

# Vul je team aan

De business case voor Rotterdams mkb  
richting arbeidsparticipatie

**VOOR  
GOED**  
Aanjagers van sociaal  
ondernemerschap

  
**THRIVE**  
INSTITUTE

# **BESTE ROTTERDAMSE ONDERNEMER,**

In dit document wordt je uitgebreid uitgelegd waarom je iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt - vanaf nu: uit de doelgroep - wilt aannemen.

Het helpt je bedrijf met het vullen van vacatures, het vergroten van de productiviteit en je geeft iemand ook nog eens een kans.

Veel leesplezier!

# WAAROM ZOU JE IEMAND AANNEMEN UIT DE DOELGROEP?

Als ondernemer vraag jij je waarschijnlijk af wat de reden is voor jou om iemand uit de doelgroep aan te nemen. Dat zijn er immers veel. Het speelt namelijk niet alleen in op de urgente vragen van nu, maar het biedt ook kansen om jouw team nog efficiënter te laten werken.

## **Je vindt nieuw passend personeel**

In een arbeidsmarkt waar ondernemers worstelen met het aanslepen van nieuw talent en personeelstekorten, biedt kijken naar mensen uit de doelgroep een wereld aan mogelijkheden. Het is een grote pool (meer dan 35.000 mensen in Rotterdam) aan ongekend talent. Daarin zijn er veel mogelijkheden om hen (specifieke) taken binnen het bedrijf te laten vervullen.

## **Het helpt het team op meerdere manieren**

Aannemen van mensen uit de doelgroep heeft veel positieve gevolgen op teams. Het helpt bij het motiveren van personeel en vergroot de trots van huidig personeel op het bedrijf. Dit maakt dat de betrokkenheid van mensen in het bedrijf groeit en mensen liever blijven. Medewerkers hechten in toenemende mate aan een bedrijf dat impact maakt en voelen zich trots te zien dat zij kansen geeft.

## **Het gaat ziekteverzuim tegen**

Mensen uit de doelgroep zijn vaak gedreven en gemotiveerd, omdat ze een kans krijgen om een baan uit te oefenen. Deze positieve houding maakt dat bij verschillende bedrijven het ziekteverzuim daalde toen zij iemand aannamen uit de doelgroep. Werknemers realiseren zich dat zij het vaak zo slecht nog niet hebben vergeleken met de moezaamheden waar bijvoorbeeld iemand die blind is dagelijks mee te maken heeft.

### **Arbeidsproductiviteit neemt toe**

Mensen uit de doelgroep zijn in veel gevallen geschikt voor specifieke activiteiten die aansluiten bij hun talenten of eventuele beperking. Door mensen in te zetten op wat zij specifiek goed kunnen, gaat hun arbeidsproductiviteit - maar ook van het bedrijf - omhoog. Met als voorbeeld slechtzienden die enorm goed kunnen luisteren en daarmee ingezet kunnen worden als meetingvoorzitter of mediator.

### **Het versterkt klantenbinding**

Steeds meer klanten vragen of verwachten maatschappelijke betrokkenheid. Sommige organisaties, zoals ASR, kopen alleen nog maar in bij bedrijven die maatschappelijke betrokkenheid kunnen aantonen. Het aannemen van iemand uit de doelgroep bewijst aan klanten dat de organisatie zich hard maakt voor anderen.

### **Én meer kans op aanbestedingen**

Voor steeds meer aanbestedingen geldt dat je een percentage van de opbrengsten moet invullen met maatschappelijke betrokkenheid. Door iemand uit de doelgroep aan te nemen, voldoe je aan de eis. Dit opent een nieuwe markt voor ondernemers die geïnteresseerd zijn in het winnen van aanbestedingen. Daarin is namelijk vaak de eis vooraf of na het winnen van een aanbesteding, dat je de sociale invulling realiseert. Uiteraard kun je zelf uiteindelijk ook in aanmerking komen voor het invullen van de social return verplichting van andere bedrijven, door hen bij jou te laten inkopen. Win-win.

# MAAR OOK OMDAT HET PAST BIJ JOUW VISIE OP EEN GOED BEDRIJF

Naast dat het aannemen van iemand uit de doelgroep helpt bij het invullen van vacatures en het verhogen van productiviteit, kan het ook zo zijn dat je het gewoon góed vindt als bedrijf. Omdat je diversiteit belangrijk vindt, omdat je vindt dat het past bij een bedrijf van nu of omdat je wat wil teruggeven aan de mooiste stad van het land. Zie onderstaand hoe het aannemen van iemand uit de doelgroep jou kan helpen bij het bereiken van deze visie.

## **Toekomstbestendigheid van het bedrijf staat (hoog) op jouw agenda**

Ben jij wel eens gevraagd wat jouw bedrijf terug doet voor de wereld? Deze verwachting wordt vaker en vaker gesteld aan bedrijven. Het aannemen van iemand uit de doelgroep versterkt de positionering van het bedrijf én spreekt de nieuwe generatie werknemers aan. Deze generatie zoekt steeds vaker naar een bedrijf met maatschappelijke betrokkenheid.

## **Je draagt maatschappelijk bij**

Wat houden we van Rotterdam, he? We verdienen een groot deel van ons brood in deze stad en misschien vind je het goed om wat terug te doen. Het aannemen van mensen uit de doelgroep betekent dat jij iemand uit de omgeving een kans geeft die die anders misschien niet had gekregen.

### **Diverse bedrijfscultuur**

Een mix van achtergronden, levensfasen en interesses werken verrijkend in een team. Het toevoegen van non-conventionele profielen heeft vaak positief effect op het werkgeluk van werknemers en de trots op het bedrijf. En diversiteit kent vele voordelen: nieuwe perspectieven op problemen, (culturele) verrijking in het team en trotsheid op het team.

### **Jij gaat voor zo effectief mogelijke personeelsinzet**

Bij het aannemen van de doelgroep wordt vaak snel duidelijk wat er wel of niet mogelijk is met de fysieke of mentale beperking. Daar kun je als werkgever perfect op inspelen door iemand in te zetten op gerichte taken die passen bij iemands talent. Idealiter zijn dat taken waar anderen niet in excelleren. Door arbeid op te knippen in subtaken die je toekent aan mensen met specifieke talenten, gaan taken sneller en levert het beter resultaat op. Dit kan de toon zetten voor andere collega's: zij kunnen zich richten op waar zij goed in zijn.

# NATUURLIJK HEB JIJ OOK BEWIJS NODIG... KOMT 'IE

Onderstaande zaken zijn bewezen voordelen die het aannemen van iemand uit de doelgroep heeft voor jouw organisatie. We worden zo concreet als dat de wetenschap en praktijkvoorbeelden dat toelaten.

## **Arbeid opknippen is kostenbesparend**

Door talent en vaardigheid op de juiste manier in te passen in de operatie kan veel voordeel behaald worden. Laat mensen doen waar ze goed in zijn en probeer te vermijden hen in te zetten voor werkzaamheden waarin zij niet goed zijn of die anderen beter kunnen. Mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kunnen van grote waarde zijn door hen taken uit te laten voeren waarbij zij andere collega's ontlasten.

Extra winst kan behaald worden wanneer een iemand werk van collega's overneemt en zelf beter blijkt in het verrichten van die taak. Sommige taken die als vervelend werk worden ervaren door de één kunnen juist prettig werk blijken voor een ander die daar plezier en voldoening uithaalt, en dat werk misschien wel beter verricht. Hierdoor wordt niet alleen winst behaald door een collega werk uit handen te nemen, maar neemt ook de kwaliteit van die werkzaamheden toe.

Als bonus hierop is het in sommige gevallen mogelijk om (een deel van) de werknemerskosten van de betreffende persoon vergoed te krijgen, waarmee niet alleen de efficiëntie in de operatie toeneemt, maar ook de kosten deels worden verlaagd. Dit laatste mag echter nooit het uitgangspunt zijn voor het aannemen van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### **Praktijkvoorbeeld a.s.r.**

**a.s.r. haalt eenvoudige taken uit reguliere functies en laat deze uitvoeren door mensen met een beperking. Zo hebben zij een baan en worden werknemers die al langere tijd ongeveer hetzelfde werk doen ontlast. Positief voor de efficiëntie, maar ook op de medewerkers zelf. "Zij raken extra gemotiveerd en kunnen zich specialiseren op afwisselende taken en hierin meer excelleren." (a.s.r., 2023)**

## **Het bestendigt het team**

Het aannemen van een collega met een afstand tot de arbeidsmarkt kan een aantal bewezen positieve effecten binnen het team hebben. Een positief effect op motivatie van teamleden, het voorkomen van (ziekte)verzuim en het verhogen productiviteit zijn hiervan drie voorbeelden.

### **Motivatie**

Mensen uit de doelgroep kunnen groot enthousiasme en een hoge motivatie hebben wanneer ze worden opgenomen in een team en daarin van waarde zijn. Het blijkt dat werknemers hun bevoegdheid overdragen aan anderen in hun sociale omgeving (Bakker & Demerouti, 2009). Deze bevoegdheid en de productiviteit die juist geleverd worden door iemand met één of meerdere beperkingen zijn besmettelijk en springen over van teamlid naar teamlid. Hiermee wordt de motivatie binnen het team versterkt.

### **Praktijkvoorbeeld Achmea**

**Achmea ziet dat de inzet van mensen met een beperking wordt gewaardeerd en motiverend werkt voor bestaand personeel. Het geeft inzicht in wat er mogelijk is. Zij zeggen daarover: "Iedereen heeft weleens een off-day. Als je iemand met een handicap dan manmoedig het werk ziet doen, helpt dat in de eigen motivatie." (AWVN, 2016)**

Daarom moet het opknippen van werkzaamheden zoals hierboven besproken niet leiden tot het isoleren van collega's. Integendeel, blootstelling van bevoegden en gemotiveerde leidinggevenden en collega's aan elkaar maken het besmettingsproces mogelijk (Schaufeli et al., 2013) en het is raadzaam om dergelijk sociaal contact in teams te bevorderen.

Het is dus de combinatie van mensen de taken te laten verrichten die ze kunnen en willen *in samenwerking* met elkaar dat een accelerator kan zijn voor de motivatie en daarmee de productietijd in een team of organisatie.



## De wetenschap zegt hierover

Sigal Barsade liet in een experimenteel onderzoek zien dat mensen die met elkaar moesten samenwerken elkaar 'besmetten' met hun positieve stemmingen. Positieve emotionele besmetting leidde tot verbeterde samenwerking, minder ruzie en verbeterde prestaties (Barsade, 2002).

## Praktijkvoorbeeld ABN Amro

De bank stelt dat het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (en dat start al bij hun aanwezigheid) van grote waarde is. Zij zien naar eigen zeggen: "een toename in medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en productiviteit op de plekken waar mensen met een arbeidsbeperking werken" (ABN AMRO, 2023)

### Verzuimpreventie

Collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen in hun team van positieve invloed zijn op het verzuimniveau. Bijvoorbeeld in de gevallen waarin mensen zeer gemotiveerd zijn om langdurig eenvoudigere en repeterende taken over te nemen van collega's die dat werk vervelend of niet voldoende uitdagend vinden, of waar ze simpelweg niet goed in zijn. Deze laatsten kunnen zich richten op taken die hen meer prikkelen. Dit voorkomt een (ongezond) gevoel van sleur.

In veel gevallen waarderen collega's het om samen te werken met personen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, diezelfde waardering is er voor een werkgever of collega die zich inzet voor de doelgroep. De betrokkenheid bij elkaar neemt hierdoor toe. Juist die betrokkenheid en tevredenheid brengen positieve organisatieresultaten met zich mee, zoals een lager verloop en verzuim en verbeterde productiviteit (AWVN, 2017).

Daarbij vindt er vaak een spiegelreflex plaats wanneer reguliere collega's andere collega's die een of meerdere beperkingen te maken hebben succesvol zien functioneren en bijna nooit ziek zien zijn. Collega's gaan zich met elkaar meten en zullen zich afvragen waarom ze zich ziek zouden moeten melden als iemand met een beperking met een grote glimlach doorwerkt.

## Verhogen productiviteit

Er is een groeiende groep werkgevers die eenvoudig en routinematig werk reserveren voor gemotiveerde medewerkers uit de groep met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Het grote enthousiasme van de doelgroep en de hoge productiviteit op eenvoudige taken slaat over op regulier personeel, waardoor het effect groter is.

Steeds meer organisaties hebben oog voor de talenten van mensen en niet hun beperkingen. Managers die op die manier naar collega's kijken en hiernaar handelen zien een toename in medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en productiviteit.

### **Ervaringsdeskundige uit de medische industrie zei hierover**

**"Als je ziet dat mensen hard werken, met plezier en ondanks hun beperkingen er volledig voor gaan, verhoogt dat de productiviteit van andere medewerkers."**  
(AWVN, 2017)

**Ondernemers willen zekerheid. Een detacheringsbureau voor doven en slechthorenden werkt vanuit jobcarving: werkzaamheden aanpassen aan de werknemer. 90% van de medewerkers is na een jaar nog actief en 50% na twee jaar. De grens voor het jobcarven ligt echter wel bij 10-15% die wordt aangepast, omdat het anders te gecompliceerd wordt om in een bedrijfsmatige context te laten werken.**

## Meervoudige waarde

Van bedrijven anno 2023 wordt verwacht dat in het ontwikkelen van hun business case ook de secundaire effecten (externaliteiten) meegenomen worden. Dat verlangt een andere manier van kijken naar waarde: niet alleen geldelijke waardevermeerdering wordt gezien als winstoogmerk, maar ook sociale of ecologische impact (positief of negatief) drukt of stuwt de winst van een organisatie.

Ondernemers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt onderdeel maken van hun operatie kunnen vanuit dit perspectief op drieërlei wijzen winst maken: ten eerste door de traditionele meerwaarde die een werknemers creëert in het arbeidsproces, maar in de tweede plaats ook door het welzijn dat wordt gecreëerd door mensen een betekenisvolle plek in de maatschappij te bieden en, ten derde, door de maatschappij als geheel de kosten te besparen voor een uitkering of de zorg die een werkloos persoon soms verlangt.

Naast de meervoudige waarde in maatschappelijk opzicht, zullen ondernemers die ervaring hebben met het werken met een doelgroep met afstand tot de arbeidsmarkt ook onderstrepen dat de inspanning om deze personen een baan te bieden zich terugbetaalt door een hoge loyaliteit. Iets dat de operatie, continuïteit en welzijn van collega's, managers en werkgevers ten goede komt.

### **Praktijkvoorbeeld HEINEKEN**

**Het betrekken van de doelgroep in de bedrijfsvoering kan helpen om buiten de bubbel te stappen. HEINEKEN laat de bedrijfskantine runnen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit heeft een positieve impact op de cultuur binnen het bedrijf, werkt stressverlichtend en mensen bij HEINEKEN 'ontdooien' (social capital, 2023).**

Ten laatste is in sommige gevallen een vergoeding mogelijk voor het aannemen van een collega met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit geval worden de inkoopkosten in het productie- of dienstenproces gedrukt. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het bepaald geen succesformule is als de vergoeding de primaire aanleiding is voor het aannemen van iemand met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Dit dient dus altijd beschouwd te worden al een versterkend element in de businesscase en geen business case op zich.

# WAT MAG HET KOSTEN?

Je kunt als ondernemer aanspraak maken op verschillende potjes om het proces te vergemakkelijken en drempels tot aannemen te verlagen. Zie hieronder een overzicht van de regelingen. Hierna wordt een rekenvoorbeeld uitgewerkt van een fictieve situatie. Het financiële plaatje rondom het aannemen van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt verschilt per profiel.

## Overzicht regelingen

Dit is een overzicht van de beschikbare vergoedingen voor het aannemen van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Per doelgroep wordt aangevinkt welke regelingen daarvoor beschikbaar zijn.

## OVERZICHT REGELINGEN

	BANENAFSPRAAK				OVERIG		
	WAJONG UITKERING	PARTICIPATIE- WET	WSW- INDICATIE	WIW /ID-BAAN	ZIEK VOOR 18 OF TIJDENS STUDIE	WAO/WIA- UITKERING	WW- UITKERING
Proefplaatsing	●	●	●	●		●	●
Loondispensatie	●					●	
Jobcoach	●	●	●	●			
Loonkostenvoordeel (LKV)		●	●	●	●	●	●
No-risk polis		●	●		●	●	
Loonkostensubsidie (LKS)		●	●	●			
Lage-inkomenvoordeel (LIV)						●	●
Werkplek voorziening						●	

# REKENVOORBEELD

## Salaris

Scenario: per 1 januari neem jij de 45-jarige Henk in dienst. Hij heeft een visuele beperking, zit in de bijstand en valt onder de banenafpraak. Henk is gekeurd door het UWV en staat dus ook in het Doelgroepenregister. Hij kan voor 10 uur per week aan de slag met de klantenservice van jouw bedrijf en heeft een loonwaarde van 30%. Via het invullen van de regelhulp financieel CV van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kom je erachter dat je in aanmerking komt voor de volgende vergoeding:

**In het geval van Henk heb je als werkgever recht op € 1,01 per verloond uur en kan je via het UWV in aanmerking komen voor een loonkostenvoordeel en loonkostensubsidie van gecombineerd ongeveer €416 per maand**

Bij een loonkostensubsidie ontvangt de werknemer het wettelijk minimumloon. Als werkgever stel jij Henk gelijk aan de andere medewerkers in eenzelfde functie en stel jij een salaris vast van €2200 bruto per maand. Als werkgever ontvang je van de gemeente een subsidie ter hoogte van het verschil tussen het wettelijk minimumloon en de loonwaarde van de werknemer. Het indienen van een loonkostenvoordeel kan via het UWV. Voor het aanvragen van een loonkostensubsidie kan je contact opnemen met gemeente Rotterdam.

## Werkplekaanpassingen

Om Henk volledig te integreren in het bedrijf zijn er een aantal werkplekaanpassingen nodig. Uit een werkplekonderzoek van de overheid wordt vastgesteld dat Henk een extra computerscherm, vergroot toetsenbord en een vergrotingssoftware nodig heeft om zijn om de klantbeleving via de website en sociale mediakanalen van het bedrijf goed te kunnen ondersteunen. Deze spullen kosten samen ongeveer €500 EUR.

De uitgaven die je maakt om jouw nieuwe werkgever te voorzien van een goed uitgeruste werkplek kunnen worden vergoed via het UWV of via speciale fondsen het Sociaal Innovatie Fonds (SIF) van Social Finance NL. Vergeet niet de voorwaarden door te lezen voordat je de aanvraag indient. Eén van de voorwaarden van het SIF is bijvoorbeeld het voldoen aan het minimum van vijf nieuwe krachten met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In het geval van Henk kan je bij het UWV een aanvraag indienen voor zijn werkplekaanpassingen en krijg je de werkplekaanpassingen – indien samen met het UWV wordt vastgesteld dat de aanpassingen vereist zijn – volledig vergoed

### Begeleiding

Naast een passende werkplek voor Henk investeer je als ondernemer de extra begeleiding om hem zo effectief mogelijk te laten werken. Deze kosten worden niet vergoed. Het gemiddelde bedrag dat je als werkgever investeert in de begeleiding van jouw werknemer varieert van €0 tot €3.000 per medewerker per jaar met gemiddelde kosten van €2.000 volgens het AWWN (2017).

Vergoeding salaris op jaarbasis		Werkplek-aanpassingen		Begeleiding	
Loonkostensubsidie	+ €525	Toetsenbord	+ €119,95	Begeleidingsuren	- €2000
Loonkostenvoordeel	+ €4474	Extra scherm	+ €139		
		Speciale software	+ €248		
Totaal	+ €4999	Totaal	+ €506,95	Totaal	- €2000

# Voor dit stuk

## Is er gesproken met

Experts op sociaal ondernemerschap, sociale ecosystemen in Rotterdam  
Sociaal ondernemers  
MKB-organisaties

*De namen en rollen zijn bekend bij de onderzoekers en Voor Goed Impact Agency en zijn indien gewenst opvraagbaar via Voor Goed Impact Agency.*

## En zijn de volgende bronnen geraadpleegd

ABN AMRO. (2023). Talent kent geen beperking. Verkregen in 2023, van <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/product/talent-kent-geen-beperking>

a.s.r. (2023). Onbeperkt aan het werk. Participatiedesk. Verkregen in 2023, van <https://www.werkenbijasr.nl/vakgebieden/participatiedesk>

AWVN. (2016). Toegevoerde waarde van inclusief werkgeven. Verkregen in 2023, van <https://www.awvn.nl/inclusief/zelfcoach/toegevoerde-waarde-van-inclusief-werkgeven/>

AWVN. (2017). Verschil smaakt naar meer. Verkregen in 2023, van <https://www.denormaalstezaak.nl/wp-content/uploads/2017/03/Verschil-smaakt-naar-meer.-Interactieve-digiversie-feb.-2017.pdf>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236. <https://psycnet.apa.org/record/2009-19183-002>

Barsade, S. G. (2016). The ripple effects: Emotional contagion and its influence on the group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/3094912>

Het B-able programma. (2023). Verkregen in 2023, van <https://www.werkenbijabnamro.nl/b-able>

Oogvereniging.nl. (2023). Werken met een oogandoening. Verkregen in 2023, van <https://www.oogvereniging.nl/leven-met/werken-met-een-oogandoening/>

Schaufeli, W., Lo, M., van der Velde, C., & Siegert, H. (n.d.). Dossier Bevlogenheid. 1-43. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/402.pdf>

Sociaal Innovatie Fonds. (2023). Hoe het SIF jou kan helpen. Verkregen in 2023, van <https://sociaalinnovatiefonds.nl/voorwie/werkgevers/>

Sociaal Innovatie Fonds. (2023). Hoe het SIF jou kan helpen. Verkregen in 2023, van <https://sociaalinnovatiefonds.nl/voorwie/werkgevers/>

Social Capital. (2023). Social Capital verbinden werkt. Verkregen in 2023, van <https://socialcapital.nl/>

UWV. (2023). Aanvraag vergoeding voorzieningen werkgever. Verkregen in 2023, van <https://www.uwv.nl/werkgevers/formulieren/aanvragen-vergoeding-voorzieningen-werkgever.aspx>

# STARTEN?

Ga naar de tool Goed Aannemen en leer welke concrete stappen je te wachten staan en hoe je daarmee aan de slag kunt.