

Impactplan MEO

Versie maart 2019



MEO

Een ontwerp voor elkaar

Samenvatting

Met dit impactplan wordt de visie op sociale impact van mediabureau en sociale onderneming MEO in kaart gebracht en onderbouwd. Er wordt geconstateerd dat een afstand tot de arbeidsmarkt nadelig is voor mens en maatschappij, in het bijzonder voor jonggehandicapten.

Er zijn verschillende regelingen beschikbaar om werkgelegenheid voor deze doelgroep te bevorderen. Maar hoewel de drempel om in te stappen lager wordt, blijkt duurzaam werkbehoud nog steeds een struikelblok. Hierbij speelt de eerste werkervaring een belangrijke rol: positieve en negatieve ervaringen beïnvloeden de kansen op later succes.

Er zijn verschillende factoren die bijdragen aan een al dan niet succesvolle eerste werkervaring, zowel aan de kant van de jonggehandicapte – voornamelijk openheid, inzet, uitstraling en de thuissituatie – als aan de kant van de werkgever – de bereidheid een functie aan te passen, draagvlak bij het management, acceptatie door collega's en een bedrijfscultuur die zorgzaam en respectvol is, waarin de wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn. Deze factoren zijn aan beide kanten niet vanzelfsprekend, waardoor de kans op mislukken groot is. Maar ook succesvolle ervaring kan ervoor zorgen dat een volgende ervaring mislukt, omdat de werknemer de jonggehandicapte overschat en daardoor te veel belast.

MEO heeft de volgende impactdoelstellingen geformuleerd om bij te dragen aan de oplossing van deze problematiek:

1. kansen creëren voor mensen met een afstand tot arbeidsmarkt, door een positieve werkervaring te bieden en vakinhoudelijke en sociale vaardigheden te vergroten;
2. betaalde functies creëren voor mensen met een arbeidshandicap;
3. aan een arbeidsmarkt bijdragen die respectvol en open is naar mensen met een arbeidshandicap.

Er zijn al diverse initiatieven op de deelgebieden waarop MEO actief is, maar niet in dezelfde combinatie.

MEO biedt een tussenmodel om een succesvolle eerste werkervaring mogelijk te maken: de noodzakelijk factoren zijn aan de kant van de werkgever aanwezig, terwijl die van de jonggehandicapte de ruimte krijgen om te ontwikkelen. MEO biedt hen leerwerktrajecten op maat en zo snel mogelijk een betaald contract, waaruit voor sommigen een duurzaam dienstverband volgt en anderen na verloop van tijd begeleid worden naar een volgende werkgever.

MEO onderscheidt 7 belanghebbenden (stakeholders) bij de eigen activiteiten: leerling, gemeente/UWV, klant, medewerker MEO, fonds, onderwijs, externe werkgever. Het belangrijkste directe resultaat voor de stakeholders bestaat uit de in- en uitstroom van leerlingen: het aantal opgestarte leerwerktrajecten dat wordt opgestart, de leerlingen die intern doorstromen naar een betaald dienstverband of die uitstromen naar een betaald dienstverband bij een externe werkgever. Deze resultaten worden met impactrapportages in kaart gebracht.

Eventueel is een financiële waarde aan deze resultaten te koppelen (SROI: Social Return on Investment). Ook is een vragenlijst opgesteld om missie-gerelateerde effecten te gaan meten.

Samenvatting	2
Inleiding	4
Een afstand tot de arbeidsmarkt	5
Jonggehandicapten	5
Jonggehandicapten duurzaam aan het werk	6
Belang eerste werkervaring	6
Wat maakt een werkervaring succesvol?	6
Jonggehandicapte	6
Werkgever	6
Risico: mislukken eerste werkervaring	7
Risico: succesvolle werkervaring	7
Impactdoelstellingen	8
Bestaande aanpak	9
Aanpak MEO	10
Succesfactor: soort werk	10
Succesfactor: functies op maat	10
Succesfactor: bedrijfscultuur	11
Succesfactor: acceptatie door collega's	11
Succesfactor: personeelsbeleid en draagvlak bij het management	12
Succesfactor: persoonlijke betrokkenheid leidinggevende	12
Succesfactor: vaardigheden leidinggevende	12
Theory of Change	13
Meten	18
SROI	18
Missie-gerelateerde effecten	19
Start traject	19
Tijdens traject	19
Einde traject	19
1 jaar na traject	19
Vragenlijst tijdens traject	19
Vragenlijst 1 jaar na traject (optioneel)	20
Bronnen	21

Inleiding

MEO (Media en Ondersteuning) is een commercieel mediabureau en tegelijkertijd een leerwerkbedrijf voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij verzorgen drukwerk, grafische vormgeving, webdesign, online tijdschriften, backoffice-, klantenservice- en andere ondersteuning voor diverse organisaties. Onze jonge, creatieve en enthousiaste medewerkers leveren deze diensten vanuit ons leerwerkbedrijf. Jongeren met een beperking, zoals AD(H)D of autisme, doen hier werkervaring op, samen met stagiairs uit het regulier en speciaal voortgezet onderwijs. Zij krijgen professionele begeleiding en ondersteuning van vaste krachten, zoals een grafisch leermeester en een jobcoach.

Op deze wijze biedt MEO hoogwaardige dienstverlening, terwijl de jongeren hun talenten kunnen ontplooiën, hun zelfredzaamheid vergroten en daarmee een belangrijke investering in hun leven kunnen doen. Onze jongeren vergroten zo aanzienlijk hun kansen op het vinden van een passende baan. Zij bewijzen hier immers dag in dag uit hun meerwaarde, terwijl die over het hoofd wordt gezien door veel reguliere werkgevers.

Niet alleen informeren wij werkgevers over het in dienst nemen van een van onze jongeren en de vele voordelen die dat op kan leveren, wij proberen zelf ook zoveel mogelijk betaalde banen te creëren.

Deze werkwijze is sinds de start van MEO in 2012 eigenlijk organisch gegroeid. Wat is begonnen met nog geen tien mensen in een antikraakpand, is uitgegroeid tot een organisatie met twee vestigingen, enkele honderden klanten en bijna negentig mensen die in 2018 voor MEO hebben gewerkt.¹ Dit zijn betaalde krachten, leerlingen en stagiairs – waaronder enkelen die als leerling of stagiair zijn begonnen en van daaruit zijn doorgesloopt naar een betaald dienstverband.

Het huidige document dient om MEO's achterliggende visie op impact in kaart te brengen en te onderbouwen. Dit dient als basis voor MEO's impactmetingen, waarmee inzicht geboden wordt in de bereikte impact, zodat naar belanghebbenden verantwoording kan worden afgelegd. Omdat deze werkwijze in ontwikkeling is, is dit document allesbehalve statisch. Voortschrijdend inzicht, nieuwe mogelijkheden, gewijzigde doelen; er zijn allerlei factoren die ervoor kunnen zorgen dat dit plan aangevuld of gewijzigd dient te worden. Zo is de huidige strategie nog erg op jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt gericht, maar volgen in de praktijk ook al wat oudere mensen een leerwerktraject. Het plan zal hier op korte termijn op aangepast moeten worden. Ook is een overeenkomst met Doppler gesloten om plastic wegwerpflesjes van de werkvloer te weren. Daarnaast is een overeenkomst met de verzender van drukwerk gesloten om bijvoorbeeld magazines niet in single-use plastic te verzenden, maar in een bio-based folie. De betrokken stakeholders zijn nog niet uitgewerkt.

Dit document is vormgegeven op basis van 'Het Impactpad', een tool die is ontwikkeld door Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus, in opdracht van de ministeries voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Klimaat, en Buitenlandse Zaken. Hierin worden vijf niveaus voor het meten van impact onderscheiden. Dit plan is een uitwerking van de eerste twee niveaus: *Sociale missie en impactdoelstellingen expliciet maken* en *Verandertheorie uitwerken en valideren*. Niveau 3, *Directe resultaten (outputs) bijhouden*, wordt uitgewerkt in onze impactrapportages. Ook voor niveau 4, *Missie-gerelateerde effecten meten*, is in dit plan een eerste aanzet gedaan.

¹ Impactrapportage MEO 2018, augustus - december 2017

Een afstand tot de arbeidsmarkt

Wie langdurig werkloos thuiszit, merkt daar veel nadelige gevolgen van, zowel financieel als psychisch. Het gebrek aan toekomstperspectief, wegvallen van sociale contacten en structuur, een lager gevoel van eigenwaarde, het zijn allemaal factoren die verstrekken de gevolgen kunnen hebben voor iemands persoonlijke welzijn.²

Ook de samenleving ondervindt nadeel van mensen die langdurig werkloos thuiszitten, zoals de kosten voor het verstrekken van een uitkering, onbenut arbeidspotentieel en eventueel oplopende zorgkosten in verband met gezondheidsklachten.

Dit geldt in het bijzonder voor jonggehandicapten. Hoe langer zij buiten de arbeidsmarkt blijven staan, hoe kleiner de kans dat zij weer aan het werk komen.

Jonggehandicapten

In Nederland zijn diverse regelingen om jonggehandicapten van een inkomen te voorzien en re-integratie op de arbeidsmarkt te stimuleren. Er bestaan drie Wajong-regelingen: het Wajong-regime waar de Wajongers onder vallen die voor 2010 een uitkering toegewezen hebben gekregen, een regeling die na 2010 is ingevoerd, en de huidige regeling die bestaat sinds 2015; een Wajong-uitkering wordt nu alleen nog toegewezen aan mensen die geen arbeidsvermogen hebben en dus hoogstwaarschijnlijk nooit meer zullen werken.

Jonggehandicapten die nog wel arbeidsvermogen hebben, vallen onder de Participatiewet en krijgen een bijstandsuitkering.³

De Wajong wordt uitgekeerd door uitkeringsinstantie UWV. Wie vanuit de Wajong wil re-integreren, kan dan ook beroep doen op begeleiding vanuit UWV. In de gemeente Alkmaar gaat dit om een kleine 1.900 mensen; in de gemeente Haarlem om een kleine 2.000.⁴ Voor MEO zijn ook de omliggende gemeenten relevant, maar welke dat zijn is moeilijk af te bakenen; de reisbereidheid van individuele (potentiële) leerlingen is hier een belangrijkere factor dan de betreffende gemeenten zelf. We laten deze gemeenten daarom in dit plan buiten beschouwing. Ook is niet af te bakenen hoeveel mensen in deze doelgroep precies geïnteresseerd zijn in de werkzaamheden die MEO verzorgt.

Wie onder de Participatiewet valt, kan begeleiding krijgen van de gemeente; wat er op dat gebied mogelijk is, is per gemeente vastgelegd in een verordening.

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar om begeleiding naar werk mogelijk te maken. Vanuit de gemeente is dat aanpassing van de werkplek, jobcoaching, loonkostensubsidie, beschut werk, dagbesteding en vrijwilligerswerk. Vanuit UWV zijn dat proefplaatsing – 2 maanden werken zonder salaris, maar met behoud van uitkering - en loondispensatie – een tegemoetkoming in de loonkosten voor de werkgever.⁵

² Raad voor de Volksgezondheid en Zorg - Doorwerken en gezondheid p. 21, 22

³ Website UWV - Wat is Wajong?

⁴ UWV - Atlas Sociale Verzekeringen 2017, p. 19

⁵ Website UWV - Voorzieningen

Jonggehandicapten duurzaam aan het werk

Hoewel de arbeidsmarkt voor jonggehandicapten toegankelijker wordt om in te stappen, blijkt dat het duurzaam behouden van betaald werk – een vast contract – nog steeds een struikelblok is.⁶ Om een duurzaam dienstverband mogelijk te maken, moet eerst succesvol werk behouden worden in een tijdelijk contract. Indien de jonggehandicapte hier niet in slaagt, is een succesvolle werkhervatting nodig, zodat een nieuw tijdelijk contract aangegaan kan worden, dit dienstverband succesvol behouden moet blijven en zo de overgang naar een vast contract gemaakt kan worden.

Belang eerste werkervaring

De eerste werkervaring is hier een belangrijke factor, want deze kan het gehele traject op weg naar een vast contract aanzienlijk beïnvloeden. Een negatieve werkervaring, bijvoorbeeld als het eerste dienstverband voortijdig wordt beëindigd of de jonggehandicapte vervelende ervaringen met collega's opdoet, kan een negatieve invloed hebben op het zelfvertrouwen. Dit bemoeilijkt het opnieuw vinden van werk.⁷ Daarentegen kan eerdere positieve werkervaring bijdragen aan succesvolle werkhervatting omdat dit 'zelfinzicht, zelfvertrouwen en werknemersvaardigheden' heeft opgeleverd, eveneens belangrijke factoren tijdens het traject op weg naar een vast contract.⁸

Het is een inzicht dat MEO ook heeft vernomen van de jobcoaches van Partner in Werk, een van de stakeholders van MEO. Zij stellen dat het nodig is om het zelfvertrouwen van mensen te vertrouwen door succeservaringen te stapelen, zodat de zelfstandigheid groeit.

Wat maakt een werkervaring succesvol?

Er is dus een groot belang om ervoor te zorgen dat de eerste werkervaring zo succesvol mogelijk is. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn bij zowel de jonggehandicapte als bij de werkgever een aantal factoren van belang.

Jonggehandicapte

Mallee et al onderscheiden de volgende factoren bij de jonggehandicapte:

- de ziekte of handicap van de jongere
- openheid over de beperking
- de getoonde inzet
- uitstraling/gunfactor
- vaardigheden
- de thuissituatie

Hiervan blijken de meest belangrijke factoren voor het behoud van werk openheid, inzet, uitstraling en de thuissituatie – vakinhoudelijke vaardigheden zijn opvallend genoeg minder van belang. Op uitstraling na, kan de jonggehandicapte of iemand anders, zoals een jobcoach, op al deze factoren enige invloed uitoefenen.⁹

Werkgever

Van de kant van de werkgever onderscheiden Mallee et al de volgende factoren:

⁶ Mallee et al - Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk, p. 1; UWV - UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2017, p. 6

⁷ Mallee et al, p. 48

⁸ Mallee et al, p. 55

⁹ Mallee et al, p. 8

- het soort werk
- de flexibiliteit/bereidheid om functie-aanpassingen te doen
- een passende bedrijfscultuur
- acceptatie door collega's
- personeelsbeleid
- draagvlak bij het management
- persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende
- vaardigheden van de leidinggevende

De bereidheid een functie aan te passen, draagvlak bij het management en acceptatie door collega's zijn noodzakelijke voorwaarden. Ook is een 'zorgzame, respectvolle cultuur met duidelijke, expliciete wederzijdse verwachtingen' nodig.¹⁰

Risico: mislukken eerste werkervaring

Succesvol werkbehoud tijdens het eerste, tijdelijke contract, stelt dus een groot aantal eisen aan zowel de jonggehandicapte als aan de werkgever. Dit maakt de kans op mislukken groot: zo is bijvoorbeeld lang niet iedereen van nature in staat om open te zijn over de eigen beperkingen, zeker mensen die bijvoorbeeld autisme hebben niet, en is een passende bedrijfscultuur ook lang niet altijd vanzelfsprekend. Sterker nog, er ontbreekt nog veel onderzoek over de rol die bijvoorbeeld de bedrijfscultuur speelt bij succesvol werkbehoud.¹¹

Hier constateren we een struikelblok voor duurzaam werkbehoud: het succes van een eerste werkervaring is erg kwetsbaar, terwijl die eerste ervaring later in het proces een belangrijke invloed zal hebben op succesvol werkbehoud van de jonggehandicapte.

Risico: succesvolle werkervaring

Er is echter ook een risico verbonden aan eerdere werkervaring die wél succesvol is. Bij werkherhervatting stellen Mallee et al namelijk vast dat de werkgever dan al snel de capaciteiten van de jonggehandicapte overschat. Hiermee ontstaat het risico dat de jonggehandicapte die eerder succesvolle werkervaring heeft opgedaan, nu op de werkvloer overbelast wordt, wat de kans op een negatieve ervaring vergroot.¹²

¹⁰ Mallee et al, p. 14

¹¹ Mallee et al, p. 27

¹² Mallee et al, p. 49

Impactdoelstellingen

Om bij te dragen aan het oplossen van deze problematiek, heeft MEO de volgende impactdoelstellingen vastgesteld:

4. kansen creëren voor mensen met een afstand tot arbeidsmarkt, door een positieve werkervaring te bieden en vakinhoudelijke en sociale vaardigheden te vergroten;
5. betaalde functies creëren voor mensen met een arbeidshandicap;
6. aan een arbeidsmarkt bijdragen die respectvol en open is naar mensen met een arbeidshandicap.

Bestaande aanpak

Er zijn veel initiatieven in ontwikkeling om arbeidsparticipatie te bevorderen. In een groot aantal gemeenten is de afgelopen paar jaar een WerkgeversServicepunt opgezet, waarin diverse organisaties hun krachten bundelen om werkgevers te helpen bij het werven van personeel onder jonggehandicapten, statushouders en andere doelgroepen. Uit gesprekken met WerkgeversServicepunt Noord-Holland Noord blijkt echter dat de aanpak nog niet uitgekristalliseerd is en dat in de praktijk nog moet blijken hoe de werkwijze zich verder zal ontwikkelen.

Daarnaast zijn er talloze sociale ondernemingen die zich richten op arbeidsparticipatie; bij Social Enterprise NL zijn al bijna 200 van dergelijke organisaties aangesloten. Deze ondernemingen richten zich op verschillende vakgebieden; van facilitaire dienstverlening tot retail en van productie tot horeca.

Die hoeveelheid en diversiteit is logisch. De meeste initiatieven zullen een beperkt aantal mensen kunnen faciliteren binnen een beperkt(e) (aantal) regio('s). Daarnaast zijn er tal van beroepen mogelijk, dus is er ook ruimte voor tal van verschillende ondernemingen die zich in verschillende sectoren richten op arbeidsparticipatie als impactgebied.

Binnen de vakgebieden waarin MEO zich beweegt, zijn ook een aantal andere sociale ondernemingen actief. Er lijken echter geen ondernemingen te zijn die de dienstencombinatie bieden die MEO biedt; doorgaans richten zij zich slechts op één specifiek aspect, zoals ondersteuning bij communicatie (Reële Communicatie, DropOuts), drukwerk (Juist! Druk & Print), webdiensten (Swink Webservices, Webmastery) of klantcontact (BYT Social Contact Center, SociaalPlus).

Aanpak MEO

Omdat bij een reguliere werkgever doorgaans pas in de praktijk kan blijken of alle benodigde factoren voor succesvol werkbehoud aanwezig zijn, bestaat er een aanzienlijk risico dat de eerste werkervaring negatief uitpakt voor het verdere proces. MEO biedt daarom een tussenmodel: een werkervaringsplaats waar de noodzakelijke factoren aan de kant van de werkgever gegarandeerd aanwezig zijn, terwijl de noodzakelijke factoren aan de kant van de jonggehandicapte de ruimte krijgen om te ontwikkelen. Op positieve, opbouwende wijze krijgt de leerling inzicht in de vaardigheden die verder ontwikkeld dienen te worden.

MEO werkt hiervoor samen met jobcoachorganisatie Partner in Werk. Zij verzorgen de voorselectie van kandidaten. Hierdoor kan Partner in Werk altijd een geschikte kandidaat, waarvan wordt ingeschat dat een betaalde baan een reële mogelijkheid is, plaatsen in een door MEO kosteloos beschikbaar gesteld leerwerktraject. De trajecten worden op maat aangeboden, afgestemd op de behoeften van de kandidaat. Eventuele middelen die een verwijzer als een gemeente of UWV beschikbaar stelt voor het inzetten van een re-integratietraject, komen volledig ten goede aan Partner in Werk.

Er wordt, indien mogelijk, op korte termijn een eerste tijdelijk contract aangeboden, zodat de jonggehandicapte zo snel mogelijk succesvolle werkervaring opdoet. Voor sommigen zal hier een duurzaam dienstverband uit volgen, anderen worden begeleid naar een dienstverband bij een externe werkgever. Omdat er een realistisch beeld is ontstaan van de sterke en minder sterke kanten van de jonggehandicapte, wordt de nieuwe werkgever goed voorbereid op wat er nodig is voor succesvol werkbehoud gedurende het eerste contract, terwijl overschatting wordt voorkomen.

Succesfactor: soort werk

MEO verzorgt mediadiensten als webdesign, grafische vormgeving, drukwerk, online marketing, filmproductie, copywriting en ondersteunende diensten, zoals het uitvoeren van backoffice- of klantenservicewerkzaamheden. De klanten bevinden zich voor een groot deel in de non-profitsector. Een deel hiervan bestaat uit patiëntenorganisaties. Dit vergroot de veiligheid voor jonggehandicapten; volgens Mallee et al is de acceptatie van deze werknemers op de werkvloer groter als er onder de cliënten mensen met een beperking zijn.¹³ Ook andere klanten die sociaal ondernemen, zoals designflessenfabrikant Dopper, werken met MEO samen vanwege de maatschappelijke missie. Dit maakt een bedrijfscultuur mogelijk die zeer vriendelijk is voor jonggehandicapten.

“Een patiëntenorganisatie kan maar heel moeilijk volhouden dat sociaal ondernemen niet kan, want juist de eigen achterban zit in die doelgroep. Dan geef je in feite een brevet van onvermogen aan je eigen achterban af. Dat moet je niet willen” – Mayka Overgaauw, secretaris Sarcoïdose Vereniging over de samenwerking met MEO

Succesfactor: functies op maat

De diverse diensten bieden gezamenlijk een breed pakket mogelijke werkzaamheden, waarbij verschillende talenten aangesproken kunnen worden: creatieve, analytische, sociale,

¹³ Mallee et al, p. 16

strategische, administratieve en meer. Als grafische vormgeving bijvoorbeeld toch niet goed blijkt te passen bij iemand die dat in eerste instantie graag zou willen leren, dan kan webdesign een geschikt alternatief blijken. Het kan ook zijn dat iemand bij nader inzien niet zo goed gedijt bij de diensten op het gebied van media en dat een functie in de klantenservice wellicht een betere optie is. Ook kunnen sommige werkzaamheden gecombineerd worden, door een aantal uren per week de ene taak te vervullen en een aantal uren per week een andere taak. Op deze wijze is er veel mogelijk om binnen MEO werkzaam te blijven in een functie op maat.

Succesfactor: bedrijfscultuur

Om te zorgen dat de bedrijfscultuur aansluit bij succesvol werkbehoud, zijn de kernwaarden van MEO afgestemd op de factoren die dit bevorderen: openheid en inzet bij de jonggehandicapte, een wederzijds respectvolle cultuur en de uitgesproken verwachting dat we inhoudelijk en persoonlijk een groei door willen maken. Daarnaast wordt met het twee keer per jaar organiseren van een feest voor voormalige en nieuwe medewerkers, een vrijdagmiddagborrel en andere informele evenementen, gestimuleerd dat medewerkers elkaar ook op een ontspannen wijze leren kennen, waardoor een open bedrijfscultuur wordt bevorderd. Uiteraard is er ook alle begrip als iemand niet aan zo'n evenement mee wil doen.

De kernwaarden van MEO zijn als volgt geformuleerd:

Open *Heb je een suffe fout gemaakt? Ben je ergens niet zo goed in? Gelukkig maar, want dan ben je gewoon een mens. En mensen die geen fouten maken, maken meestal niks. Als je daar eerlijk en open over bent, kunnen we op elkaar bouwen, want dan is er vertrouwen. En dan lossen we het samen wel op.*

Bevlogen *Nét even dat extra stapje zetten, daarin maken we het verschil. We doen wat er van ons wordt gevraagd, maar we geven de klant daar nog eens dat briljante advies bovenop. En we gaan er gewoon stoer voor om een groot project aan te nemen. Ook staan we altijd klaar om de collega die het druk heeft te helpen. Zo hebben we sámen succes. En dat succes vieren we dan ook graag samen, dus organiseren we regelmatig iets leuks. Want ook daarin zetten we altijd nét die extra stap.*

Gelijkwaardig *Of je nu klein, groot, jong, oud, dik of dun bent, of je nu wel of geen beperking hebt, het interesseert ons geen fluit. Bij MEO is iedereen gelijkwaardig en zo gaan we ook met je om. We laten trots aan de rest van Nederland zien dat het kán, zolang je er maar zin in hebt om er samen voor te gaan. En dat hebben we!*

Groei *Alles dat stilstaat wordt ingehaald of valt om. Probeer maar eens op je fiets stil te blijven staan, dat wordt niks. We blijven daarom altijd ontwikkelen en vooruitgaan, van de diensten die we aanbieden tot de manier waarop we werken. We groeien als team en vakinhoudelijk. Maar we groeien vooral persoonlijk. Zodat we niet worden ingehaald of omvallen.*

Succesfactor: acceptatie door collega's

Het streven is dat het vaste personeel voor de helft uit mensen uit de doelgroep bestaat. Daarnaast zijn er veel leerlingen uit de doelgroep in een leerwerktraject op de werkvloer aanwezig. Doordat mensen met en zonder beperking met elkaar samenwerken, is de acceptatie zeer vanzelfsprekend: iedereen die bij MEO gaat werken is immers op de hoogte van deze situatie.

Succesfactor: personeelsbeleid en draagvlak bij het management

Aangezien het werken met jonggehandicapten een fundamenteel onderdeel is van de onderneming, is draagvlak verankerd in de organisatie zelf en vanzelfsprekend aanwezig bij het management. Ook in het personeelsbeleid horen jonggehandicapten erbij: de doelstelling is dat altijd 50 procent van het personeel uit deze doelgroep bestaat.

Succesfactor: persoonlijke betrokkenheid leidinggevende

De opdrachten op de werkvloer worden aangestuurd door een team van jonge projectmanagers. Zij werken samen met de jongeren op de werkvloer op informele en gelijkwaardige wijze. Ook werken zij samen met ervaren vakkrachten, die de jongeren bij kunnen staan met vakinhoudelijke vragen en coaching.

“Het is voor mij belangrijk om te weten wat de leerling aankan, welke werkhouding die heeft en waar ik rekening mee moet houden. Door ervaring kan ik in de praktijk dan wel zien of iemand lekker in zijn vel zit of niet” - Jan Kloosterman (64), leermeester grafische vormgeving MEO

Succesfactor: vaardigheden leidinggevende

Bij de werving van leidinggevenden wordt belang gehecht aan mensen die resultaatgerichtheid combineren met een open, informele houding en een duidelijke sociale interesse.

Theory of Change

Als basis voor impactmetingen, heeft MEO de volgende stakeholders in kaart gebracht:

- leerling
- gemeente/UWV
- klant
- medewerker MEO
- fonds
- onderwijs
- externe werkgever

Stakeholder: leerling

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →				Indirecte effecten
Faciliteiten Tijd Financiële middelen	MEO richt fysieke leerwerkplek voor leerling in en werft opdrachten	Leerling heeft een werkplek voor een x-aantal uur per week	Leerling gaat een x-aantal uur per week naar kantoor →	Leerling doet arbeidsritme op ↓	Leerling verwerft succesvolle werkervaring ↓	Leerling verwerft betaald contract	Deelnemen aan de maatschappij verhoogt welzijn van de leerling
	MEO biedt opdracht aan in vorm die past bij leerling	Leerling ontvangt een werkopdracht die op maat is gemaakt	Leerling doet werkervaring op →	Leerling ervaart zinvolle dagbesteding →			Leerling is onafhankelijker
	MEO begeleidt leerling bij werkzaamheden	Leerling heeft overleg met begeleider of leidinggevende	Leerling krijgt inzicht in eigen vaardigheden →	Leerling wordt weerbaarder als werknemer ↓			Leerling heeft meer zelfvertrouwen
			Leerling krijgt inzicht in verwachtingen van anderen →				
	MEO begeleidt leerling bij bijwerken cv, portfolio, LinkedIn-profiel	Leerling heeft een up-to-date cv, portfolio en LinkedIn-profiel	Leerling kan eigen vaardigheden beter aantonen →	Leerling kan laagdrempeliger solliciteren →			Leerling verhoogt eigen loonwaarde ↓
	MEO organiseert trainingen voor leerling	Leerling neemt deel aan training	Leerling doet nieuwe vaardigheden op →	Leerling wordt aantrekkelijker voor werkgevers ↓			
	MEO organiseert sociale bijeenkomsten voor leerling	Leerling neemt met collega's deel aan sociale bijeenkomsten	Leerling oefent met sociale interactie →	Leerling wordt opener over eigen wensen en grenzen →			Leerling vergroot de eigen kansen bij solliciteren →

Stakeholder: gemeente/UWV

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →			Indirecte effecten	
Tijd	MEO richt leerwerkplek in voor cliënt gemeente/ UWV	Cliënt gemeente/ UWV heeft een werkplek voor een x-aantal uur per week	Cliënt gemeente / UWV gaat een x-aantal uur per week naar kantoor →	Cliënt gemeente/ UWV doet arbeidsritme op ↓	Cliënt gemeente /UWV verwerft succesvolle werkervaring ↓	Gemeente/ UWV hoeft niet zelf te begeleiden	Gemeente/UWV verwerft een sparringpartner bij vormgeven eigen beleid
	MEO informeert gemeente/ UWV over voortgang cliënt	Mondelinge of schriftelijke rapportage over voortgang cliënt gemeente/ UWV	Gemeente/UWV heeft inzicht in voortgang cliënt →				
	MEO begeleidt cliënt gemeente/ UWV bij bijwerken cv, portfolio, LinkedIn-profiel	Cliënt gemeente/ UWV heeft een up-to-date cv, portfolio en LinkedIn-profiel	Cliënt gemeente / UWV kan eigen vaardigheden beter aantonen →	Cliënt gemeente/ UWV kan laagdrempeliger solliciteren →		Gemeente/ UWV bespaart duurzaam op uitkering	Maatschappelijk normaliseren van personeel met beperking maakt het voor gemeente/UWV makkelijker om cliënten te plaatsen
	MEO organiseert trainingen voor cliënt gemeente/ UWV	Cliënt gemeente/ UWV neemt deel aan training	Cliënt gemeente / UWV doet nieuwe vaardigheden op →	Cliënt gemeente/ UWV wordt aantrekkelijker voor werkgevers ↓			
	MEO organiseert sociale bijeenkomsten voor cliënt gemeente/ UWV	Cliënt gemeente/ UWV neemt met collega's deel aan sociale bijeenkomsten	Cliënt gemeente / UWV oefent met sociale interactie →	Cliënt gemeente/ UWV wordt opener over eigen wensen en grenzen →	Cliënt gemeente/ UWV vergroot de eigen kansen bij solliciteren →	Gemeente bespaart op zorgkosten	
	MEO verzorgt begeleiding naar betaald contract voor cliënt gemeente/ UWV	Overleg met cliënt gemeente/ UWV en contact leggen met werkgevers	Betaald contract cliënt gemeente/UWV→				

Stakeholder: klant

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →	Indirecte effecten
Tijd Informatie Financiële middelen	MEO verzorgt product voor klant tegen aantrekkelijk tarief	Product	Besparingen → Groei van expertise door ervaring van MEO met soortgelijke klanten →	Kruisbestuiving door samenwerking met sociale onderneming: gezamenlijke kennisgroei en mogelijkheid om op actuele ontwikkelingen in te spelen Klanten dragen positieve boodschap uit naar achterban en publiek door werkzaamheden uit te laten voeren door jonggehandicapten
	MEO verzorgt ondersteunende dienst(en) voor klant tegen aantrekkelijk tarief	Ondersteunende dienst(en)	Meer tijd en menskracht voor uitvoeren kerntaken → Stabiliteit door minder afhankelijkheid van vrijwilligers	
	MEO biedt mogelijkheid SROI af te nemen	Concrete SROI-cijfers	Grotere kansen bij het doen van (overheids)aanbestedingen	

Stakeholder: medewerker MEO

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →	Indirecte effecten
Tijd	Medewerker verzorgt werkzaamheden samen met leerlingen of collega's uit de doelgroep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	Product(en) en/of dienst(en)	Medewerker leert samenwerken met mensen met diverse achtergronden → Combinatie van werkzaamheden met zowel commerciële als ideële grondslag biedt meer zingeving aan werknemer → Medewerker kan anderen vertellen hoe samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de praktijk gaat →	Medewerker draagt er aan bij dat samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt genormaliseerd wordt

Stakeholder: fonds

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →	Indirecte effecten
Financiële middelen Tijd Informatie	Fonds kent MEO lening of schenking toe	Overeenkomst en bedrag dat geleend of geschonken wordt	Specifieke impactdoelen worden geborgd door afspraak →	Door zich te committeren aan concrete afspraken, wordt gerichte aandacht besteed aan het bereiken van de impactdoelen Door tijdig bij te sturen, worden de impactdoelen efficiënter bereikt
	MEO rapporteert aan fonds over afspraken	Rapportage, bespreking	Voortgang impactdoelen wordt zichtbaar →	

Stakeholder: onderwijs

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →	Indirecte effecten
Tijd Informatie Begeleiding	MEO biedt stageplek aan leerling	Product	Stagiair doet concrete werkervaring op →	Inzicht in eigen mogelijkheden en talenten
	Stagiair werkt samen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt		Stagiair ervaart dat leeftijdsgenoten met een beperking gelijkwaardige collega's kunnen zijn →	Een meer open blik naar samenwerken met collega's met een beperking gedurende de toekomstige carrière
	MEO biedt begeleiding en terug koppeling over prestaties	Stage opdracht		

Stakeholder: externe werkgever

Input	Activiteiten →	Outputs →	Directe effecten →	Indirecte effecten
Tijd Financiën	Begeleiding	Jonggehandicapte wordt werknemer in organisatie werkgever	Jonggehandicapte zet werkervaring voort →	Jonggehandicapte vergroot zelfvertrouwen met het stapelen van succeservaringen en vergroten van werkvaardigheden en vakkennis
Informatie	Voorlichting Communicatie	Geïnformeerde werkgever Communicatiemiddelen werkgever over maatschappelijke bijdrage door jonggehandicapte in dienst te nemen	Werkgever kan juiste omstandigheden scheppen voor succesvolle werkervaring jonggehandicapte → Werkgever versterkt imago door zich maatschappelijk betrokken op te stellen →	Positiever beeld werkgever over werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt Positiever beeld andere werkgevers en maatschappij over werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Meten

De voorgaande onderdelen zijn een uitwerking van niveaus 1 en 2 van het Impactpad: *Sociale missie en impactdoelstellingen expliciet maken* en *Verandertheorie uitwerken en valideren*. Het volgende niveau is *Directe resultaten (outputs) bijhouden*. De belangrijkste directe resultaten bestaan uit de in- en uitstroom van leerlingen: het aantal leerwerktrajecten dat wordt opgestart, de leerlingen die intern doorstromen naar een betaald contract of die uitstromen naar een betaald contract bij een externe werkgever. Deze resultaten worden uitgewerkt in onze impactrapportages.

SROI

Aan bovenstaande directe resultaten kan een financiële waarde gekoppeld worden: Social Return on Investment. De berekende waarde is echter verschillend per gemeente, waardoor het geen zin heeft een dergelijke berekening in het huidige plan op te nemen.

Missie-gerelateerde effecten

Naast het uitbreiden van de directe outputs die gemeten worden, kunnen ook missie-gerelateerde effecten gemeten worden. Om dit goed te doen, is het nodig te starten met meten zodra een leerling aan een leerwerktraject bij MEO begint. De volgende vragenlijst is daarvoor opgesteld, om die in de werkwijze van MEO te implementeren.

Start traject

Als een kandidaat binnenkomt bij MEO met een uitkering of voor een stage, moeten de volgende zaken genoteerd worden in het SROI-overzicht:

1. Reden om aan de slag te gaan bij MEO (dienstverband, stage, werkervaringsplaats etc.)
2. Uitkeringssituatie (indien van toepassing)
3. Aantal uren per week dat gewerkt gaat worden
4. Startdatum

Tijdens traject

Tijdens de periode dat een kandidaat werkzaam is bij MEO, is het goed om hem/haar te vragen naar de persoonlijke ervaringen bij MEO. Afhankelijk van de kandidaat kan door middel van een interview of een (digitale) vragenlijst gevraagd worden naar de ervaringen.

Einde traject

Als een kandidaat vertrekt bij MEO, moeten de volgende zaken genoteerd worden in het SROI-overzicht:

1. Einddatum
2. Reden vertrek (uitstroom of doorstroom naar andere werkplek – niet bij stage)
3. Naam nieuwe werkgever (indien van toepassing)

Op het moment dat een kandidaat vanuit een traject een contract krijgt bij MEO, moeten bovenstaande punten ook worden genoteerd in het SROI-overzicht. Vervolgens moet er een nieuwe regel aangemaakt worden voor deze kandidaat waarbij dan de startdatum van het dienstverband te zien is. *Let op: een kandidaat kan dus tweemaal in het SROI-overzicht staan, eenmaal onder werkervaringsplaats of stage en eenmaal onder dienstverband.*

1 jaar na traject

Ongeveer een jaar na afsluiting van het traject, moeten de volgende punten worden genoteerd:

1. De werkgever en functie van de ex-kandidaat
2. Wel/niet ontvangen van een uitkering

Mocht een ex-kandidaat ervoor openstaan, dan kan de ex-kandidaat ook nog gevraagd worden om een terugblik te geven op de periode bij MEO.

Vragenlijst tijdens traject

1. Wat is je functie of wat zijn je taken binnen MEO?
2. Wat vind je van het werk?
3. Wat vind je van de begeleiding?

4. Wat vind je van de sfeer?
5. In hoeverre leer je iets bij MEO (vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling/zelfvertrouwen etc.)?
6. Wat vind je lastig of valt je tegen?
7. Als je terugkijkt op toen je hier kwam en hoe je hier nu zit, wat is er dan veranderd?
8. Heb je al een idee over wat je na dit traject gaat of wil doen?
9. In hoeverre voel je je gelukkiger door je werk bij MEO in vergelijking met de periode voor MEO?
10. Wat waardeer je het meeste aan MEO?

Vragenlijst 1 jaar na traject (optioneel)

1. Hoe kijkt de ex-kandidaat terug op de periode bij MEO?
2. Wat heeft de ex-kandidaat meegenomen uit de periode bij MEO?
3. Wat heb je het meest gewaardeerd bij MEO?

Bronnen

Atlas Sociale Verzekeringen 2017– Regionale informatie sociale verzekeringen. UWV, 2017.

Doorwerken en gezondheid. Raad voor de Volksgezondheid en Zorg, 2015.

Impactrapportage 2018, augustus – december 2017. MEO, 2019.

Mallee, Luuk; Marjolein Bouterse; Mats Gorter; Joris Timmerman. *Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk.* Regioplan, 2018.

Toolkit SROI. Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Noord-Holland Noord, 2017.

UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2017. UWV, Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum. Amsterdam, 2018.

Website UWV – Voorzieningen. UWV. www.uwv.nl/particulieren/voorzieningen/voorzieningen-werk/detail/voordelen-en-regelingen-voor-werkgevers/proefplaatsing

Website UWV - Wat is Wajong? UWV: www.uwv.nl/particulieren/klantenservice/wat-is-wajong