

**TNO-rapport**

## Richtlijnen voor het werken met gemengde teams in de SW

**Behavioural and Societal Sciences**

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 61 00  
F +31 88 866 87 95  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Datum	2 maart 2012
Auteur(s)	Aukje Smit Femke Giesen Kyra Luijters

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2012 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
1.1	Achtergrond .....	3
1.2	Visie Inclusief Groep op het inzetten van reguliere krachten in de SW .....	3
1.3	Aanpak .....	4
1.4	Leeswijzer .....	6
<b>2</b>	<b>Inventarisatie en richtlijnen voor het werken met gemengde teams .....</b>	<b>7</b>
2.1	Inleiding .....	7
2.2	Literatuur .....	7
2.3	Interviews .....	11
2.4	Richtlijnen voor het werken met gemengde teams .....	18
<b>3</b>	<b>De praktijkpilot .....</b>	<b>22</b>
3.1	Inleiding .....	22
3.2	Vorbereiding van de praktijkpilot .....	22
3.3	Ervaringen gedurende de praktijkpilot .....	23
<b>4</b>	<b>Conclusies .....</b>	<b>26</b>
4.1	Inleiding .....	26
4.2	Conclusies .....	26
	<b>Literatuur .....</b>	<b>30</b>
	<b>Bijlage 1 Zo regulier mogelijk werken .....</b>	<b>32</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Nog te weinig mensen met een arbeidsbeperking werken naar vermogen. De commissie fundamentele herbezinning Wet sociale werkvoorziening (Wsw) heeft derhalve op verzoek van het kabinet in 2008 een advies uitgebracht om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen in een reguliere baan. Aangezien de voorstellen van de commissie verstrekkend zijn, heeft het kabinet besloten eerst in pilots meer ervaring op te willen doen. De pilots, die gezamenlijk worden aangehaald als de pilots 'werken naar vermogen', richten zich op (1) het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers, (2) het stimuleren van de omslag van SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven, (3) het vormgeven van een integrale dienstverlening op de Werkpleinen en (4) het toetsen van een nieuwe systematiek, waarbij de inzet van het instrument loondispensatie centraal staat. Werkgevers, sw-bedrijven, gemeenten en UWV, die allen een cruciale rol spelen bij het aan het werk helpen en houden van mensen met een arbeidsbeperking, krijgen tot eind 2012 de mogelijkheid om aan de slag te gaan met vernieuwende aanpakken en methoden. In de praktijk zal worden onderzocht wat werkt, zodat antwoord wordt verkregen op de vraag hoe de kansen van mensen met een arbeidsbeperking op een duurzame, reguliere baan kunnen worden verbeterd.

Dit rapport bespreekt de uitkomsten van één van de pilots die zijn uitgevoerd onder de noemer (2) het stimuleren van de omslag van SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven. Het betreft de pilot 'Regulier en SW' van de Inclusief Groep. Doel van deze pilot is nagaan of en zo ja, hoe het inzetten van reguliere krachten in (delen van) het SW-bedrijf de ontwikkeling en eventuele doorstroom van gesubsidieerde werknemers kan bevorderen en tevens kan leiden tot het behoud van passende en betaalbare werkgelegenheid voor de 'blijvers' in de SW. *Met name is het de bedoeling om inzicht krijgen in de randvoorwaarden voor een efficiënte organisatie en aansturing van gemengde teams (reguliere krachten en SW'ers).*

In dit hoofdstuk gaan we in paragraaf 1.2 nader in op de visie van de Inclusief Groep bij aanvang van de pilot op het inzetten van reguliere medewerkers in (delen van) het SW-bedrijf. In paragraaf 1.3 volgt de aanpak die is gehanteerd bij het uitvoeren van de pilot en we besluiten het hoofdstuk met een leeswijzer.

## 1.2 Visie Inclusief Groep op het inzetten van reguliere krachten in de SW

Het doel van de hervormingen in de sociale werkvoorziening is om uiteindelijk meer werknemers te plaatsen op een reguliere werkplek. Daar zijn *adequate middelen* voor nodig die op een *methodische wijze* binnen een *goed ingerichte infrastructuur* kunnen worden toegepast. Die infrastructuur veronderstelt niet alleen ruimte voor leren en ontwikkelen, maar ook de aanwezigheid van leerwerkplekken binnen *een zo regulier mogelijke werkomgeving*. Trajecten moeten stapsgewijs kunnen worden uitgevoerd tot en met het stadium waarop de medewerker/kandidaat kan werken in een omgeving en onder omstandigheden die vergelijkbaar zijn met die van het bedrijfsleven. Van daaruit kan vervolgens – al dan niet met behulp van bemiddeling en coaching – een beter aansluitende stap worden gemaakt naar een functie in het bedrijfsleven.

Het bedrijf waarbinnen dit mogelijk is, bestaat in de visie van de Inclusief Groep niet alleen uit een leerwerkbedrijf, maar ook uit een professionele sociale onderneming en een bemiddelingsbedrijf. De sociale onderneming werkt marktgericht (producten en diensten) en zet daarbij niet alleen mensen met een beperkte loonwaarde in op leerwerkplekken, maar ook reguliere medewerkers. Medewerkers kunnen op de leerwerkplekken verder werken aan de ontwikkeling van vakvaardigheden en daarnaast door samenwerking met reguliere medewerkers steeds meer aansluiting zoeken bij het reguliere werken.

Een ander punt dat bij de inrichting van een dergelijke organisatie gelijk wordt aangepakt, is dat er werk moet blijven voor de medewerkers die niet kunnen doorstromen. De 'blijvers' zijn aangewezen op een beschermde werkomgeving en behoren daarom per definitie tot de zwakste categorie. Het zal moeilijk, zo niet onmogelijk worden om *alleen* voor deze categorie een volwaardige productieomgeving te realiseren. Het risico van een dagbestedingsachtige omgeving die dan ontstaat, is niet denkbeeldig. Dat bevordert stigmatisering van deze groep, waarvan niemand op dit moment precies kan zeggen hoe groot deze wordt. Door beschut werken te organiseren in de slipstream van de sociale onderneming kan gebruik gemaakt worden van synergetische effecten die op zullen treden.

Een laatste punt is dat er geen garantie is dat het bedrijfsleven voldoende mogelijkheden zal gaan bieden voor de totale doelgroep op de arbeidsmarkt die de commissie de Vries met zijn voorstellen aan een baan wil helpen. De vanuit de SW-organisatie doorontwikkelde sociale onderneming kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Een sociale onderneming levert meer maatschappelijk rendement op (in de zin van de verhouding tussen kosten, arbeidsintegratie en ontwikkeling van mensen) dan een business model waarbij mensen met een lagere loonwaarde apart van reguliere werknemers worden ingezet. Een deel van het SW-bedrijf moet daarom ingericht worden op het werken met zowel SW'ers als reguliere krachten.

In de praktijk is de Inclusief Groep al in 1995 begonnen met het aanstellen van reguliere krachten (CAO'ers) binnen het primaire proces. Binnen Groenvoorziening, Schoonmaak en Post werken reguliere krachten mee in de productie, zowel solistisch als ook gemixt met SW-medewerkers. Het blijkt echter lastig om door de inzet van reguliere krachten een hoger rendement en meer ontwikkeling te realiseren bij SW'ers. Eén en ander is de aanleiding voor de Inclusief Groep om een aanvraag in te dienen voor de pilot 'Regulier en SW'.

### 1.3 Aanpak

De pilot 'Regulier en SW' is uitgevoerd door de Inclusief Groep in nauwe samenwerking met TNO. Het betreft een ontwikkelproject inzake het werken met gemengde teams in (delen van) het SW-bedrijf. De pilot bestond uit de volgende stappen:

#### Stap 1. Stuurgroep (1 maand)

De pilot start met een bijeenkomst van de stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de Inclusief Groep, vertegenwoordigers van andere SW-bedrijven die ervaring hebben met het werken met gemengde teams en TNO. De stuurgroep komt zes keer bijeen, volgt het verloop van de pilot kritisch en dient als vraagbaak.

Ook is de stuurgroep betrokken bij de visie-ontwikkeling en beoordeling van de haalbaarheid en wenselijkheid van het werken met gemengde teams als oplossing voor de conflicterende doelstellingen in de SW.

#### Stap 2. Inventarisatie (2 maanden)

Er wordt gestart met een inventarisatie van ervaringen en bestaande kennis over het werken met 'gemengde teams'. Een belangrijke kernvraag daarbij is hoe één en ander te organiseren en aan te sturen dat reguliere krachten het goede voorbeeld geven aan de SW'ers en dat kosten worden bespaard. De inventarisatie wordt uitgevoerd door TNO. Concrete activiteiten zijn (1) interviews met vertegenwoordigers van zes tot acht (ervaren) SW-bedrijven, (2) in kaart brengen stand van zaken en ervaringen bij de Inclusief Groep, (3) telefonische benadering van enkele experts in het buitenland en (4) een beknopte literatuurssearch. De inventarisatie levert een beknopte rapportage op en die wordt besproken in de stuurgroep. Tevens wordt ingegaan op de consequenties voor de pilot bij de Inclusief groep.

#### Stap 3. Voorbereiden conceptrichtlijnen en aanpassingen in teams (2 maanden)

Het is de bedoeling om op basis van de gevonden succesfactoren en randvoorwaarden vijf gemengde teams bij de Inclusief Groep zo optimaal mogelijk te maken qua personele samenstelling, organisatie van het werk, aansturing, etc. Hiertoe worden conceptrichtlijnen ontwikkeld. De Inclusief Groep selecteert vijf teams die zoveel mogelijk gaan werken volgens de conceptrichtlijnen. De benodigde aanpassingen (interventies) kunnen per team verschillen afhankelijk van de uitgangssituatie. De ontwikkelde richtlijnen en benodigde interventies per team worden voorgelegd aan de stuurgroep. Vervolgens worden de aanpassingen voorbereid. Tevens wordt een opzet gemaakt voor de wijze van monitoren van de interventie(s). Het resultaat van de voorbereidingen wordt voorgelegd aan de stuurgroep.

#### Stap 4. Uitvoeren interventies Inclusief Groep (8 maanden)

De interventies worden gedurende acht maanden uitgeprobeerd bij een vijftal teams die gemengd werken. Gedurende het jaar worden de ervaringen met de interventies en effecten die optreden op de voet gevolgd door TNO en de projectleider van de Inclusief Groep. Dat gebeurt door maandelijkse begeleidde intervisiebijeenkomsten met de leidinggevenden van de pilotteams. Hiervoor wordt gekozen omdat de leidinggevenden een cruciale rol hebben bij het succesvol werken met gemengde teams, waarschijnlijk een aantal zaken anders moeten aanpakken en behoefte kunnen hebben aan het uitwisselen van ervaringen. De leidinggevenden zijn bovendien een belangrijke bron van informatie over het verloop van de pilot. Tijdens de intervisiebijeenkomsten kunnen de leidinggevenden specifieke gebeurtenissen en knelpunten bespreken.

Het effect van het werken volgens de richtlijnen wordt daarnaast gemeten door het bijhouden van de ontwikkeling van de SW'ers (Dariuz) en productiviteitscijfers van de teams.

Na vier maanden vindt een formele tussenevaluatie plaats. De bevindingen worden besproken in de stuurgroep en zo nodig vinden aanpassingen plaats in de interventie (teamsamenstelling, richtlijn leidinggeven). Na acht maanden vindt de eindevaluatie plaats.

#### Stap 5. Opstellen eindrapport en praktische richtlijnen (3 maanden)

Er wordt een eindrapportage opgesteld over de bevindingen en een voorzet gedaan voor de conclusies over de haalbaarheid en wenselijkheid van het deels werken met gemengde teams als oplossing voor de conflicterende doelstellingen in de SW. Het concepteindrapport wordt besproken in de stuurgroep. Vervolgens wordt het rapport definitief gemaakt.

#### Stap 6. Mini-symposium

De uitkomsten van de pilot worden gepresenteerd tijdens een mini-symposium voor gemeenten, bedrijven (SW-bedrijven en reguliere bedrijven) en andere geïnteresseerden. Tijdens het mini-symposium zal de Inclusief Groep haar visie op het werken met gemengde teams presenteren en TNO de bevindingen gedurende de pilot en de ontwikkelde praktische richtlijnen. Vervolgens zal er een discussie met de zaal en/of een panel plaatsvinden over de conclusies en aanbevelingen.

### 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee gaan we in op de uitkomsten van de inventarisatie (literatuur, interviews) en de richtlijnen voor het werken met gemengde teams in de SW die op basis daarvan gemaakt zijn. Hoofdstuk drie bespreekt de ervaringen met het werken volgens deze richtlijnen bij een aantal vooraf geselecteerde teams. De conclusies die we kunnen trekken op basis van de pilot worden beschreven in hoofdstuk vier.

In de bijlage is opgenomen de visie van de Inclusief Groep op regulier werken.

## 2 Inventarisatie en richtlijnen voor het werken met gemengde teams

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de inventarisatie die is verricht in het kader van de pilot Regulier en SW. Met de inventarisatie wilden we ervaringen in de praktijk en reeds aanwezige kennis achterhalen over het werken met 'gemengde teams': teams of ploegen met reguliere vakkrachten én SW-medewerkers. Doel was het verkrijgen van voldoende input om richtlijnen op te stellen voor het werken met gemengde teams in het SW-bedrijf.

Voor de inventarisatie is een beknopte literatuursearch uitgevoerd en zijn contacten in het buitenland benaderd met de vraag om informatie. De bevindingen zijn beschreven in paragraaf 2.2. We gaan in deze paragraaf in op de informatie die we gevonden hebben over SW-regulier gemengde teams én op de inzichten vanuit de diversiteitsliteratuur die toepasbaar zijn op de onderhavige pilot.

Voor de inventarisatie zijn tevens interviews gehouden bij zowel SW- als reguliere bedrijven die ervaring hebben met gemengde teams. In totaal zijn 17 personen geïnterviewd van de volgende bedrijven: Inclusief Groep, Presikhaaf, Tominggroep, Robedrijf, Amfors, Novon, Boogaard Almere, Loohorst Landscaping en Dolmans Landscaping. In de interviews zijn vragen gesteld over de aanpak en (leer)ervaringen van de bedrijven bij de invoering van het werken met gemengde teams, de teamsamenstelling en organisatie van het werk, de samenwerking tussen reguliere krachten en SW'ers, het leidinggeven aan gemengde teams, de kosten en baten, succesfactoren en randvoorwaarden. De resultaten uit deze interviews zijn opgenomen in paragraaf 2.3.

Tot slot beschrijven we in paragraaf 2.4 de richtlijnen voor het werken met gemengde teams die gemaakt zijn op basis van de inventarisatie.

### 2.2 Literatuur

#### 2.2.1 *SW-regulier gemengde teams*

Er zijn in binnen- en buitenland erg weinig publicaties die specifiek gaan over het werken met gemengde teams, de optimale verhouding tussen SW- en reguliere medewerkers en de factoren die daarbij een rol spelen. Drie studies gaan hier wel in meer of mindere mate op in.

Uit een pilot van Omij en PameijerKeerkring (2002) bleek dat de competenties van mensen met een arbeidshandicap op het gebied van zelfredzaamheid, taalgebruik, taalgerichtheid en sociale gerichtheid waren toegenomen als ze samenwerkten met reguliere krachten. In deze pilot was verder de ervaring dat wat betreft de verhouding reguliere krachten en mensen met een arbeidshandicap een grote meerderheid van mensen met een arbeidshandicap beter voorkomen kan worden. Het bleek dat hoe groter de concentratie mensen met een beperking was, hoe minder ontwikkeling in hun competenties plaatsvond.

Uit een inventarisatie onder bedrijven die relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten, bleek dat de teamsamenstelling een belangrijk aandachtspunt is (Smit, 2009). Het is volgens de bedrijven een kwestie van uitproberen wat het beste werkt.

Sommigen komen uit op een mix waarbij de reguliere krachten in de meerderheid zijn, bij anderen zijn de medewerkers met een beperking in de meerderheid. Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat de productie van het reguliere personeel soms omlaag gaat na de instroom van medewerkers met een beperking omdat ze zich aanpassen aan het niveau van de nieuwe medewerkers. Twee verschillende culturen moeten één worden, en het blijkt dat daar veel tijd en een extra goede aansturing voor nodig is.

Hetzelfde komt naar voren uit een vervolgonderzoek naar de inzet van doelgroepen door schoonmaakbedrijven (Smit e.a., 2010). Een andere interessante bevinding in dit onderzoek is dat de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt het werk van de reguliere schoonmakers, op locaties waar beide groepen samenwerken, aantrekkelijker kan maken. Een onderdeel van het onderzoek was een casestudie bij een locatie van een joint venture waar gewerkt wordt met gemengde teams. In onderstaand kader de succesfactoren die uit de casestudie naar voren kwamen.

#### Succesfactoren gemengde teams

- Zorgvuldige selectie van medewerkers (regulier en SW).
- Medewerkers opleiden en goed inwerken zodat ze dezelfde methoden en volgorde van schoonmaken aanhouden.
- Een goed formatieplan en flexibiliteit door ervoor te zorgen dat er altijd iemand is om in te vallen.
- Reguliere krachten verstoringen voor de SW'ers laten wegnemen.
- Goed kennen van de medewerkers (beperkingen, mogelijkheden).
- Een heldere en strakke planning zodat medewerkers weten wat ze moeten doen.
- Sturen op groepsverantwoordelijkheid: samen de klus klaren.
- Zaken langdurig hetzelfde laten zodat SW'ers het echt goed kunnen leren.
- Medewerkers constant bij de les houden en er bovenop zitten, niet alleen bij SW'ers maar zo nodig ook bij reguliere schoonmakers.
- Goede begeleiding voor de SW'ers en aandacht voor alle medewerkers.

Er zijn ook enkele buitenlandse contacten<sup>1</sup> geraadpleegd over hun kennis en ervaringen met gemengde teams: wetenschappers en vertegenwoordigers van koepelorganisaties voor sociale ondernemingen. Het bleek echter dat de informanten de onderzoeksvraag niet als zodanig herkenden. Een belangrijke reden hiervoor is waarschijnlijk dat het werken met gemengde teams voor sociale ondernemingen vanzelfsprekend is. Vanaf het begin zijn deze bedrijven al ingesteld op gemengde teams, terwijl het voor 'gewone' reguliere en SW-bedrijven een grote verandering is. Juist die verandering vereist een zorgvuldige aanpak en leidt tot het zoeken naar de juiste mix van medewerkers.

#### 2.2.2 Diversiteitsonderzoek

Harrison & Klein (2007) geven aan dat verschillen in teams op het gebied van diversiteit globaal in drie categorieën zijn onder te verdelen:

<sup>1</sup> Bob Grove (chief executive of Sainsbury Centre for Mental Health, researcher); Anton Senner / Christiane Haerlin (BAG Integrationsfirmen); Sally Reynolds (Social Firms UK); Ian Bruce (Head of European Development Shaw Trust).



1. Persoonlijke overtuigingen, waardes, en houdingen ten aanzien van het werk, het team of de organisatie. Dit wordt ook wel *separatie* genoemd.
2. Type relevante werkvermogens, vaardigheden, kennis en expertise. Dit wordt ook wel *variëteit* genoemd.
3. Bezit of toegang tot door iedereen gewaarde middelen: inkomen, prestige, status, invloed, afhankelijkheid, aandacht, weerbaarheid, etc. Dit wordt ook wel *ongelijkheid* genoemd.

In deze paragraaf bespreken we de drie onderscheiden diversiteitstypen in het licht van SW-regulier gemengde teams.

*Separatie: gelijkheid en 'gedragsregels' in het team.*

Vanuit de literatuur weten we veel van groepsprocessen en de vorming van groepsnormen die uitkomsten kunnen bevorderen of in de weg zitten. Sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) omschrijft de behoefte van mensen om te behoren tot groepen. Groepslid zijn, vinden mensen prettig, omdat het je zelfbeeld versterkt en zelfvertrouwen geeft. Een groepslidmaatschap kan sterk bepalend zijn voor hoe iemand zichzelf ziet en zich gedraagt. Doordat mensen willen behoren tot een groep, gaan ze hun gelijkenissen met de groep accentueren en verschillen onderdrukken. Onderzoek heeft laten zien dat het behoren tot groepen bijvoorbeeld kan leiden tot extreme standpunten ('groupthink') en dat kan weer leiden tot erg onwenselijke besluitvorming, omdat groepsleden elkaars standpunt versterken en niet corrigeren. In dit licht is ook onderzoek van Asch (1951) relevant. In dit onderzoek gingen mensen bewust volstrekt onjuiste dingen zeggen, omdat drie groepsleden dat vóór hen ook deden. Hieruit blijkt hoezeer mensen de neiging hebben om zich te conformeren aan groepsnormen, en hoe lastig het is om openlijk af te wijken van een groepsstandpunt.

De druk van groepslidmaatschap gaat ook op in arbeidsorganisaties. In dit kader is het model van Schneider (1995) erg relevant. In zijn ASA-framework van aantrekkingskracht, werving en behoud van werknemers voor organisaties blijkt dat 1) potentiële medewerkers zich meer tot een organisatie aangetrokken voelen als ze lijken op de huidige medewerkers, 2) potentiële medewerkers eerder aangenomen worden als ze lijken op de huidige medewerkers en 3) aangenomen medewerkers steeds meer gaan lijken op de al langer zittende medewerkers, of weer weggaan als ze deze gelijkenis niet ervaren.

In dit licht bezien, kunnen we verwachten dat reguliere werknemers werkhouding en productiviteit aanpassen aan die van SW medewerkers. *Sociale identiteitstheorie* voorspelt dat iemand zich wil aanpassen aan de groepsnormen. Asch (1951) laat zien hoe lastig mensen het vinden om zich niet te conformeren. Het ASA framework tenslotte zou voorspellen dat iemand zich óf niet thuis voelt en weer weggaat, óf zich aanpast aan de heersende normen.

Hoe kunnen we er nu voor zorgen dat een reguliere werknemer zich én thuis voelt én *niet* aanpast aan de heersende 'gedragsregels'? Dat is immers de uitdaging waar gemengde teams voor staan: Reguliere medewerkers zijn aangenomen omdat zij méér kunnen dan de SW medewerkers en deze meerwaarde moeten ze laten zien. Deze medewerkers worden daarnaast geacht een voorbeeld te zijn waar zittende SW werknemers van kunnen leren. Diversiteitsliteratuur geeft aan dat teamleden zich meer thuis voelen in een team waarin zij op collega's lijken. Er zijn echter maatregelen mogelijk waardoor zij zich ook thuis kunnen voelen in een team waarin verschillen tussen collega's overheersen:

- Selecteren op emotionele stabiliteit. Onderzoek wijst uit dat mensen die emotioneel stabiel zijn het makkelijker vinden om 'anders' te zijn dan hun collega's (Luijters, 2006). Zij houden meer vast aan hun eigen gebruiken, terwijl zij zich ook inzetten voor de organisatie waarin zij werken. Dit onderzoek had betrekking op andere onderlinge verschillen en is niet uitgevoerd onder laagopgeleide medewerkers. Desalniettemin kan emotionele stabiliteit dus een belangrijke eigenschap zijn om reguliere medewerkers op te selecteren.
- Bevorderen onderlinge contacten. Wanneer mensen meer met elkaar te maken krijgen gaan ze elkaar vanzelf meer mogen. Teamuitjes, gezamenlijke pauzes kunnen hier aan bijdragen.
- Bevorderen gelijkheid op andere niveaus. Zoals al eerder aangegeven, is waargenomen gelijkheid een aantrekkingsfactor voor teams. Dit houdt in dat het voor reguliere werknemers kan helpen als zij op andere gebieden lijken op SW'ers. Denk bijvoorbeeld aan gelijkenissen als geslacht, leeftijd, en ook gezamenlijke hobbies, en bijvoorbeeld gedeelde rollen zoals ouderschap.
- Heldere gezamenlijke teamdoelen. Anderzijds kan de organisatie ook wat doen. Onderzoek wijst uit dat het helder benoemen van teamdoelen erg belangrijk is (Allport, 1954). In diverse groepen komt hierbij naar voren dat duidelijk moet zijn hoe onderlinge verschillen bijdragen aan het behalen van teamdoelen. Onderzoek laat zien dat openheid over onderlinge verschillen bij het behalen van teamdoelen, bijdraagt aan de identificatie van teamleden met hun team (Luijters, 2008).
- Bevorderen transformationeel leiderschap. Teamleiders spelen een belangrijke rol bij het uitdragen van de teamdoelen. Leiders kunnen hun werknemers inspireren met heldere einddoelen en een sterke visie van waar het heen moet met de organisatie. Door de doelen van medewerkers te verbinden aan doelen van de organisatie wordt identificatie versterkt. Dit type leiderschap wordt in de literatuur *transformationeel leiderschap* genoemd (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004; Kearney & Gerbert, 2009; zie ook de Poel, 2011). Het houdt in dat er open gecommuniceerd wordt over de verschilde bijdragen van werknemers aan het eindresultaat. Hierbij is het belangrijk dat een teamleider zich richt op drie soorten relaties binnen de groep: 1) de relatie tussen henzelf en elk groepslid, 2) de relatie met de groep als geheel en 3) de relatie tussen elk groepslid en de groep als geheel.
- Bevorderen meerderheids- en minderheidsgroep. Een minderheidsgroep kan zorgen voor een frisse blik op de werkzaamheden, maar zoals we eerder al aangaven is dat lastig. Dat gaat beter als ook zij hun standpunten kunnen toetsen aan gelijkgestemden (Byrne, 1971). Hun ideeën ten aanzien van werk moeten een plek krijgen; het is immers ongewenst als ze zich in die zin aanpassen aan SW medewerkers, waar nu eenmaal minder van verwacht wordt. Een meerderheid met gelijke ideeën zorgt voor consensus in een groep (Nemeth, 1986). Wat is nu een goede verhouding waarmee ook reguliere werknemers hun 'stempel' op de groep kunnen zetten? Er moet dan sprake zijn van een meerderheidsgroep, maar de minderheidsgroep moet groot genoeg zijn om de gewenste cultuurverandering tot stand te brengen. Kanter (p.68, in Hogg & Terry, 2001) heeft het in dit opzicht over 'tilted groups'. Hij geeft aan dat de verhouding in deze groepen 65:35 is. Dat houdt in dat er binnen SW bedrijven op elke reguliere werknemer ongeveer twee SW'ers zouden moeten werken.

*Variëteit*

Naast separatie is er een verschil in kennis en vaardigheden van teamleden. Dit verschil ontstaat door bijvoorbeeld verschillende werkervaring en opleiding. Dit heet variëteit. Bij variëteit tussen reguliere werknemers en SW'ers is het de verwachting dat SW'ers leren van reguliere werknemers. De literatuur zegt het volgende over manieren om dit te bevorderen:

- Bevorderen sociale cohesie. Onderzoek schetst verschillende condities waaronder medewerkers van elkaar leren. In dit kader onderscheidt Rupert (2010) verschillende niveaus van leren. Leren kan betrekking hebben op taken (werkinhoudelijk) maar ook op processen (hoe kun je je werk het beste doen). Haar onderzoek laat zien dat als de sociale cohesie groter is, er meer onderling geleerd wordt van processen. In dat kader valt dus te verwachten dat de maatregelen die we hierboven schetsen om de sociale cohesie te vergroten, ook direct effect zullen hebben op leren van processen.
- Een focus op werkproces in plaats van taken. Het onderzoek van Rupert laat tevens zien, dat leren van processen belangrijker is voor teamprestaties dan taakleren. Een aanbeveling uit haar onderzoek is daarom dat de focus moet liggen op het leren samenwerken met elkaar, in plaats van het leren over het werk.
- Fouten management cultuur. Hetzelfde onderzoek geeft aan dat leren bevorderd kan worden wanneer er een open sfeer heerst waarin fouten kunnen worden besproken, zonder dat mensen hierop afgerekend worden. Mensen aansturen op het voorkomen van fouten daarentegen, stimuleert leren niet. Medewerkers moeten –tot op zekere hoogte- fouten kunnen maken zonder dat dat negatieve consequenties heeft. In dat kader spreken we van een 'veilig leerklimaat'.

*Ongelijkheid*

Ongelijkheid kenmerkt zich door verschillen in inkomen, prestige, status en invloed tussen de teamleden. Binnen gemengde teams vallen op de verschillen in Cao en werktijden van de werknemers. Vanuit de literatuur kunnen we stellen dat deze ongelijkheid sterk negatieve gevolgen kan hebben. Onderzoek heeft aangetoond dat mensen die zich oneerlijk behandeld voelen door autoriteiten, de neiging hebben om de ongelijkheid te compenseren, met soms extreme gevolgen als stelen of de werkplek saboteren (Greenberg, 1993). Harrison en Klein (2007) geven aan dat verschillen in status of salaris leiden tot terugtrekgedrag van teamleden, tot onderlinge competitie en weerstand. Maatregelen om hiermee om te gaan, zijn:

- Bevorderen eerlijke behandeling. Omdat een werknemer die zich eerlijk behandeld voelt, meer betrokkenheid laat zien bij de organisatie, en autoriteiten zal steunen (Tyler & Lind, 1992; Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997; Haslam et al., 2003) kan het handig zijn om dit te bevorderen.
- Niet alle verschillen zijn op te lossen, maar het is belangrijk om onterechte verschillen zoveel mogelijk weg te halen. Dit kan ook door ongelijkheden toe te lichten zodat ze niet meer als ongelijkheid worden ervaren.

**2.3 Interviews**

De belangrijkste bevindingen uit de interviews bij zowel reguliere- als SW-bedrijven, geven we weer in deze paragraaf. We gaan daarbij achtereenvolgens in op de aansturing van gemengde teams, de organisatie en planning van het werk, samenstelling van de teams en tot slot de kosten en baten van gemengd werken.

### 2.3.1 *Aansturen en begeleiden*

Het aansturen van een gemengd team brengt twee specifieke aandachtspunten met zich, namelijk het ombuigen van de ingesleten gewoonten en inefficiënte werkwijzen bij SW-medewerkers (SW-cultuur) en het managen van de soms grote verschillen tussen medewerkers binnen eenzelfde team. We gaan hier nader op in.

#### *Ombuigen SW-cultuur*

De respondenten signaleren een groot verschil in cultuur en werkwijze tussen het reguliere bedrijfsleven en de SW. Voor de reguliere bedrijven is dat niet alleen een belemmering bij het gemengd werken, maar bij de plaatsing van SW'ers in het algemeen. Zij moeten na de plaatsing nog veel investeren in het aanleren van meer reguliere werkwijzen en gewoonten. SW'ers zouden teveel worden 'gepamperd' en volgens sommige respondenten is hun grootste beperking dat zij bij een SW-bedrijf hebben gewerkt in een cultuur die niet marktconform is, waar onvoldoende een beroep wordt gedaan op de competenties van medewerkers, waar te weinig aandacht is voor werktempo, op tijd komen, efficiëntie en verantwoordelijkheid. Ook (de aanpak van) het verzuimgedrag verschilt sterk met dat van het reguliere bedrijf. Ook respondenten afkomstig van SW-bedrijven noemen het cultuurverschil. Zij zien de aanstelling van medewerkers van de reguliere markt als een manier om een cultuuromslag binnen het SW-bedrijf te bewerkstelligen, om de medewerkers een andere werkhouding aan te leren en de competentieontwikkeling van SW-medewerkers beter vorm te geven.

Voor het SW-bedrijf is het aanstellen van een leidinggevende en/of voorman uit de reguliere markt een goede manier om de SW-cultuur om te buigen omdat deze uitdraagt wat normaal is in het reguliere bedrijf.

#### *Managen (grote) verschillen tussen medewerkers*

Diversiteit in een team kan ertoe leiden dat er meer onbegrip is tussen medewerkers, dat er meer sprake is van pesten en conflicten en dat er bijvoorbeeld subgroepen ontstaan. Een slechte sfeer is niet bevorderlijk voor de productiviteit. Uit de interviews blijkt echter dat de sfeer in de gemengde teams over het algemeen goed is, al doen zich natuurlijk ook in deze teams wel eens conflicten voor. Volgens enkele respondenten komen die vooral voor tussen SW-medewerkers. Gemengde teams hebben hier juist een positieve invloed op. Er zijn overigens wel verschillen die van invloed (kunnen) zijn op de sfeer. Zo gaan SW-medewerkers ook buiten werktijd met elkaar om, en kan dat tot gevolg hebben dat er 'gekletst' wordt over het werk of over andere collega's.

Op het werk en binnen de teams gaan SW- en reguliere medewerkers goed met elkaar om. Er wordt gezamenlijk koffie gedronken, er zijn de jaarlijkse uitjes waar iedereen aan meedoet, etc. Daarbij blijft echter wel het verschil in sociale en communicatieve vaardigheden bestaan. Reguliere medewerkers passen zich aan en 'geven meer' als het gaat om een luisterend oor en begrip tonen voor problemen. SW-medewerkers 'nemen meer' wat dat betreft, maar brengen daarentegen vaak meer gezelligheid. De leidinggevende of voorman heeft ook hierbij een belangrijke rol en moet de reguliere medewerkers blijven wijzen op het verschil in vaardigheden, zowel sociaal en communicatief als in werktempo en vakvaardigheden. Het komt voor dat reguliere medewerkers dit uit het oog verliezen en te hoge eisen gaan stellen aan de SW-medewerker. Het komt ook voor dat ze vergeten de SW-medewerkers te betrekken bij pauzes e.d.

Nog een punt is de wijze waarop omgegaan wordt met verschillen in beloning en andere arbeidsvoorwaarden. Reguliere medewerkers zijn soms ontevreden over de verschillen die meestal in hun nadeel uitpakken.

Dat kan ten koste gaan van hun motivatie en van de sfeer in het team. De leidinggevende en/of voorman moet daarom heel helder communiceren over nut en noodzaak van het gemengd werken, de beoogde wijze van (samen)werken, bestaande verschillen en afspraken die daarover gemaakt zijn (bijvoorbeeld op het gebied van werktijden en beloning). En verder zoveel mogelijk de mensen gelijk behandelen en de gezamenlijkheid bewaken.

#### *Competenties leidinggevende/voorman*

Uit de interviews blijkt dat de voorman en/of direct leidinggevende een cruciale rol speelt en in grote mate het functioneren van het gemengde team bepaalt. Het aansturen van een gemengd team vraagt een aantal specifieke competenties:

- Sociaal vaardig zijn, veel en goed communiceren met de medewerkers.
- Senioriteit/overzicht hebben, stevig in zijn schoenen staan en ook maatregelen nemen als mensen niet functioneren naar vermogen (regulier en SW).
- Veel kennis en ervaring vanuit het reguliere bedrijf met zich meebrengen, soms ook: meer dan gemiddeld opgeleid zijn.
- Veel duidelijkheid en structuur bieden en het werk van de medewerkers (regulier en SW) blijven controleren.
- Besluitvaardig zijn en problemen snel oplossen.
- Veel geduld, inlevingsvermogen en affiniteit met SW-medewerkers hebben.
- Kennis hebben van voorkomende beperkingen en weten hoe daarmee om te gaan.
- Medewerkers waarderen voor goede prestaties, maar ook feedback geven als ze zich niet houden aan afspraken of onvoldoende presteren naar vermogen.
- Zicht hebben op wie wat (aan)kan in het werk en welke mensen beter niet bij elkaar geplaatst kunnen worden.

De ervaring van nagenoeg alle respondenten is dat SW-voormannen onvoldoende beschikken over deze competenties. Zij zijn teveel zelf een onderdeel van de SW-cultuur en kennen de actuele gang van zaken in het reguliere bedrijf niet (meer) of hebben er zelfs nooit gewerkt.

#### 2.3.2 *Organiseren en plannen van het werk*

Naast goed aansturen benoemen veel respondenten het belang van het organiseren en plannen van het werk. Verschillende aspecten spelen daarbij een rol: verkrijgen van geschikt werk, goed plannen en zorgen voor een flexibele schil en een goede taakverdeling tussen de SW- en reguliere medewerkers met de nodige taakvariatie of -roulatie.

##### *Verkrijgen van geschikt werk*

Op de eerste plaats gaat het om het verkrijgen of organiseren van geschikt werk waar de verschillende teamleden goed op kunnen worden ingezet. Het gaat bij voorkeur ook om werk waar groepjes op ingezet kunnen worden met een voorman erbij. De bedrijven gaan hier verschillend mee om. Sommige bedrijven hanteren voor de gemengde teams (of in het algemeen) een minimumgrens aan opdrachten en nemen geen kleine klussen of klussen op regiebasis aan.

Sommige respondenten zijn van mening dat het werk in het traditionele SW-bedrijf te simpel is voor reguliere medewerkers en dat ze er niets met hun vakkennis kunnen beginnen. Het is dus van belang om ook goed naar het werkaanbod te kijken.

De huidige gang van zaken bij aanbestedingen is vooral de reguliere bedrijven die we gesproken hebben een doorn in het oog.

Het lukt hen vaak niet een opdracht te verkrijgen, ook niet als zij bereid zijn daarbij SW-medewerkers in te zetten, omdat de concurrentie op prijs zo groot is of omdat het lokale SW-bedrijf voorrang krijgt.

In de schoonmaak is het bij gemengde teams van belang om opdrachten te krijgen die overdag uitgevoerd kunnen worden (dagschoonmaak). Voor SW-bedrijven is dat meestal gebruikelijk omdat de SW'ers overdag werken en veel grotere contracten (meer uren) hebben dan reguliere schoonmaakbedrijven. Voor reguliere bedrijven is het echter een hele toer om opdrachtgevers ervan te overtuigen dat de inzet van SW-medewerkers moet samengaan met de invoering van dagschoonmaak.

#### *Plannen en een flexibele schil*

Op de tweede plaats is goed plannen cruciaal en daarvoor is ook een flexibele schil nodig (onderaannemers, tijdelijke medewerkers, oproepkrachten).

Met name de reguliere bedrijven benadrukken het belang van een flexibele schil voor het geval er iets niet goed gaat. In de SW gaat het dan gewoon mis (zo wordt door sommige respondenten gesuggereerd), maar een regulier bedrijf laat dat niet gebeuren. Het is belangrijk om niet alleen van SW-medewerkers afhankelijk te zijn omdat zij vaker ziek of onvoorspelbaar inzetbaar kunnen zijn. Een bedrijf moet er dan mensen uit de flexibele schil bij halen. Voor SW-bedrijven zijn de inzet van reguliere medewerkers veelal de oplossing voor deze problemen.

In de groenvoorziening is er in de winter te weinig regulier werk voor de medewerkers. Het SW-bedrijf heeft dan te maken met leegloop, maar kan mensen soms ook op andere werksoorten inzetten (binnen) of in de kwekerij. Het is echter niet efficiënt om daar ook reguliere medewerkers bij in te zetten aangezien zij veel duurder zijn dan de SW-medewerkers. Het gevolg is dat reguliere medewerkers in de winter worden ingezet bij de groenwerkzaamheden die overblijven, en dat de SW-medewerkers daar niet (meer) voor in aanmerking komen.

Reguliere bedrijven hebben in de winter ook te weinig werk voor de medewerkers. In de reguliere CAO staan regelingen voor de winter (zoals een tijdspot creëren en mensen betaald naar huis sturen), die in de SW-CAO niet staan. Soms is het mogelijk om voor de SW'ers afspraken te maken over tijdelijke terugplaatsing in de winter, maar soms ook niet of worden de afspraken niet nagekomen. Al met al is het in de groenvoorziening moeilijker om de gemengde teams in de winter te handhaven en verschillen de mogelijkheden die SW- en reguliere bedrijven hebben om hierop te anticiperen.

#### *Taakverdeling en taakvariatie*

Last but not least is de onderlinge taakverdeling tussen de SW- en reguliere medewerkers een belangrijk punt. De SW'ers krijgen veelal de minder complexe klussen of taken of doen hetzelfde als de reguliere medewerkers, alleen in een lager tempo. Tegelijkertijd spannen de bedrijven zich in om de productiviteit en inzetbaarheid van de SW-medewerkers te verbeteren. In de gemengde teams vervullen de reguliere medewerkers en de voorman daarbij een belangrijke rol. Er wordt rekening mee gehouden dat zij om die reden wat minder productief zijn (zo'n tien procent gemiddeld). Ook taakvariatie of -roulatie wordt genoemd als manier om de SW-medewerkers meer vakvaardigheden bij te brengen. Dit kan enigszins op gespannen voet staan met de behoefte aan vastigheid en continuïteit bij SW-medewerkers. Van de reguliere medewerkers wordt van oudsher al een bepaalde mate van flexibiliteit gevraagd. In de facilitaire dienstverlening is het bijvoorbeeld heel gebruikelijk dat contracten en opdrachten wisselen en dat medewerkers op verschillende locaties worden ingezet.

SW-bedrijven hebben het voordeel van meer langdurige relaties met opdrachtgevers en zetten medewerkers vaker op dezelfde taken en plekken in.

### 2.3.3 *Samenstellen van de team*

Uit de interviews komt geen standaard ideale teamsamenstelling, teamgrootte en mixverhouding naar voren. Veel respondenten geven aan dat ze vanuit hun praktijkervaring de indruk hebben dat kleinere teams en teams met een gelijke verhouding regulier-SW de beste resultaten opleveren. Met resultaten worden in dit geval bedoeld: meer ontwikkeling en een hogere productiviteit bij de SW-medewerker en meer kans om de SW-cultuur te doorbreken. Niet alle werksoorten en opdrachten lenen zich hier echter voor. De bedrijven werken daarom met verschillende verhoudingen reguliere medewerkers – SW-medewerkers. De volgende varianten van teamsamenstellingen komen voor in de bedrijven die hebben meegewerkt aan de inventarisatie:

- Homogene teams (SW) met een reguliere meewerkend voorman.
- Een verhouding van ongeveer fifty-fifty (regulier – SW).
- Een verhouding van ongeveer een derde SW, een derde regulier en een derde medewerkers die een traject volgen (bijstand).
- Eén SW-medewerker in een team met drie of meer reguliere medewerkers.
- Eén reguliere medewerker in een team met twee of drie SW-medewerkers.

De samenstelling van de teams hangt vooral af van twee factoren, te weten: (1) het werk dat gedaan moet worden, het bestek en de omvang van de klus en (2) de beschikbaarheid van medewerkers (SW en regulier) met de juiste competenties en persoonlijkheid.

#### *Het werk dat gedaan moet worden*

Het werk bepaalt welke competenties er nodig zijn en welke omvang een team kan hebben. Hoe ingewikkelder de klus, hoe meer reguliere medewerkers over het algemeen nodig zijn. Voor gemengde teams is het dus nodig om te beschikken over werk dat gedaan kan worden met een mix van mensen met meer reguliere kennis en vaardigheden en SW'ers met een lagere productiviteit en inzetbaarheid. Bij complexe opdrachten worden uitsluitend reguliere medewerkers ingezet als er geen SW-medewerkers beschikbaar zijn met de benodigde competenties.

Wat betreft de teamgrootte wordt bijvoorbeeld in de groenvoorziening bij groot onderhoud, zoals gemeentelijk groen, vaak met grotere groepen gewerkt (variërend van 5 tot 15 personen). Het klein onderhoud bij bedrijven, instellingen of particulieren wordt uitgevoerd door kleinere groepen (variërend van 2 tot 5 personen).

In de schoonmaak komt het voor dat mensen solistisch werken, zijn er kleine teams bestaande uit 2 á 3 personen en, bij grote objecten als schoolgebouwen, grotere teams bestaande uit bijvoorbeeld 10 á 15 personen.

In de horeca en catering (hier voornamelijk bedrijfsrestaurants) variëren de teams van 3 tot 15 personen.

#### *De kenmerken van medewerkers*

Het is cruciaal dat degene die de teams samenstelt de in te zetten medewerkers goed kent. Er worden regelmatig aanpassingen gedaan in de teamsamenstelling voordat er sprake is van een goed werkende combinatie. Er is geen model voor de manier waarop dit het beste kan. Het gaat niet alleen om de benodigde competenties voor het werk, maar ook om een goede match tussen medewerkers. Zij moeten elkaar aanvullen en met elkaar overweg kunnen.

Het gaat ook om een goede match met de stijl van leidinggeven van de voorman/leidinggevende. Ook dat moet klikken. Verschillende voorbeelden worden genoemd om dit te illustreren:

- Medewerkers die kampen met psychische problemen kunnen beter niet in hetzelfde team worden geplaatst als medewerkers met beperkte sociale vaardigheden (zoals luisterend vermogen, empathie en geduld).
- Een dominante SW-medewerker kan beter niet gekoppeld worden aan een minder dominante reguliere medewerker, die geacht wordt de SW'er mee te trekken.
- Reguliere medewerkers die geen affiniteit hebben met SW'ers of geen geduld hebben, kunnen beter solistisch worden ingezet.
- Als het niet klikt tussen medewerkers kan dat een negatieve invloed hebben op de teamprestaties, vooral bij kleine teams of duo's. Hiermee wordt rekening gehouden bij de teamsamenstelling, hoewel ook gezegd wordt dat mensen het soms gewoon met elkaar moeten proberen.

Een aantal respondenten geeft aan dat er te gemakkelijk is gedacht over de selectie van medewerkers en dat dit grote gevolgen heeft voor het functioneren van de gemengde teams. De reguliere bedrijven benadrukken het belang van een goede selectie van SW'ers. Zij moeten geschikt zijn voor het werk en hun productiviteit waarmaken of ontwikkelbaar zijn als de productiviteit nog (te) laag is. De SW-bedrijven benadrukken het belang van een goede selectie van reguliere krachten (uitvoerenden en voorlieden). Zij moeten beschikken over vakvaardigheden en voldoende productief zijn. Daarnaast moeten ze het leuk vinden om met SW-medewerkers samen te werken en geduld hebben. SW-bedrijven nemen soms ambtenaren van de gemeente over (bijvoorbeeld uit de groenvoorziening) die eigenlijk niet geschikt zijn om SW-medewerkers mee te trekken.

#### 2.3.4 *Kosten en baten van gemengd werken*

Het is niet mogelijk om op basis van de inventarisatie een betrouwbaar beeld te geven van de kosten en baten van gemengde teams. Verschillende aspecten zijn van belang zoals de productiviteit van de SW-medewerker, of het lukt om de gemengde teams goed te matchen met de calculaties die gedaan zijn en de extra kosten die bedrijven maken om de teams goed werkend te krijgen.

##### *Productiviteit van SW-medewerkers*

Sommige respondenten geven aan dat het moeilijk is om een betrouwbaar beeld te geven van het effect van gemengde teams op de ontwikkeling van de SW'er omdat de productiviteit van SW-medewerkers vaak een schatting is en SW- en reguliere bedrijven hier verschillend tegen aankijken. Een SW-medewerker wordt bijvoorbeeld door het SW-bedrijf ingeschat op vijftig procent productiviteit, en door het reguliere bedrijf waar hij komt te werken op dertig procent. Soms lukt het om de medewerker na verloop van tijd wel op vijftig procent te krijgen (bijvoorbeeld door het aanleren van meer regulier werkgedrag), en soms nog hoger, maar soms ook niet.

Verschillende respondenten vragen zich af of de SW-bedrijven wel goed op het netvlies hebben staan wat iemand echt kan en wat er nodig is in het reguliere bedrijf. Van belang is om goed te kijken naar de werkelijke productiviteit afgemeten aan de reguliere productienormen. En als iemand voor vijftig procent is geïndiceerd, dan moet hij ook voor vijftig procent aan die normen kunnen voldoen.



### *Matching gemengde teams en calculaties*

Het werken met reguliere krachten leidt voor het SW-bedrijf tot een ander kostenplaatje. Hetzelfde geldt voor reguliere bedrijven die SW-medewerkers inzetten. De medewerkers verschillen van elkaar in het aantal productieve uren dat ze per jaar maken. Zo zouden SW'ers gemiddeld 1200 productieve uren per jaar maken (hoger verzuim, emolumenten) en reguliere medewerkers gemiddeld 1600 productieve uren per jaar. In de praktijk zijn SW'ers soms nog minder productief omdat hun productiviteit niet goed is ingeschat of omdat ze (nog) werken vanuit een ingesleten SW-cultuur.

Het is voor de bedrijven de kunst om medewerkers zo in te zetten dat hun kosten eruit gehaald worden. Dat betekent dat opdrachten binnengehaald moeten worden die goed met gemengde teams uitgevoerd kunnen worden. Uit de interviews wordt niet geheel duidelijk hoe de bedrijven in de calculaties en bestekken omgaan met de verschillen in loonkosten of uurtarieven. Soms wordt gesteld dat naar de klant toe met één uurtarief gewerkt wordt. Maar er worden soms ook verschillende tarieven gehanteerd voor de reguliere en SW-medewerkers. In de praktijk lukt het vervolgens niet altijd de uren zoals gecalculeerd precies zo in te zetten. Dat heeft weer gevolgen voor het uiteindelijke rendement.

De loonkosten kunnen er ook uitgehaald worden als de reguliere krachten heel effectief zijn in het op een hoger plan krijgen van de SW-medewerkers, één van de motieven van SW-bedrijven om met reguliere medewerkers te werken. Zelf zijn zij daardoor weer wat minder productief, er wordt gesproken van zo'n tien procent. Sommige bedrijven geven aan dat zij de indruk hebben dat dit lukt hoewel er wel de nodige tijd overheen gaat, maar echte berekeningen zijn er niet op los gelaten.

### *Extra kosten en investeringen*

De bedrijven maken door het werken met gemengde teams extra kosten op verschillende gebieden. Het gaat vooral om extra tijd die gestoken wordt in de aansturing en begeleiding van het team en individuele medewerkers. Het gaat ook om (extra) tijd die gestoken wordt in het verwerven van de juiste opdrachten en het behouden van een goede klantrelatie. Andere extra kosten die genoemd worden zijn kosten voor de voorbereiding of scholing van medewerkers of voor een intensievere verzuimbegeleiding. Bij sommige SW-bedrijven gaat de invoering van het werken met gemengde teams samen met de invoering van andere productiemethoden of een cultuuromslag.

Tot slot worden diverse maatregelen genoemd om de verschillen in beloning en andere arbeidsvoorwaarden tussen reguliere en SW-medewerkers te compenseren. Deze brengen in een aantal gevallen extra kosten met zich mee:

- Reguliere medewerkers moeten als zij in dienst komen bij het SW-bedrijf of een joint venture tekenen voor alle afwijkingen in de CAO.
- Iedereen wordt op dezelfde manier ingeschaald en beoordeeld.
- Werktijden zijn voor iedereen gelijk en er zijn ook geen beloningsverschillen als mensen gelijk presteren naar vermogen. Verschillen worden opgeheven door middel van een persoonlijke toelage.
- Er is een bonusregeling. Er zijn een aantal criteria op basis waarvan die kan worden toegekend. Eén daarvan is de bijdrage aan de gewenste cultuurverandering.

Om hoeveel extra kosten en tijd het gaat en wat de investeringen precies opleveren, kunnen de respondenten niet aangeven.

Extra kosten worden (deels) gecompenseerd door de subsidie die SW-medewerkers met zich meebrengen. Voor reguliere bedrijven is het soms lastig om invloed uit te oefenen op het verzuim, de beloning of extra toeslagen voor SW-medewerkers als deze gedetacheerd zijn omdat het SW-bedrijf daarover gaat.

#### *Effecten*

Het laten samenwerken van SW- en reguliere medewerkers in een team kan verschillende effecten opleveren. De respondenten zeggen daar het volgende over:

- Niet elke SW-medewerker kan productiever worden, maar als het kan komt het er door het gemengd werken wel uit. Goede aansturing is een voorwaarde wil dit effect worden bereikt.
- Hogere arbeidstevredenheid bij SW-medewerkers die in een reguliere setting werken, ook al worden ze meer aangesproken op fout gedrag en moeten ze harder werken. Redenen zijn dat ze het gevoel krijgen echt nodig te zijn op het werk en in aanzien stijgen. Ze voelen zich ook meer betrokken bij het bedrijf en zijn meer trots op het werk (geen SW-stigma meer).
- Soms ook hogere arbeidstevredenheid bij reguliere medewerkers. Het enthousiasme van de SW-medewerkers werkt aanstekelijk en reguliere medewerkers die het leuk vinden om met SW'ers te werken hebben meer variatie in hun takenpakket. Soms hoeven ze ook minder hard te werken of wat minder fysiek zwaar werk te doen. Daarvoor in de plaats besteden ze tijd aan de SW-medewerker.
- Minder conflicten bij de gemengde teams in SW-bedrijven. In teams met alleen SW'ers zijn meer conflicten dan in gemengde teams. Reguliere bedrijven benoemen soms juist dat SW-medewerkers meer gedoe met zich meebrengen (conflicten worden echter niet genoemd).
- Ten slotte wordt door reguliere bedrijven als effect genoemd een beter imago. Zij gebruiken de inzet van SW-medewerkers als marketing tool.

Het rendement komt pas als de ploeg goed wordt aangestuurd en de teamsamenstelling passend is (goede match van medewerkers die voldoen aan de selectiecriteria). Het kan wel een half jaar tot een jaar of nog langer duren voordat hieraan wordt voldaan.

## **2.4 Richtlijnen voor het werken met gemengde teams**

Uit de inventarisatie blijkt dat we bij gemengde teams van SW-medewerkers en reguliere krachten alle manieren waarop teamleden van elkaar kunnen verschillen, terugzien. Harrison en Klein (2007) onderscheiden in dat verband:

- Persoonlijke overtuigingen, waarden, en houdingen ten aanzien van het werk, het team of de organisatie. Dit wordt ook wel *separatie* genoemd.
- Type relevante werkvermogens, vaardigheden, kennis en expertise. Dit wordt ook wel *variëteit* genoemd.
- Bezit of toegang tot door iedereen gewaarde middelen: inkomen, prestige, status, invloed, afhankelijkheid, aandacht, weerbaarheid, etc. Dit wordt ook wel *ongelijkheid* genoemd.

Na een analyse van de bevindingen in de literatuur en interviews hebben we de richtlijnen opgesteld voor het werken met gemengde teams in de SW. De richtlijnen zijn geordend volgens de typering van Harrison en Klein (2007) en gaan dus over separatie, variëteit en ongelijkheid. We geven ze hieronder weer.

Per type diversiteit beschrijven we de huidige situatie (wat zien we), de gewenste situatie (wat willen we) en de maatregelen of interventies (wat is daarvoor nodig). Voor de duidelijkheid: de richtlijnen zijn van toepassing op gemengde teams in de SW aangezien er verschillen zijn tussen de situaties en ervaringen van reguliere bedrijven en SW-bedrijven.

### **Separatie: werkhouding, werkstijl, motivatie**

#### *Wat zien we?*

- Inefficiënte werkwijzen, ongewenste ingesleten gewoonten zoals te lange pauzes, gemakkelijk verzuim, geen open aanspreekcultuur (SW-cultuur).
- De leiding is zelf vaak ook onderdeel van de SW-cultuur.
- Nieuwe (reguliere) medewerkers nemen al snel SW-gewoonten en cultuur over en laten daardoor niet (meer) het juiste voorbeeldgedrag zien.
- Soms: individuele verschillen in attitude en motivatie leiden tot verschillen in productiviteit.
- Pamperen van SW'ers, weinig eisen stellen en uitdaging bieden zodat ze niet het gevoel krijgen dat hun bijdrage ertoe doet en er onvoldoende ontwikkeling plaatsvindt.
- SW'er maakt loonwaarde niet altijd waar.

#### *Wat willen we?*

Een cultuur die past bij gemengde teams. Hoe kunnen we die cultuur omschrijven?

- Regulier doen wat regulier kan.
- Focus op werk en eigen verantwoordelijkheid, niet op handicap of persoonlijke problematiek.
- Wel constant aandacht voor wat er nodig is om SW'ers maximaal in te zetten en te laten werken naar vermogen.
- Veilig werkklimaat zodat leren en ontwikkeling mogelijk is.
- Medewerkers werken in hun kracht en hebben het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet.

#### *Wat is daarvoor nodig?*

- Zicht op de niet-reguliere werkwijzen en gewoonten en deze ombuigen (ook: niet meer doen dan is afgesproken met de klant).
- Inzicht in reële loonwaarde van de SW-medewerkers, mensen daarop aanspreken.
- Niet teveel back office bieden en ontzorgen, alleen doen wat echt moet.
- Van sturen op inspanning naar sturen op resultaat.
- Helder communiceren: wat is de bedoeling, wat gaat er precies veranderen en waarom?
- Veranderingen positief labelen en teams die het goed doen in het zonnetje zetten.
- Voorman en reguliere medewerkers inzetten die de reguliere praktijk goed kennen en SW'ers kunnen meetrekken.

### **Variëteit: werkvermogens**

#### *Wat zien we?*

- Verschillen in werkvermogens leiden tot verschillen in inzetbaarheid (complexe en eenvoudige taken), productiviteit en verantwoordelijkheid (regulier moet SW op sleeptouw nemen).
- Reguliere medewerkers zijn in de praktijk soms niet eens zo veel beter inzetbaar dan SW'ers.

- Niet altijd worden reguliere krachten gemengd met SW'ers ingezet, maar soms ook apart bij kleine opdrachten of voor het opvullen van gaten (flexibele schil).
- Er is niet altijd voldoende geschikt werk voor gemengde teams.
- De teamsamenstelling en mixverhouding is (nog) niet altijd optimaal en dat heeft gevolgen voor de productiviteit.

#### *Wat willen we?*

- Behoud van werk dat niet meer alleen met SW'ers goed uitgevoerd kan worden (dienstverlenende activiteiten, met name in het groen, schoonmaak, post).
- Kwalitatief goed werk afleveren en tevreden opdrachtgevers.
- Efficiënte inzet van de medewerkers (ook kosteneffectief), optimale teamsamenstelling en mixverhouding.
- Goede reguliere krachten in de gemengde teams (top of the bill).

#### *Wat is daarvoor nodig?*

- Gemengd werken bij de dienstverlenende activiteiten, met name in het groen, schoonmaak, post.
- Continuïteit in werkaanbod met zowel eenvoudig als complexe taken die voldoende beroep doen op de verschillende competenties en vakvaardigheden.
- Helder maken van de verwachtingen van reguliere krachten en SW'ers. Open communiceren over verschillen in inzetbaarheid en productiviteit.
- Goed instrument en marktconforme arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de werving, selectie en beoordeling van reguliere medewerkers.
- Medewerkers goed kennen, de juiste combi's maken en uitproberen, verandering in teamsamenstelling (kunnen) aanbrengen als het niet werkt.
- Organiseren van voldoende flexibiliteit, back-up, strakke planning, ook SW'ers flexibeler inzetten.

### **Ongelijkheid: inkomen, status, weerbaarheid**

#### *Wat zien we?*

- Beloningsverschillen tussen SW'ers en reguliere medewerkers als gevolg van CAO-verschillen.
- Soms ook verschil in werktijden, vrije dagen en omvang werkweek.
- SW'ers vinden inzet reguliere krachten soms bedreigend.
- Reguliere krachten en SW'ers gaan op het werk wel goed met elkaar om, buiten werktijd gaan ze niet met elkaar om. SW'ers doen dat onderling wel (gevaar van roddelen over 'uitslovers').
- SW'ers brengen vooral gezelligheid met zich mee, de reguliere krachten moeten zich meer aanpassen, verhalen van SW'ers aanhoren en begrip tonen.

#### *Wat willen we?*

- Ongelijkheid mag geen effect hebben op het werkklimaat en de productiviteit/kwaliteit van het team.
- Goede sfeer en samenwerking in het team op basis van gelijkwaardigheid.

#### *Wat is daarvoor nodig?*

- Zoveel mogelijk weghalen van onterechte verschillen in arbeidsvoorwaarden of werktijden.
- Wat niet weggenomen kan worden: open communiceren over de reden van verschillen, transparant maken en als een gegeven brengen: iedereen is gelijkwaardig, maar niet gelijk!

- Nieuwe reguliere medewerkers bij de werving hierover informeren en bij in dienst name evt. laten tekenen voor de verschillen.
- Sturen op sociaal gedrag en eenheid in het team, gezamenlijke teamuitjes en pauzes.

## 3 De praktijkpilot

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de pilot in de praktijk waarbij een aantal gemengde teams zoveel mogelijk zou gaan werken volgens de ontwikkelde richtlijnen voor het werken met gemengde teams in de SW. We bespreken in paragraaf 3.2 allereerst de voorbereidingen voor de praktijkpilot. Vervolgens gaan we in paragraaf 3.3 in op de ervaringen in de praktijk.

### 3.2 Voorbereiding van de praktijkpilot

Volgens plan zou de Inclusief Groep vijf teams aanleveren voor de pilot (zie paragraaf 1.3 voor de aanpak). Bij de voorbereiding bleek echter dat de afgelopen jaren behoorlijk wat reguliere krachten waren uitgestroomd. Daardoor waren er te weinig gemengde teams voor de pilot beschikbaar. Om toch voldoende teams te kunnen aandragen is SW-bedrijf Amfors gevraagd om deel te nemen aan de pilot. Uiteindelijk hebben geen vijf, maar zes teams meegedaan aan de praktijkpilot: 3 groen-teams van Amfors en 2 groen-teams en 1 schoonmaak-team van de Inclusief Groep. De teams zijn geselecteerd op basis van de volgende vragen:

- Is er sprake van een gemengd team (reguliere krachten én SW'ers) en kan erin geschoven worden?
- Zijn de voorman en reguliere medewerkers in het team voldoende op de hoogte van de reguliere werkwijze en in staat SW'ers daarin mee te nemen?
- Is de voorman/leiding in staat leiding te geven aan de beoogde veranderingen?
- Kan hij/zij rekenen op ondersteuning van zijn naast hogere leidinggevende?
- Kan het team de veranderingen die de pilot met zich meebrengt aan?

De geformuleerde vragen waren bedoeld als hulpmiddel om te bepalen welke teams geschikt zouden zijn voor deelname aan de pilot. Aangezien er bij de start van de pilot niet (meer) zoveel gemengde teams waren, hadden beide SW-bedrijven echter weinig keus. De teams zijn dan ook vooral geselecteerd op basis van het 'gemengd zijn' en de verwachting dat de leiding in staat was om de veranderingen die de pilot met zich zou meebrengen, te managen. Beide SW-bedrijven gaven aan dat het niet mogelijk was om gedurende de pilot te sleutelen aan de teamsamenstelling, mocht blijken dat dit wenselijk was.

Om de betrokkenen te informeren over doel en inhoud van de pilot is een startbijeenkomst georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst kregen de voormannen, werkbegeleiders en hun leidinggevenden informatie van vertegenwoordigers van de Inclusief Groep en van TNO. De aanwezigen konden vragen stellen en met elkaar kennismaken. Naast de startbijeenkomst heeft er bij één van de SW-bedrijven een artikel over de pilot in het personeelsblad gestaan.

Op basis van de richtlijnen zijn checklists gemaakt die de leiding van elk team voorafgaand aan de pilot moest invullen. De checklists werden gebruikt als een soort zelfdiagnose-instrument. Voor de aspecten die nog onvoldoende waren, moesten SMART afspraken gemaakt worden om deze te verbeteren. Voor elk team waren twee personen betrokken bij het invullen van de checklists (de meewerkend voorman, werkbegeleider). De P&O-functionaris was daarnaast aanwezig om het proces te begeleiden en kritische vragen te stellen.

Aangezien de checklists soms tegenstrijdig waren ingevuld, was niet direct duidelijk welke interventies in de teams moesten gaan plaatsvinden en waar de intervisie dus over moet gaan. Door de stuurgroep werd bovendien aangegeven dat de checklists waarschijnlijk een te positief beeld gaven van de mate waarin (al) gewerkt werd volgens de richtlijnen, bijvoorbeeld bij de vraag over regulier werken. In overleg met de stuurgroep en op basis van een analyse van de ingevulde checklists is uiteindelijk besloten dat in de praktijkpilot de nadruk zou liggen op de volgende interventies/maatregelen:

- Helderheid krijgen over wat regulier werken is.
- Niet meer doen dan is afgesproken met de klant (meer/beter werken met beeldbestek).
- Meer zicht krijgen op productiviteit van medewerkers en hen optimaal inzetten.

De begeleide intervisie zou vooral over deze onderwerpen gaan en de ondersteuning vanuit de leiding en organisaties zou zich dus ook hierop richten.

### 3.3 Ervaringen gedurende de praktijkpilot

Onderdeel van de praktijkpilot was begeleide intervisie. In eerste instantie waren deze bijeenkomsten met de meewerkend voorlieden en werkbegeleiders van de deelnemende teams uit beide SW-bedrijven (Inclusief Groep en Amfors) gezamenlijk. In aansluiting op deze bijeenkomsten was vervolgens een (na)bespreking met hun leidinggevendenden gepland. Aangezien de beoogde veranderingen in de teams onvoldoende van de grond kwamen, is na twee bijeenkomsten ervoor gekozen om de bijeenkomsten met deelnemers vanuit beide SW-bedrijven te scheiden en de voorlieden, werkbegeleiders en leidinggevendenden van elk bedrijf bij elkaar te zetten. Afsproken werd dat de leidinggevendenden meer ondersteuning zouden geven aan de voorlieden. Ze zouden de voorlieden ook helpen om lastige praktijksituaties kort op papier te zetten als voorbereiding op de volgende intervisiebijeenkomst.

Uit de begeleide intervisie bijeenkomsten bleek dat er bij de voorlieden van de deelnemende teams sprake was van veel betrokkenheid en een bereidheid om actief mee te denken. Veel van de problemen die zich voordeden in de praktijk, ervoeren zij echter niet als problemen waarop ze zelf invloed uit konden oefenen. Ze hadden daarvoor hun leidinggevendenden en de organisatie nodig (bijvoorbeeld bij verzuim, consequenties kunnen stellen aan gedrag). Er werd veel van hen verwacht in de aansturing en begeleiding en zij hadden het niet makkelijk. De voorlieden hadden er ook weinig vertrouwen in dat meer ontwikkeling mogelijk was bij de SW'ers in hun team, ook niet met behulp van reguliere krachten. Daarover werd gezegd:

- Medewerkers hebben een zo laag niveau dat er constant toezicht nodig is, anders zakt de output.
- Voorman is veel tijd kwijt met begeleiden/instructie geven. Hij moet blijven herhalen want ervaringen 'landen' niet (er is geen leervermogen).
- SW'ers houden erg vast aan bekende structuren en willen een voorspelbare werkplek.
- De voorman kan geen 'normale' gesprekken voeren met de doelgroep. De functie van voorman wordt daardoor als eenzaam ervaren. Er is behoefte aan een 'gelijkwaardige' tweede man in het team.

Werken volgens het intervisiemodel was voor hen moeilijk. De voorlieden misten de vaardigheden om veranderingen door te voeren en klaagden veel op de organisatie en op elkaar. Er werd vooral gekeken naar de onmogelijkheden, en ze waren 'moe' van alle veranderingen. Ook had men moeite met de aandacht binnen het bedrijf voor algemene gedragsaspecten (WPL/Dariuz/POP) en wilde men meer investeren in vakvaardigheden. Er was wel verschil in houding en gedrag bij de voorlieden als het hierover gaat.

Vanuit de ingevulde checklists kwam naar voren dat de voorlieden dachten te weten wat 'regulier werken' is en vonden dat zij ook op die manier werkten, maar dat bleek niet uit de praktijkcases die werden ingebracht tijdens de begeleide intervisie. Twee voorbeelden om dit te illustreren:

#### Werken volgens beeldbestek

Werken volgens beeldbestek is lastig voor de medewerkers, zij willen het zo goed mogelijk doen. Wanneer ze van een A klasse naar een B klasse moeten vraagt dit van de voorlieden steeds weer herhalen van de afspraken, dus intensieve begeleiding. Maar de voorlieden geven hierin niet het goede voorbeeld. Ook zij doen namelijk meer voor de klant dan afgesproken omdat zij daarmee hopen werk te behouden. *"Als we net iets meer doen dan gevraagd dan houden we de opdracht, bovendien wil ik het zelf ook graag netjes maken"*. Daarnaast geven de deelnemers aan dat zij te maken hebben met zwakkere mensen waarmee zij het werk moeten doen, terwijl er hogere eisen worden gesteld vanuit de aanbestedingen. De reguliere krachten pakken het werk op wanneer het niet afkomt of wanneer de gewenste kwaliteit niet geleverd wordt. Er is weinig aandacht voor het ontwikkelen van de medewerkers.

In de intervisie wordt afgesproken dat de deelnemers per team (meewerkend voorman, werkbegeleider, leidinggevende) vaststellen wat het gezamenlijk beeld is van de bestekken en afspraken maken om op die manier te gaan werken (om te voorkomen dat iedereen zijn eigen norm gaat bepalen). Ook gaat men proberen om de beeldbestekken voor medewerkers te visualiseren. Deze afspraken worden echter niet nagekomen.

#### Verzuimaanpak

Tijdens één van de intervisiebijeenkomsten wordt een probleem ingebracht over een medewerker met terugkerend verzuim. Verzuim dat toeneemt wanneer de vakantiedagen bijna op zijn. De medewerker heeft een houding van: jullie maken me niets. Dit probleem wordt door alle deelnemers herkend en breder gezien als ongewenst gedrag dat belemmerend is de efficiency en flexibiliteit van de teams, en daarmee niet-regulier is. Meewerkend voorlieden hebben niet de regie bij het verzuim van hun medewerkers. Medewerkers zijn langer dan noodzakelijk afwezig. Medewerkers worden niet aangesproken op hun gedrag wanneer ze zich niet aan afspraken houden, ze komen er makkelijk mee weg. Er zijn geen duidelijke afspraken over wie wat doet als een medewerker ongewenst gedrag vertoont (in dit geval ongeoorloofd verzuim, maar hetzelfde geldt voor te laat komen, niet met iemand willen werken, etc.).

Er is sprake van een soort moedeloosheid bij de voorlieden. Ze hebben de overtuiging dat je hier ook niet veel mee kan zolang de organisatie geen sanctiebeleid heeft. Maar er zijn onderling wel verschillen. De één verwijst naar zijn leidinggevende als een medewerker ziek is, de ander neemt initiatieven om in gesprek te gaan met de medewerker over verzuim. De laatste insteek sluit aan op reguliere werkwijze.

Aangezien bleek dat het doel van de pilot voor de deelnemers niet echt helder was, besloot de Inclusief Groep haar visie op papier te zetten over gemengd werken en dit te communiceren naar de teams en binnen de organisatie (zie bijlage).



Afgesproken werd dat ook Amfors dat zou gaan doen. Na vier bijeenkomsten begeleide intervisie werd echter geconstateerd dat de deelnemers nog steeds geen duidelijk gezamenlijk beeld hadden van wat hun organisatie met de pilot wilde bereiken. De ervaring was bovendien dat de reguliere krachten niet per definitie beter waren dan de SW'ers.

De deelnemers waren er wel op de dagen die gepland stonden voor intervisie, maar meestal zonder voorbereiding en nakomen van eerder gemaakte afspraken. Hierdoor waren de bijeenkomsten herhalingen van zetten in plaats van voortschrijdend inzicht. Tussen de intervisie bijeenkomsten door was er geen begeleiding om hen te ondersteunen in zaken die zij als lastig aangaven. De praktijkpilot is daarom na vier bijeenkomsten stopgezet.

De Inclusief Groep heeft samen met de deelnemers en leiding na een afsluitende evaluatie de volgende leerpunten geformuleerd:

- Begeleiding op de werkvloer is noodzakelijk. Willen we als bedrijf naar de klant toe goede kwaliteit blijven leveren dan moet hierin geïnvesteerd worden. *Kwaliteit van diensten/producten en het sociale aspect* geeft ons een onderscheidend vermogen in de markt.
- SW-medewerkers kunnen niet omgaan met teveel beslismomenten. Gebaat bij vaste structuren. Constant toezicht en controle is nodig. Veel tijd nodig voor begeleiding.
- Op voormanniveau betekent dit: op de werkplek de verschillende taken voordoen, uitleggen en blijven herhalen.
- Volgens de deelnemers is een 20% rendementsverbetering mogelijk als er goede aansturing en begeleiding is door reguliere voormannen. Dit zal leiden tot een verandering van gedrag en cultuur. Een voorman moet instaat zijn om zowel 'een schouderklop' als een 'corrigerende tik' te geven. Flexibiliteit en mobiliteit worden steeds belangrijker, alleen is dat juist een punt waar veel medewerkers moeite mee hebben.
- De deelnemers geven aan dat er niet één antwoord is op de vraag hoe de verhouding moet zijn tussen reguliere medewerkers en SW'ers.

## 4 Conclusies

### 4.1 Inleiding

Doel van de pilot 'Regulier en SW' was nagaan of en zo ja hoe, het inzetten van reguliere krachten in (delen van) de SW de ontwikkeling en eventuele doorstroom van gesubsidieerde werknemers kan bevorderen en tevens kan leiden tot het behoud van passende en betaalbare werkgelegenheid voor de 'blijvers' in de SW. Met name was het de bedoeling om inzicht krijgen in de randvoorwaarden voor een efficiënte organisatie en aansturing van gemengde teams (reguliere krachten en SW'ers).

De pilot bestond uit een inventarisatie van reeds aanwezige kennis over het werken met SW-regulier gemengde teams (literatuur en praktijk), het opstellen van richtlijnen voor het werken met gemengde teams in de SW en het gaan werken volgens deze richtlijnen in een aantal speciaal daarvoor geselecteerde teams (praktijkpilot). De focus lag daarbij op:

- Helderheid krijgen over wat regulier werken is.
- Niet meer doen dan is afgesproken met de klant (meer/beter werken met beeldbestek).
- Meer zicht krijgen op productiviteit van medewerkers en hen optimaal inzetten.

Samenvattend kunnen we concluderen dat de doelen die we met in de pilot voor ogen hadden (teams die zoveel mogelijk en effectiever werken volgens de richtlijnen) niet gehaald hebben, maar dat we wel inzicht hebben gekregen in de randvoorwaarden voor het werken met gemengde teams en wat daarvoor nodig is. Bovendien heeft de Inclusief Groep op basis van de inzichten die zijn opgedaan in de pilot haar visie en strategie kunnen bijstellen.

In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste conclusies uit de pilot Regulier en SW.

### 4.2 Conclusies

1. Richtlijnen voor het werken met gemengde teams zijn bevestigd in praktijkpilot. Een belangrijke product van de pilot betreft de richtlijnen voor het werken met gemengde teams in de SW, die zijn ontwikkeld op basis van de bevindingen in de inventarisatie. De richtlijnen zijn vormgegeven op basis van de typering van Harrison en Klein (2007) met betrekking tot de manieren waarop teamleden in divers samengestelde teams van elkaar kunnen verschillen:

- Persoonlijke overtuigingen, waarden, en houdingen ten aanzien van het werk, het team of de organisatie. Dit wordt ook wel *separatie* genoemd.
- Type relevante werkvermogens, vaardigheden, kennis en expertise. Dit wordt ook wel *variëteit* genoemd.
- Bezit of toegang tot door iedereen gewaarde middelen: inkomen, prestige, status, invloed, afhankelijkheid, aandacht, weerbaarheid, etc. Dit wordt ook wel *ongelijkheid* genoemd.

In de richtlijnen zijn de randvoorwaarden voor het succesvol werken met gemengde teams in de SW opgenomen, de huidige situatie zoals die is aangetroffen in veel gemengde teams en de maatregelen die derhalve in veel gevallen nodig zijn. Hoewel het niet gelukt is om de deelnemende teams optimaal te laten werken volgens de richtlijnen, werden tijdens de praktijkpilot wel de verschillende aspecten zoals benoemd bij *Wat zien we?*, *Wat willen we?* en *Wat is daarvoor nodig?*

bevestigd en door de stuurgroep nogmaals onderschreven. We geven de richtlijnen in onderstaand kader nogmaals weer.

#### **Separatie: werkhouding, werkstijl, motivatie**

##### *Wat zien we?*

- Inefficiënte werkwijzen, ongewenste ingesleten gewoonten zoals te lange pauzes, gemakkelijk verzuim, geen open aanspreekcultuur (SW-cultuur).
- De leiding is zelf vaak ook onderdeel van de SW-cultuur.
- Nieuwe (reguliere) medewerkers nemen al snel SW-gewoonten en cultuur over en laten daardoor niet (meer) het juiste voorbeeldgedrag zien.
- Soms: individuele verschillen in attitude en motivatie leiden tot verschillen in productiviteit.
- Pamperen van SW'ers, weinig eisen stellen en uitdaging bieden zodat ze niet het gevoel krijgen dat hun bijdrage ertoe doet en er onvoldoende ontwikkeling plaatsvindt.
- SW'er maakt loonwaarde niet altijd waar.

##### *Wat willen we?*

Een cultuur die past bij gemengde teams. Hoe kunnen we die cultuur omschrijven?

- Regulier doen wat regulier kan.
- Focus op werk en eigen verantwoordelijkheid, niet op handicap of persoonlijke problematiek.
- Wel constant aandacht voor wat er nodig is om SW'ers maximaal in te zetten en te laten werken naar vermogen.
- Veilig werkklimaat zodat leren en ontwikkeling mogelijk is.
- Medewerkers werken in hun kracht en hebben het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet.

##### *Wat is daarvoor nodig?*

- Zicht op de niet-reguliere werkwijzen en gewoonten en deze ombuigen (ook: niet meer doen dan is afgesproken met de klant).
- Inzicht in reële loonwaarde van de SW-medewerkers en mensen daarop aanspreken.
- Niet teveel back office bieden en ontzorgen, alleen doen wat echt moet.
- Van sturen op inspanning naar sturen op resultaat.
- Helder communiceren: wat is de bedoeling, wat gaat er precies veranderen en waarom?
- Veranderingen positief labelen en teams die het goed doen in het zonnetje zetten.
- Voorman en reguliere medewerkers inzetten die de reguliere praktijk goed kennen en SW'ers kunnen meetrekken.

#### **Variëteit: werkvermogens**

##### *Wat zien we?*

- Verschillen in werkvermogens leiden tot verschillen in inzetbaarheid (complexe en eenvoudige taken), productiviteit en verantwoordelijkheid (regulier moet SW op sleeptouw nemen).
- Reguliere medewerkers zijn in de praktijk soms niet eens zo veel beter inzetbaar dan SW'ers.
- Niet altijd worden reguliere krachten gemengd met SW'ers ingezet, maar soms ook apart bij kleine opdrachten of voor het opvullen van gaten (flexibele schil).
- Er is niet altijd voldoende geschikt werk voor gemengde teams.
- De teamsamenstelling en mixverhouding is (nog) niet altijd optimaal en dat heeft gevolgen voor de productiviteit.

##### *Wat willen we?*

- Behoud van werk dat niet meer alleen met SW'ers goed uitgevoerd kan worden (dienstverlenende activiteiten, met name in het groen, schoonmaak, post).
- Kwalitatief goed werk afleveren en tevreden opdrachtgevers.
- Efficiënte inzet van de medewerkers (ook kosteneffectief), optimale teamsamenstelling en mixverhouding.
- Goede reguliere krachten in de gemengde teams (top of the bill).

*Wat is daarvoor nodig?*

- Gemengd werken bij de dienstverlenende activiteiten, met name in het groen, schoonmaak, post.
- Continuïteit in werkaanbod met zowel eenvoudig als complexe taken die voldoende beroep doen op de verschillende competenties en vakvaardigheden.
- Helder maken van de verwachtingen van reguliere krachten en SW'ers. Open communiceren over verschillen in inzetbaarheid en productiviteit.
- Goed instrument en marktconforme arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de werving, selectie en beoordeling van reguliere medewerkers.
- Medewerkers goed kennen, de juiste combi's maken en uitproberen, verandering in teamsamenstelling (kunnen) aanbrengen als het niet werkt.
- Organiseren van voldoende flexibiliteit, back-up, strakke planning, ook SW'ers flexibeler inzetten.

**Ongelijkheid: inkomen, status, weerbaarheid***Wat zien we?*

- Beloningsverschillen tussen SW'ers en reguliere medewerkers als gevolg van CAO-verschillen.
- Soms ook verschil in werktijden, vrije dagen en omvang werkweek.
- SW'ers vinden inzet reguliere krachten soms bedreigend.
- Reguliere krachten en SW'ers gaan op het werk wel goed met elkaar om, buiten werktijd gaan ze niet met elkaar om. SW'ers doen dat onderling wel (gevaar van roddelen over 'uitslovers').
- SW'ers brengen vooral gezelligheid met zich mee, de reguliere krachten moeten zich meer aanpassen, verhalen van SW'ers aanhoren en begrip tonen.

*Wat willen we?*

- Ongelijkheid mag geen effect hebben op het werkklimaat en de productiviteit/kwaliteit van het team.
- Goede sfeer en samenwerking in het team op basis van gelijkwaardigheid.

*Wat is daarvoor nodig?*

- Zoveel mogelijk weghalen van onterechte verschillen in arbeidsvoorwaarden of werktijden.
- Wat niet weggenomen kan worden: open communiceren over de reden van verschillen, transparant maken en als een gegeven brengen: iedereen is gelijkwaardig, maar niet gelijk!
- Nieuwe reguliere medewerkers bij de werving hierover informeren en bij in dienst name evt. laten tekenen voor de verschillen.
- Sturen op sociaal gedrag en eenheid in het team, gezamenlijke teamuitjes en pauzes.

2. **Praktijkpilot is in feite ingrijpende organisatie- en cultuurverandering**  
 Een SW-bedrijf dat volgens het model van gemengde teams wil gaan werken, moet niet verwachten dat dit een proces is dat op korte termijn gerealiseerd kan worden. Dat is nog meer het geval als gestart wordt vanuit een bestaande situatie waarbij reguliere medewerkers al langere tijd werkzaam zijn in het bedrijf en onderdeel zijn geworden van de SW-cultuur. Dat was het geval in de onderhavige praktijkpilot. Op veel gebieden moesten niet-reguliere werkwijzen aangepast worden en er kon niet gesleuteld worden aan de teamsamenstelling. Een dergelijke pilot vraagt een lange adem want het gaat in feite om een ingrijpende organisatie- en cultuurverandering. Dat betekent dat het belangrijk is dat de daarvoor benodigde expertise in huis is, dat er een duidelijke visie en strategie is en dat er draagvlak is bij de betrokken medewerkers in de organisatie, op alle niveaus.

### 3. Teamsamenstelling is maatwerk

Uit de pilot komt naar voren dat er geen eenduidige maat gegeven kan worden voor de teamsamenstelling bij gemengde teams.

Vanuit de praktijk is er wel de ervaring dat kleinere teams met een ongeveer gelijke verhouding regulier – SW de beste resultaten geven.

Dit wordt enigszins bevestigd door de diversiteitsliteratuur over minderheids- en meerderheidsgroepen. De minderheidsgroep (bijvoorbeeld reguliere medewerkers in de SW) moet groot genoeg zijn om standpunten te kunnen toetsen aan gelijkgestemden wat nodig is om de gewenste cultuurverandering tot stand te kunnen brengen. Verschillende varianten wat betreft mixverhouding blijken echter in de praktijk te werken. Daarbij hangt de teamsamenstelling af van (1) het werk dat gedaan moet worden, het bestek en de omvang van de klus en (2) de kenmerken van de medewerkers. Het is belangrijk dat degene die de teams samenstelt de in te zetten medewerkers goed kent. Er zijn vaak meerdere aanpassingen nodig in de samenstelling voordat er sprake is van een goed werkende combinatie.

#### 4. Investeren in transformationeel leiderschap

Teamleiders en voorlieden spelen een belangrijke rol bij het uitdragen van de teamdoelen en het creëren van een gezamenlijke visie. Leiders kunnen hun werknemers inspireren met heldere einddoelen en een visie over waar het heen moet met de organisatie. Door ook de doelen van medewerkers te verbinden aan doelen van de organisatie wordt identificatie versterkt. Dit type leiderschap wordt ook wel transformationeel leiderschap genoemd. Het houdt ook in dat er open gecommuniceerd wordt over verschillen in bijdragen van werknemers aan het eindresultaat. In de pilot kwam naar voren dat aandacht voor de relaties en transformationeel leiderschap niet vanzelfsprekend is. Leidinggevenden hadden moeite om voorlieden te ondersteunen. Voorlieden vonden het lastig om werknemers aan te spreken op ongewenst gedrag (bijvoorbeeld verzuim). Dat aanspreken op gedrag is wel van belang. Immers, het is een voorwaarde voor het goed communiceren over de gewenste inzet en productiviteit van werknemers. Investeren in transformationeel leiderschap is daarom aan te bevelen.

#### 5. Voordelen van reguliere krachten benutten in allianties met bedrijfsleven

Een belangrijke steeds terugkerende vraag tijdens de pilot was: wat is regulier werken, weten wij wel wat regulier werken is? Reguliere medewerkers die in een SW-cultuur terecht komen, nemen al snel de niet-reguliere gewoontes over. Men raakt de link met de reguliere praktijk kwijt. Dat kwam ook naar voren uit de inventarisatie. Het is een logisch groepsproces, maar het maakte de doelstellingen van de onderhavige pilot wel ambitieus. Een manier om dit te ondervangen is het aangaan van samenwerkingsverbanden met reguliere bedrijven (zoals joint ventures of groepsdetacheringen). Daardoor is het makkelijker nieuwe regels en bijbehorende gewoonten te introduceren. In een dergelijke opzet hoeft niet ingezet te worden op een moeilijk realiseerbare cultuuromslag. Een samenwerkingsverband is ook een goede manier voor SW-bedrijven om grip te krijgen op wat regulier werken nu precies is, om de medewerkers daarin mee te nemen en meer naar 'buiten' te duwen.

De Inclusief Groep heeft dit ingezien en haar visie en strategie bijgesteld op basis van de bevindingen in de pilot. Van een focus op het werken met gemengde teams (in delen van) het SW-bedrijf, wil de Inclusief Groep een netwerkorganisatie worden met diverse werksoorten die in meer of mindere mate lijken op de reguliere arbeidsmarkt. De inzet van reguliere krachten zal vooral plaatsvinden in allianties met reguliere bedrijven. Daar worden de reguliere krachten aangestuurd vanuit het reguliere bedrijf, niet besmet met SW-cultuur en daardoor meer in staat om het goede voorbeeld te geven.

Inmiddels is de Inclusief Groep begonnen met de voorbereidingen voor een eerste joint venture. De richtlijnen zoals die ontwikkeld zijn in deze pilot, zijn naar verwachting ook goed bruikbaar voor dit initiatief.

## Literatuur

Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., & Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177 – 193.

Greenberg, G. (1993). Stealing in the name of justice: information and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 54, 81–103.

Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.

Haslam, S.A., van Knippenberg, D., Platow, M., & Ellemers, N. (Eds.) (2003). *Social identity at work: developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.

Hewstone, M., Martin, R. P., Hammer-Hewstone, C., Crisp, R.J. and Voci, A. (2001). Majority-minority relations in organizations: Challenges and opportunities. In M. Hogg & D. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, 67-86. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Homan, A.C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.

Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89

Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163.

Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten S. (2006). Acculturation strategies among minority member employees and the role of intercultural personality traits. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 561-575

Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.

OMIJ/Pameijerkeerkring (2002) *Pilot Zorg en Arbeid. Conclusies en Aanbevelingen*. Rotterdam: OMIJ/Pameijerkeerkring.

Poel, F. de (2011). *Making a difference: about the mechanisms underlying effective leadership in a change-oriented organizational context*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.

Rupert, J. (2010). *Diversity faultlines and team learning*. Proefschrift, Universiteit Leiden.

Schneider, B. (1995). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Smit, A. A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen. Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Hoofddorp: TNO.

Smit, A. A., Wevers, C., Kooij-Bode, H., & van der Wolk, J. (2010). *Het verschil maken. Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Hoofddorp: TNO.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

Tjafel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J., & Huo, Y.J. (1997). *Social justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115- 191 New York: Academic Press.

## Bijlage 1 Zo regulier mogelijk werken

Visiestuk Inclusief Groep (Jan de Bruin, hoofd P&O, 2011).

Deze korte notitie is bedoeld om te zo nauwkeurig mogelijk te definiëren wat onder regulier werken moet worden verstaan. De kaders hiervan worden aangegeven door de sociale onderneming, zoals daarover in het beleidsplan 2011-2014 van Inclusief Groep wordt gesproken.

Het is daarom goed om eerst enkele opmerkingen uit dit beleidsplan weer te geven, om daarna meer specifiek een aantal concrete kenmerken te beschrijven.

### 1. Informatie uit beleidsplan: de sociale onderneming

Een sociale onderneming functioneert als een reguliere bedrijf: marktgericht, vanuit bedrijfseconomische principes, en met een gekwalificeerd personeelsbestand (waarvan reguliere krachten ook onderdeel uitmaken). Het bijzondere aan dergelijk bedrijf is dat zij structurele aanpassingen aan de bedrijfsprocessen en begeleiding ten behoeve van de arbeidsgehandicapten als een deel van hun zakelijke dienstverlening uitvoert. Het is een onderneming die mensen werk biedt onder omstandigheden die in die mate bij het reguliere bedrijfsleven niet voorhanden zijn. Aangezien deze bedrijven marktgericht zijn, zijn er ook alleen vacatures wanneer er voldoende werk is. Werkzoekenden kunnen daarop solliciteren. Om een zogenaamd gelijk speelveld voor de meest kansarme ten opzicht van een (meer) reguliere arbeidskracht te bewerkstelligen, wordt er gewerkt vanuit de loonwaarde of opbrengstcapaciteit van de persoon.

In een sociale onderneming is het net als in iedere onderneming van belang een zo hoog mogelijk rendement te scoren die leidt tot een zekere mate van winst. Deze winst is nodig om investeringen te financieren met het oog op continuïteit van de onderneming.

### 2. Kenmerken van regulier werken

Regulier werken is vooral marktconform werken. Dat blijkt ook uit bovenstaande beschrijving. Dat betekent vooral werken zoals dat in de markt gebruikelijk is. Dat is ook een harde eis om in de markt mee te kunnen doen en het voortbestaan van de onderneming te kunnen borgen. Uiteraard wel met inachtneming van het voorbehoud dat is gemaakt ten aanzien van persoonlijke omstandigheden. Want dat is juist het meest typerende van de sociale onderneming.

We noemen een aantal kenmerken.

#### 2.1 Normen

Om werk te verkrijgen en uit te voeren, wordt gerekend met voor elk bedrijf in de markt gangbare regels en vooral normen. Vaak zijn deze gestandaardiseerd. Voor een sociale onderneming zijn die niet anders dan voor elke andere onderneming. Zo hanteert de schoonmaakbranche bv. een schoonmaaknorm van 200m<sup>2</sup> per uur voor een ziekenhuis en 400 m<sup>2</sup> voor een kantoor. Het hanteren van deze normen is niet alleen van belang om werk binnen te halen (op basis van calculatie), maar vooral ook om het werk adequaat uit te voeren en ervoor te zorgen dat het ook datgene oplevert wat was berekend.

#### 2.2 Productiviteit

Er zijn twee invalshoeken.



- a. Productiviteit die betrekking heeft op het percentage van het totaal aantal betaalde uren op jaarbasis. Naarmate dit percentage hoger is, neemt de productiviteit van een medewerker toe. Deze productiviteit wordt beïnvloed door bv.
  - ❖ ziekteverzuim
  - ❖ leegloop
  - ❖ doktersbezoek
  - ❖ bijzonder verlof
  - ❖ e.d.
- b. Productiviteit die betrekking heeft op de hoeveelheid werk die in een bepaalde tijdseenheid wordt verzet. Deze productiviteit is in de eerste plaats afhankelijk van de persoonlijke arbeidsmogelijkheden van de medewerker. Daarnaast wordt deze productiviteit beïnvloed door bv.
  - ❖ de hoeveelheid werk die voor handen is; m.a.w. wordt het werk uitgesmeerd (bij minder werk is dat een risico) of proberen we het te doen in de tijd die ervoor staat (normen)
  - ❖ kennis en ervaring; hierbij is het de vraag of de medewerker over voldoende inzicht beschikt om vooral slimmer te werken
  - ❖ een goed werkklimaat waarin goed met elkaar wordt samengewerkt
 Het is in het belang van het voortbestaan van de onderneming om beide vormen van productiviteit op een zo hoog mogelijk niveau te krijgen. Zo hoog mogelijk betekent ook hier: met inachtneming van de mogelijkheden van de medewerker.

### 2.3 Efficiënt werken

Efficiënt werken heeft raakvlakken met productiviteit, maar vooral ook met kosteneffectief werken. Van de medewerker mag worden verwacht dat hij zijn werkzaamheden tegen een zo laag mogelijk kostenniveau uitvoert. Daarbij kunnen we bv. noemen:

- a. Zorgvuldig omgaan met gereedschappen, materiaal, tractie, e.d.
- b. Zorgvuldig omgaan met tijd, zoals loopafstanden, pauzes, e.d.
- c. Niet meer doen dan wordt gevraagd. Met andere woorden: niets doen wat niet betaald wordt!

### 2.4 Flexibiliteit

Bij flexibiliteit gaat het vooral om inzetbaarheid en aanpassingsvermogen. De volgende zaken die in dit kader van de medewerker worden verwacht kunnen hier worden genoemd.

- a. Opleiding/training. Voor bepaalde werkzaamheden zijn specifieke opleidingen vereist. De medewerker zal bereid moeten zijn om hier naar vermogen aan deel te nemen.
- b. Werktijden. Qua werktijdenregeling (bv. zomer-/wintertijden, flexibele invulling van ADV-dagen, e.d.) zoveel mogelijk aansluiten bij het principe: werken wanneer er (veel) werk is en vrij nemen wanneer dat kan. Zoveel mogelijk betekent ook hier: in alle redelijkheid, maar wel met in het achterhoofd: het belang van de onderneming is het belang van de medewerker.

### 2.5 Mobiliteit

Dit punt sluit nauw aan bij flexibiliteit, punt 2.4. en richt zich voornamelijk op verandering van werk en werkplek. Het gaat vooral om het volgende.

- a. Als het eigen werk op een gegeven moment onvoldoende of niet meer voor handen is, zal de medewerker beschikbaar moeten zijn voor ander werk. Dat kan tijdelijk zijn (bv. bij groenvoorziening in de winter) of definitief als een bepaalde werksoort wegvalt (bv. kwekerij).
- b. De medewerker zal in voorkomende gevallen ingezet kunnen worden op een andere locatie.

### 2.6 Gelijkheid/gelijkwaardigheid: werken naar vermogen

Binnen de sociale onderneming zijn alle medewerkers niet gelijk, maar wel gelijkwaardig.

Kijkend naar werk is het belangrijkste principe hierbij wel dat elke medewerker werkt naar vermogen. Dat betekent het volgende.

- a. De focus is gericht op werk en eigen verantwoordelijkheid, niet op persoonlijke problematiek.
- b. Aandacht en begeleiding wordt op maat gegeven (dus wat nodig is) om een ieder naar vermogen te kunnen laten werken. Binnen bepaalde grenzen wordt de extra begeleidingsinspanning financieel gecompenseerd.
- c. Het accent ligt op het leiding geven aan en begeleiden van de medewerkers in het werk. Vanuit het POP is er aandacht voor doorontwikkeling van de medewerker in met name vakmatige aspecten. De ontwikkeling van werknemersvaardigheden dient bij binnenkomst al een aanvaardbaar niveau te hebben bereikt.
- d. Alle medewerkers - ongeacht achtergrond – werken zoveel mogelijk samen met respect voor ieders mogelijkheden en beperkingen.
- e. Elke medewerker is zijn loon waard. Vanuit het principe van loonwaarde zijn er voor alle medewerkers gelijke kansen. Het gaat er om welk deel van het loon de medewerker feitelijk zelf kan verdienen, want dat zijn ook de feitelijke kosten voor de sociale onderneming. De aan de medewerker te stellen eisen, zijn afgestemd op de arbeidscapaciteit die hij gegeven zijn mogelijkheden heeft.
- f. De minimale loonwaarde in de sociale onderneming dient 30% te zijn.

## **2.7 Organisatie, functies en vacatures**

In de sociale onderneming wordt gedacht vanuit de markt. Aansluitend bij de mogelijkheden worden keuzes gemaakt en komt het werkpakket tot stand.

- a. Om het werk uit te kunnen voeren is werknemerscapaciteit van een bepaalde hoedanigheid (werksoorten) en kwaliteit (niveau) nodig.
- b. Hier wordt een passende organisatievorm voor gekozen en een daarin passend functiegebouw gemaakt. Het gaat er om welke functies nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren.
- c. Afhankelijk van de behoefte aan arbeidscapaciteit (hoeveel medewerkers heb ik vervolgens in deze functies nodig? Zie b.) worden er vacatures opengesteld en/of ontstaan er voor medewerkers doorgroeimogelijkheden (loopbaanmogelijkheden) naar een hogere functie.