op de motieven van een organisatie om sociaal verantwoord te ondernemen door activiteiten te ontplooiën om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren (4.1.2). Dit wordt uitgediept door te kijken naar welke omstandigheden bijdragen aan sociaal verantwoord gedrag van een organisatie (4.1.3).



4.1.1 WIE ZIJN MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT?

Het begrip ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ kent, zoals eerder aangegeven, in vakliteratuur, wetten en beleidsnota’s vele omschrijvingen. In dit rapport wordt gekozen voor een omschrijving die niet alleen uitgaat van mensen met een uitkering, maar ook uitgaat van mensen die niet-uitkeringsgerechtigd zijn zoals schoolverlaters en NUGGERS. Deze laatste groep bestaat onder meer uit herintreders, gestopte ondernemers en mensen die vrijwillig ontslag hebben genomen.

Wat verstaan de respondenten in de praktijk onder dit begrip? Uit de gesprekken met de verschillende organisaties blijkt dat non-profitorganisaties deze groep zien als mensen die ‘aan de zijlijn staan’. Het gaat om mensen die een niet-voldoende opleiding of niet de gevraagde opleiding hebben. Maar ook om mensen met beperkte (sociale) vaardigheden. Dit gaat enerzijds om basis sociale vaardigheden zoals pet af en kauwgom uit je mond bij een sollicitatie gesprek. Maar ook om de basis van ‘kunnen’ werken: een normaal dagritme, op tijd komen, houden aan afspraken etc. Er zijn mensen die daar nog ver vandaan zitten. Deze mensen moeten volgens de respondenten eerst begeleid worden om een dagritme op te bouwen voordat over banen of opleiding gesproken kan worden. Tot slot gaat het om het ontbreken van een netwerk om aan een baan te komen. De gesproken non-profit organisaties spelen vooral een rol in het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door ze te helpen met cursussen, sociale vaardigheden en contacten (netwerk).

Een respondent zegt bijvoorbeeld:

“In mijn optiek zijn dat mensen die niet of nauwelijks ‘employable’ zijn. Mensen die sociaal onaangepast zijn, bijvoorbeeld niet op tijd opstaan en of moeite hebben met gezagsverhoudingen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door gebrek aan scholing of ervaring. Soms ook mensen met taalproblemen waardoor ze moeilijk weer aan de slag kunnen komen. Hier zijn hoofddoekjes geen issue, volledige gezichtsbedekking volgens mij wel.”

of

“Mensen die een tijd niet gewerkt hebben, dat kunnen ook schoolverlaters zijn die niet gewerkt hebben. Vaak mensen zonder startkwalificatie die soms, als je het over jongeren hebt, geen uitkering hebben. Zij hebben daar geen recht op of doen gewoon geen aanvraag. Het zijn ook mensen die langdurig uit het arbeidsproces zijn geweest en mensen met geen werkervaring. ...

Het gaat over jongeren maar ook over volwassenen. Met name de 45-plussers hebben vaak een probleem om weer aan het werk te komen. Dit zijn ook vaak mensen met taalproblemen. En ze hebben de netwerken niet.”

Profit organisaties leggen elk de nadruk op andere delen van de brede omschrijving. Bij deze organisaties wordt regelmatig de focus gelegd op mensen met een arbeidsbeperking, fysiek of geestelijk (4 van de 5). Deze groepen staan nu, sinds de invoering van de Participatiewet (2015), hoger op de agenda bij organisaties. Soms wordt de doelgroep aangeduid met de term ‘onbekend talent’. De onderstaande quote illustreert dit:

“Mensen die heel veel moeten solliciteren om aan het werk te komen of is het een bepaalde doelgroep of is het.... Ik heb bijvoorbeeld in het filiaal .. mensen met een verstandelijke beperking. Dat vind ik belangrijk die horen ook gewoon bij het arbeidsproces. Op het moment dat ik daar een bijdrage aan kan leveren door die jongen aan te nemen dan doe ik dat graag. Ik ken de beperkingen, ik weet wat iemand wel of niet kan. Die jongens vinden het helemaal geweldig, die willen nooit meer weg en die ga ik nooit meer weg doen bij wijze van spreken.”

Concluderend, kan gezegd worden dat het lijkt alsof de profit-organisaties zitten op de lijn van de definitie van de centrale overheid: mensen met een fysieke- of psychische beperking. Door de Participatiewet (en de dreiging van de Quotumwet) speelt dit duidelijk een rol binnen de profit-organisaties. De non-profit organisaties hanteren de bredere definitie van gemeenten voor ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’. Dus ook bijvoorbeeld jeugd zonder uitkering en opleiding.

4.1.2 MOTIEVEN

In de literatuur (Carroll, 1991) zijn de genoemde motieven om sociaal verantwoord te ondernemen het economische-, het juridische-, het ethische en het filantropische motief.

Uit dit onderzoek blijkt dat drie van deze vier motieven bij iedere organisatie waarmee gesproken is naar voren komen. Er is altijd sprake van een mix van economisch voordeel behalen, juridische verplichtingen vanuit de wetgeving en ethische gevoelens van mensen uit de organisatie. Voor de vijf profit-organisaties heeft het **economische** motief duidelijk prioriteit. Er zijn werknemers nodig en daarom worden mensen gezocht. Voor de non-profit organisaties die gesproken zijn, is het net even anders. Zij zoeken niet zo zeer mensen voor de eigen organisatie maar hun doel is mensen te begeleiden naar werk bij een andere organisatie (profit of non-profit).

Een respondent uit de profit sector bevestigt het belang van het economische motief:

“In de toekomst is er een tekort op de arbeidsmarkt waardoor iedereen hard nodig is om de economie draaiende te houden.”

Maar ook:

“Volgens mij niet. Het kan meespelen alleen als het wordt voorgekauwd maar om zelf een subsidieaanvraag te doen dat kost te veel tijd. Het gaat hun niet om subsidie het gaat om goede mensen die gemotiveerd aan het werk zijn en of die nou een lange of korte afstand hebben tot de arbeidsmarkt dat maakt niet uit, als ze hun werk maar goed doen.”

Bij allen speelt op de achtergrond het **juridische** motief, enerzijds voldoen aan wettelijke eisen zoals de Participatiewet en anderzijds het recht hebben op subsidies bij het aanstellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor organisaties is het dus naast een kwestie van ‘willen’ tegenwoordig ook een kwestie van op punten ‘moeten’. Moeten, omdat er een sociaal akkoord is waarin staat dat er 125.000 banen gecreëerd moeten worden, een belangrijke afspraak uit de Participatiewet en bijbehorende Quotumwet:

“Belangrijkste motief om iets te doen met dit onderwerp is dat we er naar streven meer een afspiegeling van de samenleving te zijn. Met de mogelijke quotumwet in het vooruitzicht, is het een goed moment om hier nu ook mee te beginnen en niet meer te wachten met onze ambitie tot dit onderwerp. Dat is een goede stok achter de deur.”

Belangrijker dan juridische motieven blijkt het **ethische** motief voor in ieder geval drie van de vijf profit-organisaties die gesproken zijn. Deze organisaties willen zich duidelijk profileren als een maatschappelijk en in sommige gevallen zelfs richting een sociaal verantwoordelijke organisatie. Dit is terug te vinden in de visie, het beleid en de activiteiten van de organisatie. Op basis van het ondernemers continuüm (zie blz. 10) is hier sprake van een organisatie met MVO in de kern van de organisatie en geen sociale onderneming omdat de winst niet voornamelijk wordt geherinvesteerd in de onderneming voor de maatschappelijke impact. Het ethische motief blijkt onder andere uit uitspraken van de respondenten, zoals:

“We zijn, we willen er voor iedere Nederlander zijn, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: allochtoon, gehandicapt, etc.”

of

“Ja, betrokkenheid vanuit de buurt maar ook gewoon mensen een kans willen geven. En dan is de duurzaamheid best lastig, want in hoeverre is [deze sector] geschikt voor deze groep. ... dus hebben we heel goed gekeken naar welke functies hiervoor wel en niet geschikt zouden zijn. We zijn nu met alle [...] in Amsterdam in een workshop bijeen gekomen om te kijken hoe wij de Participatiewet en dan specifiek voor mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking vorm kunnen geven in [deze sector].

Het filantropische motief komt als zodanig niet aan de orde. In de praktijk blijkt dat deze twee motieven lastig te scheiden zijn. Respondenten hebben dit motief niet spontaan genoemd op de open vraag naar welke motieven ten grondslag liggen aan het voeren van beleid dat gericht is op het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Na het bestuderen van visie- en beleidsdocumenten van de vijf organisaties kan gezegd worden dat

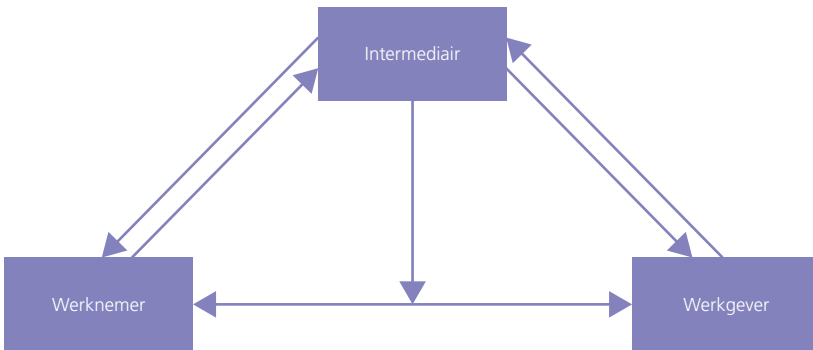
twee van de vijf organisaties wel degelijk filantropische motieven hebben. In de jaarverslagen van deze twee organisaties komt het filantropisch motief naar voren.

Wat opvalt, is de rol van individuele werknemers, los of naast de motieven van de organisatie.

Wanneer zij een persoonlijk belang of een overtuiging hebben, dan zetten zij zich in hun functie in voor de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij creëren door hun functie, werkervaring en positie zelf ruimte om binnen de kaders hier invulling aan te geven. Zij worden door de respondenten initiatiefnemers, innovators, aanjagers genoemd. Zij beïnvloeden de directe omgeving: bij deze aanjagers beginnen de activiteiten, die organisaties ontplooiën. In de volgende paragraaf (4.2) over werving en selectie wordt hier verder aandacht aan besteed. Een respondent zegt: *“het begint bij mensen met het hart op de juiste plaats”*.

De twee non-profitorganisaties spelen een rol bij de invulling en uitvoering van de verschillende motieven voor een profit-organisatie. Zij hebben een makelaarsfunctie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt enerzijds en organisaties die maatschappelijk of sociaal verantwoord willen ondernemen anderzijds. Meer dan een uitzendbureau wordt gekeken wat iemand kan, wat wellicht nog aangevuld, verbeterd moet worden en wat een organisatie nodig heeft (zie figuur 2). Werknemer en werkgever kunnen elkaar zelfstandig vinden maar vaak is daar de hulp van een non-profit organisatie (intermediair bij nodig. Eén van de non-profit organisaties verbindt vaak het economische en het ethische motief:

“Houdt er rekening mee dat bedrijven eerst geld moeten verdienen, maar daaraan parallel loopt een spoor, dat ze het ook leuk vinden om iets te betekenen.”



FIGUUR 2 ROL VAN NON-PROFIT ORGANISATIES (INTERMEDIAR) IN HET PROCES VAN PARTICIPATIE VAN MENSEN MET AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT BIJ ORGANISATIES.

4.1.3 OMSTANDIGHEDEN

In dit onderzoek ligt de nadruk op het gedrag van organisaties. Het gaat dan om het sociaal verantwoord gedrag om mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie. In een artikel van Campbell (2007) worden acht omstandigheden beschreven die het sociaal verantwoord gedrag van organisaties beïnvloeden. Er is niet expliciet gevraagd naar de verschillende omstandigheden, de uitkomsten en conclusies zijn gebaseerd op het gehele gesprek. Bij de vijf profit organisaties die gesproken zijn in het kader van dit onderzoek wordt bevestiging gevonden voor drie door Campbell genoemde omstandigheden. Zo blijkt bijvoorbeeld bij de organisaties in Nieuw-West:

Dat organisaties met **tegenvallende resultaten en slechte vooruitzichten** minder geneigd zijn sociaal verantwoord gedrag te vertonen. Een respondent zegt bijvoorbeeld:

“Het lijkt mij niet echt goed werkgeverschap als wij nu iemand plaatsen bij een bedrijfsonderdeel waar deze onzekerheid speelt. Bij een aantal afdelingen lijkt het in ieder geval wel interessant om daar met iemand met een arbeidsbeperking een pilot te draaien.”

En dat organisaties juist eerder geneigd zijn dit gedrag te vertonen als er **sterke overheidsmaatregelen** zijn om dit gedrag te beïnvloeden. De Participatiewet en de Quotumwet zijn hier duidelijke voorbeelden van. Zoals één van de respondenten zegt:

“Het lijkt er vooral op dat de uitvoering van de Participatiewet tot het formuleren van een beleid voor mensen met een arbeidsbeperking dwingt.”

Bij twee organisaties wordt bevestiging gevonden dat **als stakeholders (zoals raden van bestuur, raden van toezicht, pers en investeerders) het gedrag scherp in de gaten houden** er eerder sprake is van verantwoord ondernemen. Onderstaande quote bevestigt dit:

“De koppeling met de strategie wordt nieuw opgebouwd. Vorig jaar is er een groot veranderingstraject ingezet. Er is een nieuwe RvB aangetreden die duurzaamheid erg belangrijk vindt. De nieuwe RvB heeft echt de visie zoals die in mijn beleving zou moeten zijn. Namelijk kijken waar kun je nou gedeelde waarde creëren en niet je zozeer alleen vastpinnen op bijvoorbeeld CO2-reductie of arbeidsomstandigheden. Dat is allemaal ook belangrijk maar dat is in feite een hygiënefactor, dat moet je gewoon hebben.”

De invloed van vijf andere omstandigheden van Campbell op sociaal verantwoord ondernemen worden in dit onderzoek niet spontaan benoemd door de organisaties. Invloed van omstandigheden op sociaal verantwoord gedrag van een organisatie zoals: **hoge/lage concurrentie** of **sterke zelfregulatie vanuit de sector** worden niet genoemd. Zo ook niet omstandigheden zoals: **managers van organisaties zijn actief in het onderwijs** en **lidmaatschap van werkgeversorganisaties** waarin dit gedrag belangrijk wordt gevonden. Tot slot, wordt niet expliciet gesproken over de omstandigheid: **organisaties zijn in dialoog zijn met werknemersvertegenwoordigers, vertegenwoordigers van een gemeente of gemeenschap.**

Uit bovenstaande valt te concluderen dat de organisaties waarmee gesproken is, stappen hebben gezet om (structureel) sociaal verantwoord te ondernemen en dat er nog volop ruimte is om dit uit te breiden en sterker te maken. Met de constatering van mogelijke tijdelijkheid van het gedrag dringt zich de vraag op hoe organisaties juist die tijdelijkheid kunnen voorkomen. In hoeverre is beleid verankerd in de organisatie? In 4.3.1 wordt hier op ingegaan.

4.2 WELKE ACTIVITEITEN ONTPLOOIEN ORGANISATIES OM MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT TE LATEN PARTICIPEREN IN DE ORGANISATIE?

In 4.2 staat centraal wat organisaties doen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisaties. Allereerst (4.2.1) wordt ingegaan of organisaties specifiek aandacht besteden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als ze nieuw vast personeel gaan werven (4.2.1). Vervolgens gaat het over op de manier waarop nieuw vast personeel geselecteerd wordt (4.2.2). Daarnaast is er aandacht voor projecten die organisaties apart, buiten de vaste formatie, initiëren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te bieden in hun organisatie



4.2.1 WERVING

Zoals beschreven in de vorige paragraaf heeft het economische motief prioriteit bij de profit-organisaties. De vraag is dan hoe er naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt gekeken. Hoe gaan organisaties om met mensen die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Mensen waarvan misschien niet direct op korte termijn duidelijk is wat het rendement is. Groepen waarvoor je als organisatie iets meer moeite moet doen om de individuele arbeidsvermogens, kwaliteiten en behoeftes in kaart te brengen en in te zetten.

De profit-organisaties waar in het kader van dit onderzoek mee gesproken is, geven allen aan dat als er gezocht wordt naar nieuwe mensen de website van de organisatie en of posters in de winkel/vestiging de manier is om te werven. Deze wervingskanalen leveren in het algemeen op dit moment voldoende kandidaten op. Deze kanalen zijn niet specifiek gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt maar die kunnen daar natuurlijk net als iedereen gebruik van maken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de 5 profit-organisaties niet bewust aansturen met het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het blijkt dat de twee non-profit organisaties waarmee gesproken is een soort makelaarsfunctie hebben tussen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en organisaties. Zij zijn een brug tussen- en daarmee een wervingskanaal voor organisaties die op zoek zijn naar gemotiveerd personeel en arbeidskrachten uit Nieuw-West die op zoek zijn naar werk. De organisaties en de arbeidskrachten kennen elkaar niet en hebben hulp nodig om elkaar te vinden. Een respondent van een non-profit organisatie vertelt:

“Wat bijvoorbeeld bij een bedrijf als ... speelt is dat als wij de voorselectie goed doen, dat dat voor hen natuurlijk een wervingskanaal is. Goedkoop voor hun en wij hebben er ook baat bij. Zij hoeven de advertentie niet te plaatsen, zij kunnen exact aangeven om welke banen het gaat en welke skills daarvoor nodig zijn.”

Via re-integratie-bureaus, zorg en onderwijsinstellingen voor jong volwassenen soms met een beperking en initiatieven zoals 'de 99 van Amsterdam'³ krijgen profit organisaties mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangeboden. Ze worden aangeboden voor stageplekken, werkervaringsplekken en uiteindelijk voor banen. Uit de interviews blijkt dat het verschilt in hoeverre profit-organisaties al structureel op deze manier werken. De ene organisatie doet dit al langer, zij plaatsen bijvoorbeeld ieder schooljaar enkele stagiaires. De andere organisatie is nu voor de eerste keer met een pilot bezig voor het werven en plaatsen van arbeidsgehandicapten in de organisatie.

Doelgroepenbeleid

Om groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt (gelijke) kansen te bieden, wordt in de literatuur gesproken over 'positieve discriminatie' of doelgroepenbeleid (Hermanussen & Serail, 2005). Het gaat meestal om groepen op basis van culturele achtergrond, sekse, religie en handicap (Crane & Matten, 2010). Het doel van de toepassing van 'positieve discriminatie' binnen organisaties is om die groepen te bereiken die nu ondervetegenwoordigd zijn in de organisatie. Hoe is dat bij de organisaties in Amsterdam Nieuw-West?

Uit de gesprekken blijkt dat er geen sprake is van 'positieve discriminatie' of doelgroepenbeleid, de uitzondering is de door de Participatiewet ingegeven specifieke aandacht voor mensen met een fysieke of psychische beperking. De respondenten tonen een lichte weerstand bij het idee om bewust onderscheid te maken tussen doelgroepen. Een respondent zegt bijvoorbeeld:

"Er wordt niet specifiek gekeken naar het aantal vrouwen of allochtonen etc. Er wordt gekeken naar wat kan iemand, wat is zijn/haar ervaring. Niet naar de naam of het geslacht."

3 Dat is de naam van het vervolg op het project 'de Ambitie van Zuid', waarbij De Normaalste Zaak in samenwerking met het Werkgeversservicepunt en ondernemersvereniging ORAM een kopgroep van 99 werkgevers in Metropool Amsterdam wil vormen die samen bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt. De 99 van Amsterdam is in 06-2015 gelanceerd.

Bij werving van nieuw personeel gaat het in eerste instantie voor iedere organisatie om gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Het is dan van secundair belang voor de organisaties waarmee gesproken is of het een man, een vrouw met een hoofddoek of iemand met een handicap is. Bij werving van personeel speelt naast de kwaliteit van het personeel ook de wens van de organisatie om een afspiegeling te zijn van de buurt en of de maatschappij.

Over een afspiegeling willen zijn van de buurt of maatschappij zeggen respondenten:

“Normaal is dat je als organisatie een afspiegeling bent van de samenleving. Wat je nu ziet in Amerika waar de politie blank is en de mensen die ze aanhouden gekleurd zijn wil je te allen tijde voorkomen. In Nieuw-West zie je in het medewerkersbestand een afspiegeling van de bevolking.”

of

“We willen er voor iedere Nederlander zijn, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, allochtoon, gehandicapt etc.. Het is onderdeel van onze missie en visie. Er wordt niet specifiek in de winkels gekeken naar het aantal vrouwen, allochtonen etc. Er wordt gekeken naar wat kan iemand, wat is zijn/haar ervaring etc. niet naar de naam of geslacht. Zo kijk ik er zelf naar, maar ik denk dat dat organisatie breed is.”

4.2.2 SELECTIE

Een van de manieren om gelijke kansen te creëren voor verschillende mensen is het opstellen van eerlijke functievereisten (Jans, 2011). Dat houdt in dat er niet meer gevraagd wordt dan strikt noodzakelijk voor het uitvoeren van de functie. Dit kan bijvoorbeeld door te vragen naar een bepaald werk- en denkniveau en niet naar een specifieke opleiding waaruit dat zou blijken.

Uit de gesprekken blijkt dat alle organisaties uitgaan van een vast personeelshandboek waar de functies van de organisatie in beschreven staan. Dit is wat er nodig is aan personeel om de organisatie, het filiaal of de vestiging draaiende te houden. Respondenten vertellen dat daar geen of nauwelijks veranderingen in mogelijk zijn. Men gaat een bepaalde functie bijvoorbeeld

niet aanpassen om deze voor meer of andere mensen passend te maken. Er worden hoogstens aanpassingen gedaan wat betreft het aantal uren.

“Nee, we hebben hier een HRM-cyclus daar worden functies benoemd zoals ze ook beschreven zijn in het handboek. Op het moment dat ik daar een functie in vrij heb dan ga ik gericht zoeken naar die functie en ik zal die functie niet gaan aanpassen hoogstens kun je natuurlijk de uren inzet gaan aanpassen of dat je meer lagere contracten aanbiedt voor meer flexibiliteit.”

Formeel liggen de functies voor het personeel dus vast en lijkt er weinig ruimte om daar van af te wijken om een functie te creëren voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de praktijk ligt dit echter genuanceerder:

- a. er wordt soms wel ruimte gevonden, en
- b. er worden soms specifieke projecten opgezet.

Hieronder worden deze twee punten toegelicht.

Ad a. Ruimte

Bij alle vijf profit-organisaties is duidelijk dat het afhankelijk is van hoe een selecteur, de persoon die beslist over de selectie, er zelf inziet. Als de selecteur een open houding heeft en er aan hecht om verschillende mensen een kans te geven op de arbeidsmarkt zijn er binnen de kaders die een organisatie stelt mogelijkheden. De gesprekken met de non-profit organisaties bevestigen dit beeld. Naast de open houding is de positie en beslissingsbevoegdheid van de selecteur bepalend voor in hoeverre mensen met een afstand een kans krijgen in de organisatie c.q. worden aangenomen. Op deze manier wordt de selectie van doelgroepen of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wel afhankelijk van personen en kan er niet worden terug gevallen op vaststaand beleid. Het risico bestaat dat als deze selecteur de organisatie verlaat deze kennis, contacten en dit ‘informele’ beleid uit de organisatie verdwijnt. Een voorbeeld:

“Het is de insteek van recruitment en wat je vindt, welke mensen zijn welkom om bij jou te komen werken? Daarin vinden wij het ook veel belangrijker dat mensen met de juiste motivatie werkzaam zijn voor ons. Dus ontzettend goed als je een doelgerichte opleiding kiest, dat kan in

ons geval ... of ... zijn. Maar als diegene niet de juiste motivatie heeft dan twijfel ik. Ik vind een student uit het stadsdeel of iemand die hier om de hoek woont en die betrokken is bij deze plek interessant. Het vak of de juiste vaardigheden leren we deze persoon dan wel."

Interessant is dat voor deze organisatie de nabijheid en betrokkenheid bij Stadsdeel Nieuw-West als positief punt wordt gezien.

Ad b. Projecten

Naast het incidenteel ruimte maken voor het selecteren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zijn er organisaties die projecten opzetten om deze mensen kansen te bieden. Een voorbeeld van een concreet project is die van de organisatie die voor een doelgroep die nog niet gelijk geschikt is voor de functie van verkoopmedewerker voor dit project een functie heeft gecreëerd. Ze groeten de klanten die binnenkomen in de winkel. Het belangrijkste doel van deze functie is dat deze groep een werkritme leert te werken: dat ze uit bed komen, dat ze ergens naar toe moeten. Soms leidt dit uiteindelijk tot een klein contract als dit goed gaat.

"Van de [functie] is geen functieomschrijving, dat is echt in het leven geroepen om maatwerk te bieden aan deze groep zodat ze toch aan het werk kunnen gaan. We hebben ook aanvulhulpen, daar zie je vooral weleens jongeren die bijvoorbeeld moeite hebben met rekenen of met klanten advies geven, die kunnen dan wel in de aanvulploeg. Mensen uit de projecten komen daarna wel eens in de aanvulploeg."

Er is ook een organisatie die een stagebureau met afgestudeerden met een HR opleiding heeft opgezet. Deze mensen zijn al langer uit het arbeidsproces, bijvoorbeeld door kinderen, en willen aan de slag om werkervaring op te doen. Ze hebben geen uitkering, omdat ze daar nog geen recht op hebben. Deze organisatie biedt ze werkervaringsplekken, deels betaald door het bedrijf en deels door de gemeente.

4.3 IN HOEVERRE ZIJN DEZE ACTIVITEITEN DUURZAAM VERANKERD IN DE ORGANISATIE?

Uit bovenstaande blijkt dat de organisaties in dit onderzoek eerste stappen hebben gezet om maatschappelijk of sociaal verantwoord te ondernemen. Allereerst wordt hieronder een algemeen beeld gegeven of en hoe de zeven organisaties uit dit onderzoek activiteiten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben verankerd in de organisatie. Vervolgens wordt ingezoomd op vier belangrijke deelgebieden bij veranderingen in een organisatie: leiderschap, structuur, processen en human resources (HR).

Bij vier van de zeven organisaties waarmee gesproken is, is vanaf de oprichting van de organisatie naast de financiële waarde ook oog voor de maatschappelijke waarde van de organisatie. Op basis van het ondernemerscontinuüm in figuur 1 (zie pagina 10) is er sprake van een gewone organisatie met aandacht voor MVO en dus de maatschappelijke waarde van de organisatie. Bij vier organisaties (twee profit en twee non-profit) in dit onderzoek is de maatschappelijke waarde verweven in alle mensen en onderdelen van de organisatie, “in het DNA van de organisatie” zoals een van de respondenten dit noemde. Dus van missie/visie tot aan de werknemers in verschillende functies op de werkvloer.



Dat er in strikte zin geen sprake is van een sociale onderneming, die de winst volledig herinvesteert in de organisatie om maatschappelijke waarde te creëren, is niet geheel verrassend in deze onderzoekspopulatie van grote en soms beursgenoteerde organisaties. Wel kan geconcludeerd worden dat deze twee profit-organisaties verder kijken dan de financiële waarde van de organisatie.

Het management van een van deze twee profit-organisaties heeft vanaf het begin af aan de urgentie gevoeld om in ieder geval maatschappelijk verantwoord en gedeeltelijk zeker sociaal verantwoord te ondernemen. Om de organisatie op die manier strategisch te positioneren. Deze organisatie is bezig met het samenbrengen van het MVO beleid dat er op losse onderdelen al is, en te komen tot een uniform duurzaamheidsbeleid voor alle (toekomstige) organisatie onderdelen. Participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zal daar een onderdeel van zijn. Dat het echt een strategische keuze van de organisatie op centraal niveau is en doorleefd wordt door de hele organisatie blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande quote:

“We willen beloften doen. Hier [in deze vestiging] willen we bijvoorbeeld drie mensen een plek geven in 2016 die specifiek onder de participatiewet vallen. Andere vormen van ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ nemen we al mee in de reguliere werving en selectie. Documenten die we maken kunnen straks ook internationaal worden geïmplementeerd. Dit zijn onze ‘brand standards’. Die gelden dan voor iedereen, alle vestigingen. ...”

Het sociaal ondernemen zelf en daarmee dus ook de verankering ervan staat bij de andere drie profit-organisaties nog in de kinderschoenen. In die organisaties wordt er op verschillende niveaus over gesproken en of naar gehandeld maar niet centraal door de hele organisatie heen.

Van de drie resterende organisaties hebben er twee programmamanagers/ werkgroepen opgericht ten bate van de uitvoering. Bij laatste organisatie zoekt een leidinggevende binnen de afgesproken kaders van het bestaand beleid naar ruimte om activiteiten met maatschappelijk waarde uit te voeren, zoals het (tijdelijk) aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Vier deelgebieden

Hoe kan een organisatie er voor zorgen dat de strategische keuze voor sociaal activiteiten duurzaam verankerd worden in de organisatie? Daft (2011) benadrukt dat veranderingen op vier strategische deelgebieden van een organisatie noodzakelijk zijn om er voor te zorgen dat een strategische keuze duurzaam verankerd wordt. Veranderingen moeten plaatsvinden in de deelgebieden: **leiderschap, structuur, processen** en **human resources** van een organisatie. Hieronder worden die gebieden achtereenvolgens besproken: wat er onder verstaan wordt en wat de organisaties doen waarmee gesproken is op dit deelgebied. Er is specifiek gevraagd naar of- en zo ja welke rol deze deelgebieden hebben gespeeld bij de verankering van sociale activiteiten.

Zoals eerder is beschreven, is er bij de zeven organisaties in verschillende mate sprake van activiteiten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie en van verschillende mate van verankering van deze activiteiten. In onderstaande wordt weergegeven wat respondenten vertellen over het verankeren van dit beleid.

Leiderschap: staat voor de vaardigheden om mensen te beïnvloeden om nieuw gedrag te adopteren. Om zo de nieuwe strategie te vertalen in actie. Overtuiging, motivatie en culturele waardes spelen hierbij een rol. Bij alle zeven organisaties worden de vaardigheden van de leidinggevenden om anderen, medewerkers of bestuurders te overtuigen van het laten participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt genoemd. Het initiatief voor dat gedrag kan vanaf de werkvloer komen, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Wij hebben met de [...] managers een keer per kwartaal overleg. ... Ik vind wel dat je een actieve bijdrage moet leveren vanuit je functie bijvoorbeeld mijn ervaring met [zorg-onderwijsinstelling]. Ik heb een positieve ervaring daarmee, ik doe daar veel zaken mee. Ik deel dat met die jongens. Ik vind wel dat dat ook vanuit jezelf moet komen ... dat je moet oppakken ...”

Het gedrag kan ook van bovenaf worden uitgerold. Volgens een respondent van een non-profit organisatie ziet dat er zo uit:

“Ik weet niet of ze het als beleid vastleggen binnen een bedrijf, ik weet niet hoe dat werkt. Ik zie alleen in de personen dat ze het uitdragen en dat ze het kennelijk in het bedrijf geïmplementeerd hebben als zijnde daar staan wij voor en dat dragen we uit. Een soort missie als het ware in die vorm zie ik het wel terug. Ik zie het alleen in de persoon die dat uitstraalt die het personeel daar over informeert, dit zijn wij dit willen wij als imago daarin is het eigenlijk geïncorporeerd, denk ik.”

Structuur: staat voor de bewegingsruimte, positie en autoriteit van managers. Daarnaast gaat dit deelgebied ook over de centrale of decentrale structuur van de organisatie, waar worden beslissingen genomen? De organisaties waarmee gesproken is, zijn heel verschillend wat betreft opzet, structuur aantal werknemers etc., zoals beschreven in hoofdstuk 3. Wat op basis van deze interviews gezegd kan worden, is dat binnen alle zeven organisaties dankzij of ondanks de huidige structuur meer of minder ruimte gecreëerd wordt door de respondenten om sociale activiteiten te ontplooiën. Hiermee wordt nogmaals benadrukt dat sociale activiteiten, maatschappelijke waarde, veelal afhankelijk is van personen.

Processen: hier staan informatiestromen binnen een organisatie centraal.

Wat is het beleid, wat zijn de doelstellingen en wat wordt er bereikt?

Dit zijn de instrumenten om strategie te vertalen in actie.

De verschillende organisaties leggen doelen en resultaten van sociaal verantwoord gedrag niet structureel en consequent vast. Als dit gebeurt, is dit eerder een uitzondering dan een regel. Onderstaande quotes geven weer hoe het er in de praktijk in organisaties aan toegaat:

“[...] heeft als doel meer mensen aan het werk te krijgen. Bijvoorbeeld de afdeling [...] kijkt waar kunnen we zelf als [...] mensen aannemen. Deze doelen worden door vertaald naar afdelingen. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor stagiaires. Er wordt over gerapporteerd in hoeverre doelstellingen behaald worden. Het bestuur wil weten wat er van de doelstellingen terecht is gekomen.”

of

“Voor het eerst wordt er nu een stukje over het sociaal ondernemen opgenomen in het sociaal jaarverslag. [...] is basic en bescheiden hierin ook. We doen het gewoon, het is normaal dat je die mensen ook een kans geeft. Ik denk zeker dat [...] komend jaar nog meer energie gaat steken in het werven van stagiaires. Het is leuk en het levert voor een bedrijf ook een kweekvijver van talent op.”

Human resources: dit deelgebied gaat over het werven, selecteren en laten gaan van werknemers. Daarnaast is het trainen en opleiden van werknemers om ze mee te nemen in de gewenste veranderingen qua vaardigheden en attitude een belangrijk onderdeel van dit deelgebied. Op dit deelgebied zie je een verschil tussen organisaties die het sociaal verantwoord gedrag in zijn geheel doorleven, van top tot teen (4) en organisaties waarbij het gedrag vooral (nog?) bij individuele werknemers zit (3). Het belang van dit deelgebied wordt geïllustreerd door onderstaande quote:

“Let op of er bij bedrijven een HR persoon in de directie zit. Ik weet, dat dit bijvoorbeeld bij [...] niet zo is. Daar functioneert wel een directeur HR maar hij is geen onderdeel van het directieteam. Dan zit er dus een laag tussen en dat fascineert mij. Dat mensen wekelijks met elkaar aan de directietafel zitten en dat dan iemand uit de tweede hand daar iets over moet zeggen. Misschien is het wel zoals het hoort. Bij kleine bedrijven wordt het in een keer meegenomen, hier niet, dat maakt naar mijn mening enorm uit.”

Concluderend, activiteiten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en een plek te geven in de eigen organisatie komen zeker voor maar zijn niet altijd verankerd in beleid en daardoor vaak afhankelijk van personen. Zoals beschreven moet een organisatie die structureel een plek wil bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt deze strategie idealiter op de genoemde vier deelgebieden invoeren om dit beleid deze visie te borgen en te verankeren.



5

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN ADVIES

Dit rapport 'Zeven organisaties aan het woord over: participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in Amsterdam Nieuw-West' is de neerslag van een onderzoek naar wat organisaties in Amsterdam Nieuw-West doen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel te laten participeren in de organisatie. De aanleiding was dat er in het stadsdeel Nieuw-West veel arbeidsplaatsen zijn maar die arbeidsplaatsen worden in mindere mate dan in andere stadsdelen in Amsterdam ingevuld door mensen uit het eigen stadsdeel. Ondanks de aanwezige werkgelegenheid weten organisaties en bewoners elkaar kennelijk onvoldoende te vinden.

De doelstelling van het onderzoek is kennis en inzicht krijgen in hoe het gaat in de praktijk, wat doen organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in hun organisaties. In het onderzoek is gebruik gemaakt van informatieverzameling door middel van semi-structureerde interviews bij vijf profit- en twee non-profit organisaties in Nieuw-West. Via contacten van het overkoepelende project 'Collectief aan de slag met participatie in Amsterdam Nieuw-West' en het persoonlijk netwerk van de onderzoekers zijn deze zeven organisaties bereid gevonden om een interview te geven. De uitkomsten geven een schets over hoe organisaties in Nieuw-West omgaan met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De onderzoeksvragen die aan dit rapport ten grondslag liggen zijn:

- wat zijn de motieven voor organisaties om activiteiten te ontplooiën om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie? (5.1)
- welke activiteiten ontplooiën organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in de organisatie? (5.2)
- hoe zijn deze activiteiten duurzaam verankerd in de organisatie? (5.3)

Aan de hand van deze drie vragen worden onderzoeksresultaten en conclusies in dit hoofdstuk weergegeven. Tot slot wordt een advies gegeven en in de discussie terug gekeken op dit onderzoek.

Nu al wordt benadrukt dat er geen 'blauwdruk' van het toekomstige ondernemen met aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in Amsterdam Nieuw-West wordt gegeven op grond van het huidige onderzoek. De reikwijdte van de onderzoeksopdracht zou daarmee overschreden worden. Wel kunnen aan de hand van de onderzoeksresultaten richtingen worden verkend.

5.1 MOTIEVEN

Het begrip 'afstand tot de arbeidsmarkt' kent verschillende definities. Niet alleen in de vakliteratuur, wetten en beleidsnota's, maar ook in de praktijk, zo blijkt uit dit onderzoek. De centrale overheid verstaat onder 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt': mensen met een fysieke- of psychische beperking. Gemeenten en decentrale overheden hanteren een bredere definitie waarin ook aandacht is voor schoolverlaters, herintreders, gestopte ondernemers en mensen die vrijwillig ontslag hebben genomen.

De vijf profit-organisaties in dit onderzoek zitten in ieder geval op de lijn van de definitie van de centrale overheid: mensen met een fysieke- of psychische beperking. Door de Participatiewet (en de dreiging van de Quotumwet) speelt dit duidelijk een rol binnen de profit-organisaties.

De twee non-profit organisaties hanteren de bredere definitie van gemeenten voor 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Dus ook bijvoorbeeld

jeugd zonder uitkering en of opleiding. Deze non-profitorganisaties vormen een brug tussen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en profit-organisaties.

De non-profit organisaties zorgen dat de mensen eerst basis (sociale) vaardigheden en kennis opdoen. Vervolgens wordt gekeken waar passend werk is binnen het netwerk van organisaties van de non-profit organisaties. Opvallend om te zien was met hoeveel flair medewerkers van de twee non-profit organisaties mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk krijgen bij profit-organisaties. Iets wat zonder deze hulp lang niet altijd mogelijk was geweest. De profit-organisaties zijn blij met deze medewerkers die ze via de 'gewone' weg (uitzendbureaus, advertenties) in sommige gevallen moeilijk kunnen vinden. De non-profit organisaties ontzorgen de werkgevers bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij doen een voorselectie en bieden mensen aan die zo aan de slag kunnen. Deze rol van 'makelaar' is belangrijk voor de profit-organisaties.

Uit het onderzoek blijkt dat bij alle vijf de profit-organisaties drie van de vier motieven om sociaal verantwoord te ondernemen aanwezig zijn. Van de vier motieven heeft het economisch motief prioriteit. Daarna worden bij allen meteen het juridisch en ethisch motief genoemd. Organisaties willen voldoen aan de bestaande wetgeving, zoals bijvoorbeeld de Participatiewet, maar ook naar de geest van de wet handelen zoals niet discrimineren. Hoewel het filantropische motief niet expliciet uit de interviews naar voren komt kan toch, mede na bestuderen van visie- en beleidsdocumenten, geconcludeerd worden dat twee van de vijf profit organisaties wel degelijk filantropische motieven hebben.

In dit onderzoek valt op dat de recent (2015) ingevoerde Participatiewet leeft bij de geïnterviewde organisaties. De Participatiewet stelt eisen aan een organisatie om mensen met een fysieke of psychische beperking te laten participeren in een organisatie. Door dit juridische motief staan deze mensen op de agenda van de organisaties. Drie van de vijf profit-organisaties zijn nog aan het zoeken hoe ze dat structureel kunnen doen. De non-profit organisaties zouden daar een rol in kunnen spelen.

5.2 ACTIVITEITEN

Wat doen organisaties om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in hun organisatie? Als een organisatie personeel werft, wordt dit via standaardkanalen zoals de website of folders in de winkel gedaan. Er is hierin niet specifiek aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel Nieuw-West. Belangrijk bij deze uitkomst, is om te realiseren dat in dit onderzoek met grotere organisaties is gesproken. De uitkomst zal wellicht anders zijn als met MKB-ondernemers wordt gesproken. De redenering van de respondenten nu is dat mensen met een afstand ook kunnen reageren op deze algemene advertenties. Bij alle vijf de profit-organisaties was er een lichte weerstand om bewust onderscheid te maken tussen groepen mensen. Zij zeggen allemaal dat het gaat om de kwaliteit en motivatie, niet om wie je wel of niet bent.

Na werving komt de selectie. Bij alle vijf de profit-organisatie is er een vast personeelshandboek met daarin de functies en vacatures. Net als bij werving wordt hier niet van afgeweken door bijvoorbeeld een functie ook passend te maken voor iemand met mindere kwalificaties. Toch werd bij drie van de vijf profit-organisaties zichtbaar dat de selecteurs de ruimte binnen de vaste kaders pakten om zelf invulling te geven aan het selecteren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dus door de inzet en de persoonlijke overtuiging van selecteurs kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op kleine schaal participeren in een organisatie. Dit is relatief goed, en minder goed nieuws. Goed, omdat enkele mensen kunnen participeren in een organisatie. Minder goed, omdat het afhankelijk is van een persoon en niet structureel beleid is van een organisatie. Bij de selectie wordt het wonen in het stadsdeel Nieuw-West niet expliciet als selectie criterium genoemd, maar wel degelijk door een van de organisaties meegewogen en als positief punt gezien.

In één van de vijf profit organisaties is een project opgezet om mensen met een afstand te laten participeren. Het betrof hier een nieuwe functie waarin deze mensen 'werken' konden leren door het te doen. Onder begeleiding was er aandacht voor punten zoals: op tijd komen, representatief zijn en omgang met collega's. Met dit project heeft de organisatie 'maatschappelijke waarde'

(zie figuur 1 Ondernemerscontium) toegevoegd. Duidelijk is dat dit geld kost uit de 'financiële waarde' van de organisatie.

Wat opviel bij alle vijf de profit organisaties in dit onderzoek is dat de stuwkracht voor sociale activiteiten zoals in dit geval participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zit bij (een) enkele persoon (personen) in de organisatie. In de interviews noemden respondenten dat wel 'mensen met het hart op de juiste plek' of 'persoonlijke verantwoordelijkheid'.

5.3 VERANKERING

Activiteiten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het stadsdeel te laten participeren in de eigen organisatie staan bij drie van de vijf profit organisaties nog in de kinderschoenen. In deze organisaties wordt er op verschillende niveaus over gesproken en/of naar gehandeld, maar niet centraal door de hele organisatie heen. In dit geval is het te vroeg om over verankering te spreken.

De andere twee profit organisaties zijn verder. Deze twee organisaties zijn vanaf hun oprichting niet alleen bezig met de financiële waarde, maar ook structureel bezig met de maatschappelijke waarde van de organisatie. In strikte zin is er sprake van gewone organisaties met aandacht voor MVO en dus de maatschappelijke waarde van de organisatie. En niet van een sociale onderneming die de winst volledig herinvesteert in de organisatie om maatschappelijke waarde te creëren. Wel kan geconcludeerd worden dat deze twee organisaties verder kijken dan de financiële waarde van de organisatie. Bij beide organisaties in dit onderzoek is de maatschappelijke waarde verankerd in de mensen en onderdelen van de organisatie, in het DNA van de organisatie, zoals een van de respondenten dit noemde.

Een organisatie die structureel een plek wil bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moet deze strategie idealiter invoeren op vier strategische deelgebieden (leiderschap, structuur, processen en human resources) van de organisatie om dit beleid te verankeren. Alleen wanneer de top van de organisatie hier voor staat, is het mogelijk om activiteiten voor

mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt daadwerkelijk te doen bekijken. En als sociale onderneming uit het continuüm te kwalificeren.

Tot slot

Zeven organisaties in Amsterdam Nieuw-West zijn aan het woord geweest over hun activiteiten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel te laten participeren in de organisatie. Wordt er met een helikopterview naar gekeken dan is beweging zichtbaar. De beweging is per organisatie verschillend en soms ook binnen een organisatie verschillend.

Wat duidelijk is is dat twee profit organisaties voorop lopen. In deze organisaties zitten de activiteiten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren in het DNA van de organisatie, van hoog (missie, directie, management) tot laag (de werkvloer). Je kan hier spreken van organisaties met intrinsieke aandacht voor maatschappelijk ondernemen. Bij de andere drie profit organisaties is de beweging kleiner en vooral zichtbaar bij individuele selecteurs die de ruimte pakken die ze kunnen creëren.

De Participatiewet heeft duidelijk een positieve invloed op de activiteiten van alle zeven organisaties. Hoewel deze opgelegde norm een juridisch motief is om maatschappelijk dan wel sociaal te ondernemen, is opvallend dat de respondenten binnen de organisaties ethische en soms zelfs filantropische beweegredenen hadden om met dit onderwerp bezig te zijn. Toch is er nog een lange weg te gaan voor de organisaties zelf; het verschil tussen de ambities van de nieuwe wetgeving en de praktijk van de organisaties is nog groot.

Verankering van beleid is bij de meeste organisaties niet aangetroffen. De activiteiten zijn vaak afhankelijk van individuele personen binnen de organisatie. Deze mensen hebben een cruciale rol als het gaat om activiteiten, zoals werving en selectie. Maar een groot risico is dat deze aandacht ook weer verdwijnt als deze mensen uit dienst gaan van de organisatie.

In dit onderzoek is gesproken met organisaties die vooroplopen op het gebied van maatschappelijk en soms sociaal ondernemen. Het is juist daarom dan ook verontrustend dat er nog betrekkelijk weinig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt participeren in deze organisaties.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek worden hieronder een aantal aanbevelingen gegeven om het denken bij organisaties in stadsdeel Nieuw-West te stimuleren over activiteiten met betrekking tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

- Er is meer verbinding nodig tussen de top van de organisaties en de individuele dragers van het initiatief binnen die organisaties.
- Non-profit organisaties met als doelstelling bemiddeling tussen werkgevers en werkzoekenden (intermediairs) dienen op grotere schaal ingezet te worden om werkzoekenden te helpen en werkgevers te ontzorgen.
- Onderzoek naar MKB-organisaties in Nieuw-West is nodig: in hoeverre is daar aandacht voor participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit het eigen stadsdeel? En op welke manier?
- Verder onderzoek is nodig naar non-profit organisaties die bruggen bouwen tussen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en profit organisaties. Wat zijn de succesfactoren?

Discussie

In dit onderzoek is er gesproken met verschillende mensen in verschillende functies van zeer verschillende organisaties (hoofdkantoor, franchise, vestiging etc.). Dit was vooraf niet de opzet maar is zo uitgekapt in de praktijk. Dit is vooral gekomen doordat de selectie van respondenten heeft plaatsgevonden op basis van bereidheid om mee te werken aan het onderzoek. Er moest gewerkt worden met beperkte tijd en middelen. Het resultaat is een eclectisch beeld van organisaties (profit en non-profit) in Nieuw-West en wat zij doen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een zelfde onderzoek kan nogmaals uitgevoerd worden met een meer homogene populatie.

Bij het analyseren van de resultaten bleek dat verschillende personen van de projectgroep op verschillende manieren interviews hebben afgenomen. Er is van te voren niet gezamenlijk geoefend, dit had bijgedragen aan de interview techniek van een ieder en meer eenduidige data opgeleverd. In een

nieuw onderzoek kan een duidelijker taakverdeling binnen de projectgroep bijdragen aan het verzamelen van meer uniforme data en het realiseren van de rapportage.

NAWOORD

Het is altijd een beetje spannend wanneer je een nieuwe leergang organiseert. Zeker wanneer dat er één is waarin docenten zelf onderzoek uitvoeren, in opdracht van en in samenwerking met zowel een opleiding als een lectoraat. Het wordt nog spannender als docenten elkaar wel kennen maar niet vaak hebben samengewerkt aan een opdracht. Het is spannend voor de docenten die meedoen, maar ook voor de begeleiders. Hoe zal het lopen? Zijn de docenten enthousiast? Welke begeleiding is nodig? Wat levert de leergang op? Allemaal vragen waarop aan het begin niet echt een duidelijk en goed antwoord op valt te geven.

Onderzoek verloopt ook eigenlijk nooit precies zoals in de boeken staat. Het onderwerp, de context en de samenwerking binnen het onderzoeksteam spelen een grote rol. Ook in het onderzoek van de docenten verliep het niet altijd makkelijk. In een onderwijscontext waarin het werk nooit af is en docenten altijd druk zijn, is het doen van onderzoek een opgave. Om in de hectiek van de hogeschool tijd, ruimte en concentratie te vinden om als beginnend onderzoeker een volledig onderzoek uit te voeren, van probleemstelling tot conclusies, vraagt veel. Snel naderende deadlines in het onderwijs, het zoeken naar tijd om aan het rapport te kunnen werken en het vinden van een manier om goed met elkaar samen te werken; alles is langgekomen, maar ook tot een goed einde gebracht.

Dat goede einde is in eerste instantie te danken aan de inzet en het enthousiasme van de docenten, twee belangrijke eigenschappen die een onderzoeker moet bezitten. Naarmate het traject vorderde, nam ook de kennis over het onderwerp toe. Tijdens cursusbijeenkomsten en vergaderingen ontstonden diepgaande discussie over verschillende vormen van sociaal ondernemen, of de juiste manier om de data te analyseren. Daarnaast werden ook praktische maar toch cruciale onderdelen zoals "hoe respondenten te benaderen?" stevig bediscussieerd. Het waren niet altijd efficiënte maar wel heel leerzame discussies. Deze discussies hebben er ook aan bijgedragen dat

de docenten elkaar beter begrijpen en elkaars kwaliteiten kennen, wat in een professionele organisatie heel wat waard is.

Tot slot heeft dit traject ook bijgedragen aan de manier waarop de docenten studenten begeleiden in het doen van onderzoek. De ervaringen uit dit project worden actief ingezet in de begeleiding: het adviseren van de studenten gaat jullie makkelijker af. Kritisch zijn in de begeleiding van studenten is goed, maar door zelf onderzoek te doen, weet je ook hoe ingewikkeld onderzoek kan zijn en met welke vraagstukken een onderzoeker kan worstelen.

Ied, Wim, Karin en Yvonne, het was een voorrecht om samen met jullie deze eerste editie van de leergang te voltooien en we zijn trots op het resultaat. Wij nemen deze ervaringen mee naar de komende leergangen.

Daniel van Middelkoop & Hafid Ballafkih, lectoraat gedifferentieerd HRM.

LITERATUUR

Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC.

Bernstein, A. (2000). Too much corporate power. *Business Week*, 11 September, p. 149.

Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility, a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Born, M. (2008). De selecteur, de sollicitant, de samenleving en de expert: drijfveren bij de selectie van personen. *Gedrag en Organisatie*, 2, 150-169.

Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD en PvdA. (2012, Oktober 29).

Bureau Onderzoek en Statistiek (O+S). (2014, November). *Amsterdam in cijfers 2014, Jaarboek 2014*. Gemeente Amsterdam.

Campbell (2007). L. K. Trevino, G. R. Weaver en S.J. Reynolds, Behavioral ethics in organizations: A review, *Journal of Management* 2006, 32, 6, p. 951-990.

Cardol, M., Vervloet, M. & Rijken, M. (2006). *Participatie van mensen met beperkingen 2005: basismeting participatiemonitor*. NIVEL

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol 34, 39-48.

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. Vol 38, 268 – 294.

Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 10, 85-105. Oxford: Blackwell Publishing.

Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press.

CSR Academy. (2015). Wat is MVO? <http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>

Daft, R.L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management*. South-Western Higher Education.

Franssen, B. & Scholten, P. (2011). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Van Gorcum.

De Gruijter, M. & Van Marissing, E. (2010). *Rapport Participatiebevordering in de WMO*. Verwey-Jonker Instituut. Utrecht.

Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. *Business and Society Review*. Vol 113, 1-41

Hermanussen, R. & Serail, T. (2005). *Gelijke Behandeling in bedrijf*. IVA Beleidsonderzoek.

Kardol, T. & Van der Rijt, R. (2007). Communicatie over corporate social responsibility: een marketing instrument. Radboud Universiteit Nijmegen.

Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007). *Designing Your Organization. Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.

Meerman, M., Ballafkih, H., Bay, N., Zinsmeister, J., & De Graaf, F. (2014, Oktober 1). *Collectief aan de slag met participatie in Amsterdam Nieuw-West: de bijdrage van bewoners en arbeidsorganisaties*. Lectoraat gedifferentieerd HRM, Hogeschool van Amsterdam.

Mileski, K (2016). Afstudeerscriptie

Rijksoverheid. (2015, februari). Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten.

<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/publicaties/2015/03/06/kennisdocument/kennisdocument-banenafpraak-en-quotum-heffing-2015-2.pdf>

Oetelmans, E. (2015). *Actieprogramma Sociaal Ondernemen 2015-2018*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

Overheid. (2016, januari). Wet- en regelgeving, Participatiewet. Geraadpleegd op <http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703>

Porter, M. & Kramer, M.R. (2006). The art of storytelling: How loyalty marketers can build emotional connections to their brands. *Harvard Business Review*, 89 (January-February) 62-77.

Saunders, M., Lewis, P., Tornhill, A., Boojij, M. & Verckens, J. (2013, Mei). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam, Pearson.

Sociaal Cultureel Planbureau. (2014, november). *Aan het werk vanuit een bijstands- of werkloosheidsuitkering Inventariserend onderzoek van beleid gericht op toegang tot de arbeidsmarkt van niet-westerse werkzoekenden in zes grote gemeenten*. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag.

Sociaal Economische Raad. (2000, december). *De winst van waarden*. Advies. Den Haag.

Zinsmeister, J. (2012). Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.

Purcell, J., Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

BIJLAGE 1 INTERVIEWSCHEMA

INLEIDENDE VRAGEN – MENSEN MET EEN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT (ALGEMEEN)

1. Wat wordt in de organisatie verstaan onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
 - a. Welke groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden onderscheiden?
 - b. Waarom worden deze groepen wel/niet onderscheiden?
 - c. In hoeverre is er een relatie tussen deze groep en Nieuw-West?
2. Wat is volgens de organisatie participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
3. Gaat het bij jullie om economische participatie (= betaald werk) of gaat het om maatschappelijk participatie? Of om een combinatie van beiden?

DEELVRAAG 1 – WELKE MOTIEVEN ZIJN ER?

1. Kunt u vertellen waarom de organisatie streeft naar het participatie van mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt?
 - a. Welk doel streeft de organisatie hiermee na?
 - b. Aan welke organisatiedoelstelling/missie/visie is deze doelstelling gerelateerd?
2. Welke motieven liggen ten grondslag aan (het voeren van een beleid) dat gericht is op het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? (per motief check literatuur: MVO, werksfeer en cultuur, bedrijfseconomische redenen, vanuit wetgeving??).
 - a. Wat is voor de organisatie het meest belangrijke motief?
 - b. Welke van de volgende motieven spelen er verder een rol? Subsidie? Wetgeving? (vullen we nog aan vanuit theoretisch kader)

3. Ervaart de organisatie urgentie om (een beleid te hebben dat gericht is op) het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
 - a. Kunt u vertellen waarom de organisatie enige urgentie ervaart/niet?
4. Wie heeft binnen de organisatie belang bij het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
5. Wie heeft buiten de organisatie belang bij het participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
 - a. Stellen de belanghebbenden eisen aan de organisatie (het arbeidsmarktbeleid van de organisatie)?
 - i. zo ja welke?/ zo nee waarom niet denkt u?
 - ii. waarom denkt u dat ze wel/geen eisen stellen?
 - iii. zorgen de eisen voor een bepaald arbeidsmarktbeleid binnen de organisatie?
 - iv. zorgen de eisen voor een bepaalde druk binnen de organisatie?

DEELVRAAG 2 – WELKE ACTIVITEITEN?

1. Kunt u iets vertellen over de functies en functie-eisen die u creëert om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven in de organisatie?
 - a. Is dit gerichte functiebeleid vastgelegd?
 - i. Waarom wel / niet?
 - ii. Hoe is dat beleid vastgelegd?
 - b. Hoe ziet dit functiebeleid er concreet uit?
 - c. Kunt u concrete voorbeelden noemen van functies die een profiel kennen gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
 - d. Is er draagvlak van dit gerichte functiebeleid? Waar blijkt dat uit?
 - e. Focusvragen:
 - i. Zijn er 'eerlijke' functievereisten opgesteld, in die zin dat er niet meer gevraagd wordt dan strikt noodzakelijk voor het uitvoeren van de functie.
 - ii. Wordt er bijvoorbeeld gevraagd naar een bepaald werk- en denkniveau en niet naar een specifieke opleiding waaruit dat zou blijken

- iii. Worden er functies gecreëerd die specifiek bedoeld zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
2. Kunt u iets vertellen over het werving- en selectiebeleid dat gehanteerd wordt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te werven en selecteren?
- a. Is dit beleid vastgelegd?
 - i. Waarom wel / niet?
 - ii. Hoe is dat beleid vastgelegd?
 - b. Hoe ziet het wervings- en selectiebeleid er concreet uit?
 - c. Kunt u concrete voorbeelden noemen van werving en selectie?
 - d. Is er draagvlak van het werving en selectiebeleid? Waar blijkt dat uit?
 - e. Focusvragen:
 - iv. Stemt u de wervings- en selectie kanalen af op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
 - v. Plaatst u advertenties in media die goed bekend zijn bij de groep die ondervertegenwoordigd is in de organisatie.
 - vi. Werft u medewerkers op plekken (bijvoorbeeld scholen) waar de doelgroep te vinden is.
 - vii. Geeft een bonus aan recruiters die kandidaten vinden met meer diversiteit

DEELVRAAG 3 – HOE ZIJN DEZE ACTIVITEITEN DUURZAAM VERANKERD IN DE ORGANISATIE?

1. Leiderschap
- a. Hoe draagt het leiderschap van de organisatie uit dat arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk is.
2. Structuur
- a. Op welk niveau van de organisatie en hoe is:
 - i. het beleid rond arbeidsparticipatie belegd
 - ii. het vaststellen van functieprofielen belegd
 - iii. het wervings- en selectiebeleid belegd?
 - b. Is er budget vrijgemaakt voor arbeidsparticipaties en activiteiten die daartoe leiden?

3. Informatie en controle systemen
 - a. Worden de doelstelling op het gebied van arbeidsparticipatie vastgelegd en gemeten?
 - b. Maken de activiteiten op het gebied van arbeidsparticipatie deel uit van de PDCA-cycli? Op welke wijze?

4. Human Resources
 - a. Op welke manier is er aandacht voor de noodzakelijke competenties van medewerkers die uitvoering moeten geven aan de activiteiten op het gebied van arbeidsparticipatie
 - i. Opleidingen
 - ii. Werving
 - iii. Beoordeling
 - iv. Etc.

Amsterdam Nieuw-West is in ontwikkeling. De wijk wordt ingesloten door bedrijventerreinen zoals de havens, Schiphol en Westpoort. Toch is in Nieuw-West het werkloosheidspercentage relatief hoog en vinden bewoners van Nieuw-West weinig werk in het eigen stadsdeel. Een deel van deze werkloze bevolking heeft een 'afstand tot de arbeidsmarkt'.

In deze publicatie staan zeven organisaties centraal die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid bieden om te participeren in hun organisatie. Het is een verhaal uit de praktijk: wat wordt er gedaan, wat werkt en waar loopt men tegenaan. Uit het onderzoek blijkt dat deze organisaties op uiteenlopende manieren bijdragen aan participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij sommigen zit het 'in het DNA' van de organisatie en is men er van hoog (missie, directie, management) tot laag (de werkvloer) mee bezig. Bij andere organisaties is de beweging kleiner en vooral zichtbaar bij individuele selecteurs die ruimte creëren om hier vorm aan te geven.

De vier auteurs van deze publicatie zijn allen als docent werkzaam bij de opleiding Bedrijfskunde MER van de Hogeschool van Amsterdam. Het onderzoek en dit rapport zijn tot stand gekomen onder begeleiding van het kenniscentrum CAREM. Het onderzoek is onderdeel van een groter project van het Lectoraat Gedifferentieerd HRM naar participatie in Amsterdam Nieuw-West.

© 2016, CAREM, Kenniscentrum van
de Faculteit Business en Economie

Hogeschool van Amsterdam

Faculteit Business en Economie
Wibautstraat 3B
1091 GH Amsterdam
www.hva.nl/carem



Recycled