

Sociale firma's: goed werk!

Drie notes voor practitioners



Sociale firma's zijn commerciële ondernemingen die als primaire doel hebben om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen (Bruins & Regter, 2008, p. 7). Er komen steeds meer sociale firma's en in het kader van de Participatiewet wordt hun maatschappelijke taak steeds belangrijker. Maar wat is hun werkwijze en is deze wel geschikt om hun doelgroep aan het werk te helpen? Door empirisch onderzoek bij vier sociale firma's te combineren met theoretische inzichten bied ik het antwoord op deze vragen. De conclusie leidt tot aanbevelingen over het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Key words: sociale firma, HRM, publieke innovatie.

Leon (34) heeft zeven jaar met een uitkering thuis op de bank gezeten. Hij is ontzettend goed met computers, en in die jaren heeft hij zich allerlei softwareprogramma's eigen gemaakt. Solliciteren hoefde hij niet: hij was definitief afgekeurd. Leon heeft namelijk autisme. Hij heeft veel tijd nodig om te wennen aan een nieuwe omgeving. Bovendien functioneert hij slecht binnen het dynamische kantoorleven dat veel bedrijven kenmerkt. Daardoor is hij al die tijd nergens aan een baan gekomen. Tot nu.

Sinds een jaar werkt Leon namelijk voor een ICT bedrijf, waarvan bijna alle werknemers autisme hebben. Hij heeft een rustige werkplek voor zichzelf in plaats van een flexplek in een hippe kantoortuin. Contact met de klant hoeft hij niet te hebben, behalve als hij dat zelf wil. Bovendien heeft hij een eigen coach. Zijn werktijden, ten slotte, zijn in overleg bepaald, want hij reist niet graag in de spits. Leon kan zijn talent weer kwijt en voelt zich ontzettend gewaardeerd. Hij verdient na al die jaren zijn eigen salaris!

Leons werkgever is een sociale firma: een commerciële organisatie met als primaire doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen (Bruins & Regter, 2008, p. 7). Dit doel kunnen sociale firma's op verschillende manieren bereiken. Zo kunnen ze hun medewerkers ritme en ervaring laten opdoen zonder dat ze deze medewerkers hiervoor betalen. Ook kan een sociale firma trachten om medewerkers uit te laten stromen naar regulier werk. Ten slotte kan deze firma medewerkers structureel betaald in dienst nemen. Het bedrijf is dan het eindstation voor de werknemers.

De eigenaren van sociale firma's zijn meestal ondernemers met een groot hart voor een betere wereld. Ze willen vaak vanuit persoonlijke overtuiging werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij het niet vanzelfsprekend is dat ze ook voldoende professionele kennis hebben over het aansturen en begeleiden van deze mensen.

Het is dus de vraag of deze firma's ook echt in staat zijn om inderdaad mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen.

Deze vraag is relevant. De overheid verwacht namelijk, in het kader van de Participatiewet, steeds meer van de private sector, waar sociale firma's onderdeel van zijn. In lijn hiermee neemt het aantal sociale firma's toe (Cedris & SBCM, 2015, p. 3). Over de vraag of de werkwijze van sociale firma's de doelgroep wel echt verder helpt, bestaat in Nederland nog nauwelijks onderzoek.

Voor mijn scriptie heb ik om deze reden de werkwijze van een viertal sociale firma's blootgelegd. Het gaat hier om de ondernemingen Authentict, de Groenmakers, Foenix en de Social Enterprise Campus in Apeldoorn. Deze laatste organisatie is in oprichting. De werkwijze verschilde per organisatie, omdat elke firma een andere doelgroep had. Opvallend was dat de meeste firma's hun werkwijze nergens expliciet hadden opgeschreven. Geen bedrijf beschikte over een expliciet uitgedacht plan of theorie van hun werkwijze. Uiteindelijk kwam ik achter hun werkwijze door de gegevens uit interviews, de website en diverse documenten te analyseren. Op deze manier bleek dat de ondernemers, hoewel nergens expliciet opgeschreven, wel degelijk allemaal een persoonlijke visie hadden op hun werkwijze en deze duidelijk konden uitleggen.

Nadat ik de werkwijze in kaart had gebracht, heb ik deze vergeleken met de theorie. Het betrof theorieën over een geschikte manier van werken met mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De conclusie die uit deze vergelijking volgde luidt dat alle werkwijzen van de onderzochte firma's grotendeels overeenkomen met wat de literatuur voorschrijft. Oftewel, de onderzochte ondernemingen maken blijkbaar onbewust gebruik van wetenschappelijk gestaafe inzichten over werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De aanbevelingen zijn daarmee zowel empirisch waargenomen als theoretisch onderbouwd. Mijn literatuuronderzoek heeft namelijk aangetoond dat deze aanbevelingen daadwerkelijk bijdragen aan het doel van sociale firma's. Het empirische onderzoek laat daarnaast zien dat de aanbevelingen daadwerkelijk praktisch te gebruiken zijn binnen een sociale firma. Ze worden immers nu ook al gebruikt.



Afbeelding 1. Werving en Selectie¹

Afbeelding 2. Inrichting Organisatie



Werving en selectie

Werving: werf nieuwe werknemers niet 'via-via' of binnen je eigen netwerk, omdat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak niet in zulke netwerken zitten (Devins en Hogarth, 2005, P. 251). Wel een goede manier is bijvoorbeeld via sociaal werkbedrijven of via onderwijsinstellingen. De Groenmakers neemt bijvoorbeeld werknemers over van het sociaal werkbedrijf waarmee samengewerkt wordt.

Selectie: Selecteer mensen niet op basis van een motivatiebrief of een cv (Rieucan en Salognon, 2012), maar op basis van hoe ze overkomen in een gesprek. Nog beter is het om mensen structureel een proefperiode aan te bieden (Bonoli, 2014). Daarin kunnen potentiële werknemers wennen aan het werk en laten zien of ze kunnen brengen wat van hen verwacht wordt.

Samenwerking met het onderwijs: Realiseer een goede overgang tussen onderwijs en werk. In de ideale situatie loopt een scholier tijdens diens studie steeds intensiever stage bij hetzelfde bedrijf en kan hij of zij vervolgens een vaste baan krijgen (Devins en Hogarth, 2005, p. 251; Bakker, van Haften, Engelen, Van Velzen & De Visser, 2008, p. 49). Zo kan deze scholier langzaam wennen om uiteindelijk optimaal tot diens recht te komen. Bij een aantal van de onderzochte bedrijven is het inderdaad mogelijk om eerst stage te lopen en vervolgens door te stromen naar een baan.

Inrichting organisatie

Verantwoordelijkheid: Bied werknemers verantwoordelijkheid en autonomie (Smith, 2010, p. 146) zodat ze het gevoel krijgen dat ze groeien in hun werk en structureel gemotiveerd blijven. Bovendien moeten werknemers die meer aankunnen, de mogelijkheid krijgen om meer te doen. Bij De Groenmakers werkt bijvoorbeeld iemand die begon met een afstand tot de arbeidsmarkt en nu leidinggevende taken heeft.

Organisatiecultuur: Besteed expliciet aandacht aan een goede bedrijfssfeer (Fevre, Robinson, Lewis en Jones, 2013). Communiceer bovendien goed over het werk, waardoor werknemers zich betrokken voelen bij het bedrijf en het werk. Bij één van de onderzochte organisaties werd er regelmatig samen gegeten, een ander bedrijf organiseerde wekelijkse borrels waarbij alle werknemers bijgepraat werden over de werkzaamheden.

Verwachtingen: Werkgevers moeten niet verwachten dat mensen met de afstand tot de arbeidsmarkt na aanpassingen gaan presteren als een reguliere werknemer (Deckop, Konrad, Perlmutter, en Freely, 2006, p. 553). Juist onder hoge verwachtingen presteren mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt minder goed. Daarom is het belangrijk om als werkgever realistische verwachtingen te houden.

Vakinhoudelijke trainingen: het is belangrijk om vakinhoudelijke trainingen aan te bieden (Smith, 2010, p. 142). Op deze manier worden medewerkers beter in hun vak, wat de productiviteit ten goede komt. Daarnaast halen ze meer voldoening uit hun werk, waardoor ze langer duurzaam inzetbaar blijven. Een goed voorbeeld is De Groenmakers, waar werknemers trainingen krijgen om grote machines te kunnen bedienen en daardoor vaak nog enthousiaster over hun werk worden.

Passend werk: Zorg voor werk dat past bij de mogelijkheden van de medewerker (Bakker e.a., 2008, p. 38). Bied verschillende soorten werkzaamheden, zodat het werk bij de medewerker gezocht kan worden. Foenix heeft bijvoorbeeld zoveel onderdelen in het bedrijfsproces, dat werknemers die starten zelf een taak mogen kiezen. Bied bovendien on-the-job services (Hendricks, 2010, p. 128). Het gaat dan bijvoorbeeld om aanpassingen aan de werkplek, die met name Authentict in de praktijk brengt.

Begeleiding: Het is belangrijk dat de begeleiding van de doelgroep binnen het werkproces georganiseerd wordt in plaats van ernaast (Schafft, 2014). Dat kan door te werken met een leidinggevende die de inhoud van het werk kent en tevens weet hoe deze doelgroep te begeleiden. Alle onderzochte bedrijven werkten zo. Om te zorgen dat deze begeleidende vaklui voldoening blijven halen uit hun werk, moeten in hun werk naast de begeleiding ook de inhoudelijke resultaten belangrijk blijven (Deckop e.a., 2006, p. 553).



Afbeelding 3. Inrichting Werk

Voetnoten

1 Illustraties door Mariël Lam.

Literatuurlijst

- Bakker, R.C., De Visser, S.M., Hons, M.A., Velzen, J.H van, Haefen, M.C.C. van & Engelen, M.W.H. (2008). Hobbels en Kruiwagens: Knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Bonoli, G. (2014). Employers' attitudes towards long-term unemployed people and the role of activation in Switzerland. *International Journal of Social Welfare*, 23(4), 421-430.
- Bruins, A. en Regter, G. (2008). *Sociaal ondernemerschap: Verkennend onderzoek naar kenmerken van sociale ondernemers*. EIM (Pantheia): Zoetermeer.
- Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D. & Freely, J. L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539-559
- Devins, D. & Hogarth, T. (2005). Employing the unemployed: Some case study evidence on the role and practice of employers. *Urban Studies*, 42(2), 245-256.
- Fevre, R., Robinson, A., Lewis, D., & Jones, T. (2013) The ill-treatment of employees with disabilities in British workplaces. *Work, Employment and Society*, 27(2), 288-307.
- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125-134.
- Pas, H. van der & Smit, A. (2015). Van SW naar sociale firma. Cedris & SBCM. Geraadpleegd via https://www.social-enterprise.nl/files/9714/4490/4927/Van_SW_naar_Social_Firm.pdf
- Rieucan, G. & Salognon, M. (2012), When the first interaction matters: Recruitment in the French retailing. CES Working Papers, Paris: CNRS.
- Schafft, A. (2014). Employer guides: Improving job retention for people with mental health issues. Experiences from a Norwegian pilot project. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(1), 23-27.
- Smith, P. J. (2010). An Investigation of the Strategies used by Organizations Participating in the Welfare-to-Work Network Programs and Correlation of the Strategies with the Retention Data to Determine Best Practices for Job Retention among Former Welfare Recipients. FIU Electronic Theses and Dissertations. Paper 326.

Pieter ten Broeke



Pieter ten Broeke heeft zijn scriptie geschreven als afronding van de bacheloropleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap in opdracht van organisatieadviesbureau Adviestalent – Twynstra Gudde. De resultaten worden gebruikt bij het oprichten van de Social Enterprise Campus in Apeldoorn, een landgoed dat volledig in het teken van sociaal ondernemen komt te staan. Pieter volgt nu de master Bestuur & Beleid aan de Universiteit Utrecht.