



Werkplaats Rotterdam-Zuid
Ondernemers in Rotterdam
Rijnmond hervinden kunst
van werkgeverschap



Voorwoord

In het hoofdkantoor van Deloitte, de Rotterdamse Maastoren, hangt op de begane grond een metersgrote foto van Meneba, de Meelfabriek der Nederlandse Bakkerij. Dit iconische bedrijf in de Maashaven, al ruim een eeuw in bedrijf, vult de hele muur. Meeltappers en andere handswerkliu zwoegden er dag in dag uit voor hun geld. Toch spraken ze met waardering over hun werkgever. Een werkgever die de kunst van het werkgeven verstond – en verstaat. Dit beeld van Meneba is verbonden met Deloitte. Wat een wereldwijde advisory firm lieert aan een Rotterdamse meelfabriek? Deloitte heeft naast haar wereldwijde klantenkring een brede kring lokale klanten aan de voet van de Maastoren, waar lokaliteit en de menselijke maat centraal staan. De maakindustrie, het MKB, de vakkrachten in Rotterdam.

Deze publicatie gaat over deze mensen: de werkgevers en werknemers van onze eigen lokale ondernemingen. Kijkend vanuit de 44e etage van de Maastoren zie je de talloze bedrijven in en om de haven. Bedrijven die vanwege de hoge loonkosten over de grenzen worden gedreven voor menskracht. En als je goede ogen hebt, zie je meer dan 40 duizend mensen die geen werk hebben. Zonde en onnodig, want als werkgevers het anders aanpakken, kan het aantal mensen dat thuis zit te wachten op werk een stevig eind omlaag. En de concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland verbeterd. Dat vinden wij een uitdagende gedachte. Ook als het gaat om zogeheten kwetsbare doelgroepen in de samenleving: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die zijn minder kwetsbaar als de focus komt te liggen op wat ze wel kunnen.

Het is sterk wat werkgevers kunnen bereiken wanneer zij de handen ineen slaan en daarbij de samenwerking zoeken met gemeente en onderwijsinstellingen. Werkplaats Rotterdam-Zuid laat zien hoe je met privaat initiatief sociale problemen oplost. Lokaal, innovatief, integraal. Het biedt voor alle betrokkenen een frisse kijk op een bestaande problematiek. En een uitnodiging om de mouwen op te stropen.

Aad van Nes, oprichter Werkplaats Rotterdam-Zuid
Rob Dubbeldeman, partner Deloitte

Mensen die thuis zitten te wachten op werk: van WIA en Wajong tot Wwb. In Nederland werd dit veel te lang geaccepteerd. De kosten ervan worden, in de vorm van premies, grotendeels afgewenteld op de factor arbeid, die almaar duurder wordt. Ondertussen gaan de babyboomers massaal met pensioen, wat werkgevers met een vervangingsvraag over de grenzen drijft. Dat moet anders, vinden ondernemers in de regio Rijnmond. Nog voordat het Sociaal Akkoord van Rutte II tot uitvoer komt werken ze aan duurzame werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ondersteund door Deloitte en samen met de gemeentelijke overheid, Rotterdam Vakmanstad en beroepsonderwijs. Werkplaats Rotterdam-Zuid is een publiek-privaat samenwerkingsverband dat het probleem van een haperende arbeidsparticipatie in de kern aanpakt. Uiterst vernieuwend, uiterst gewenst en: uiterst herhaalbaar. De businesscase laat zich dan ook lezen als een oproep: Ondernemers, pak uw kans.

Wettelijke context

Het Sociaal Akkoord, dat het kabinet in april 2013 met werkgevers en werknemers heeft gesloten, leidt tot ingrijpende veranderingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In de Participatiewet die nu in voorbereiding is, worden de afspraken uit het Sociaal Akkoord verder uitgewerkt. Onder het in het akkoord verwoorde motto 'iedereen die kan werken, gaat werken' hebben werkgevers toegezegd in de komende jaren meer dan 100.000 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag te helpen. Dit betekent een enorme operatie voor het Nederlandse bedrijfsleven. Doel is om in 2014 2.500 mensen extra aan het werk te hebben en in 2015 5.000. Elk volgend jaar wordt dit aantal verhoogd met 1.000, tot er vanaf 2020 jaarlijks 10.000 extra mensen worden aangenomen. Wanneer deze aantallen niet worden gehaald, komt er van kabinetswege een quotumregeling die werkgevers dwingt mensen uit de doelgroep als werknemer aan te nemen.

Deze afspraak dwingt ondernemers tot een actieve opstelling. Ondernemers zijn ook in toenemende mate bereid om hier de schouders onder te zetten. Ze willen zich graag onderscheiden als maatschappelijke onderneming en geloven in het overvloedige maar verborgen talent dat bij mensen met een arbeidshandicap aanwezig is. Ook gemeenten past het om in actie te komen en niet langer te praten over de participerende burger en een inclusieve economie, maar hiertoe vooral de handen uit de mouwen te steken.

De nieuwe koers: Werkplaats Rotterdam-Zuid

In Rotterdam willen ondernemers het voortouw nemen. Juist in de stad van de opgestroopte mouwen, zijn deze ondernemers uit op een even praktische als snelle oplossing die genoemde doelgroep serieuze kansen biedt. Een aantal bedrijven richt hiertoe een nieuw samenwerkingsverband op: Werkplaats Rotterdam-Zuid (WRZ), een rechtspersoon uit de private sector. WRZ wil vakkrachten genereren die passen bij de actuele vraag uit de arbeidsmarkt. Hoe? Door filialen van de deelnemende firma's, afkomstig uit zoveel mogelijk verschillende sectoren, fysiek te clusteren op een plek in Rotterdam-Zuid. Elk filiaal heeft een eigen corebusiness en een eigen product/marktcombinatie. De bedrijven voeren een eigen productie en zijn zelf winstverantwoordelijk. Daarnaast – en dit is essentieel – leiden zij werkzoekenden uit de regio op innovatieve wijze op. De aanpak hierbij is nadrukkelijk vraaggericht, dus uitgaand van de affiniteit en competenties van de werknemer. Een optimale fit tussen talent en werksoort is het uitgangspunt. Dit voorkomt uitval en verhoogt de slaagkans van social return, oftewel duurzame arbeidsparticipatie.

WRZ zoekt daarbij de samenwerking met gemeente, UWV en onderwijsinstellingen en draagt zelf zorg voor de contacten met deze stakeholders. Deze gedeelde verantwoordelijkheid vraagt een gedegen basis. Opvallend aan de opzet van WRZ is dat de gemeente niet langer fungeert als regisseur, subsidieverstrekker en uitvoerder. De nieuwe koers die dit initiatief introduceert, is gebaseerd op gelijkwaardige samenwerking en zal vooral veel ruimte geven (en inspanning vragen) van werkgevers. Zij zijn initiator, de gemeente treedt voorwaardenscheppend op door arbeidskrachten te leveren en mogelijke inkomstenderving voor de deelnemers financieel te compenseren.





Doelstellingen

Het zijn geen kleine ambities die WRZ koestert:

- Bijdragen aan een blijvende verandering in de economische structuur, door werkgevers de kunst van het werkgeven weer te laten ontdekken. Wanneer bedrijven hun meesterschap gaan exploiteren met duurzame arbeidsinzet van mensen tot gevolg, leidt dat tot een verlaging van loon- en zorgkosten. Dit versterkt de internationale concurrentiepositie;
- Een impuls geven aan het arbeidsvermogen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Bijdragen aan een blijvende verandering in de samenwerking tussen scholen en bedrijven, zodat zij gebruikmaken van elkaars werkwijze om te innoveren en mensen te ontwikkelen. Centraal hierbij staat de herontdekking van intrinsieke motivatie als vertrekpunt van persoonlijke ontplooiing;
- Bevordering van een uitstekend vestigingsklimaat door het realiseren van een toereikend en adequaat personeelsaanbod, om de huidige bedrijven in de regio te behouden en nieuwe bedrijven aan te trekken.

Om de bovenstaande doelen te realiseren wordt geëxperimenteerd met het slim aantrekken van maakindustrie, nieuwe arbeidsmarktmodellen en een nieuwe Rotterdamse ambachtsschool. Uitgangspunten daarbij zijn:

- een sluitende businesscase voor de deelnemende ondernemers, met behoud van 100% commerciële targets;
- een erkend opleidingstraject met een praktijkdiploma binnen WRZ, vormgegeven in samenwerking met onderwijsinstellingen;
- een duurzame invulling van social return bij de ondernemers, met oog voor strategische personeelsplanning.

Belang

Waarom is dit Rotterdamse initiatief zo belangrijk? Daar is meer dan één reden voor. In de nabije toekomst wordt een omvangrijke vervangingsvraag verwacht als gevolg van de vergrijzing. In Rotterdam wonen meer dan 30.000 mensen die structureel geen werk hebben. Veel kinderen vallen uit op school en scholieren van praktijkscholen kunnen moeilijk de aansluiting op de arbeidsmarkt vinden. De kosten hiervan lopen in de miljarden en worden goeddeels afgewenteld op de factor arbeid, die daarmee duurder wordt. Dit veroorzaakt een negatieve spiraal. De gemeentelijke uitgaven voor mensen zonder reguliere baan zullen blijven stijgen als niet op een andere manier wordt gekeken naar het aanwezige arbeidspotentieel.

Daarnaast neemt de bijdrage van het Rijk geleidelijk af, mede veroorzaakt door de huidige economische situatie. De regio Rijnmond wordt van alle G4-gemeenten het zwaarst getroffen door de bezuinigingen vanwege de Participatiewet. Vooral het enorme aandeel Wwb leunt zwaar op het gemeentebudget. Bovendien lijkt er sprake te zijn van een mismatch tussen vraag en aanbod van arbeid. Voor laaggeschoolden is de werkgelegenheid in en rond de Rotterdamse haven van cruciaal belang. Aantrekken van maakindustrie vormt in dit licht een meerwaarde.

Maar er speelt nog meer. Perverse prikkels domineren de onderkant van de arbeidsmarkt. De rijksfinanciering is naar behoefte, met als gevolg volle werkloosheidsbestanden en hoge budgetten. Mensen worden betaald om thuis te wachten op werk: van WIA en Wajong tot Wwb. Beter is het om gemeenten te belonen voor het verminderen van het aantal baanloze mensen in hun bestand; een inspanningsverplichting die een resultaatverplichting moet worden. Op dit vlak is nog een wereld te winnen.

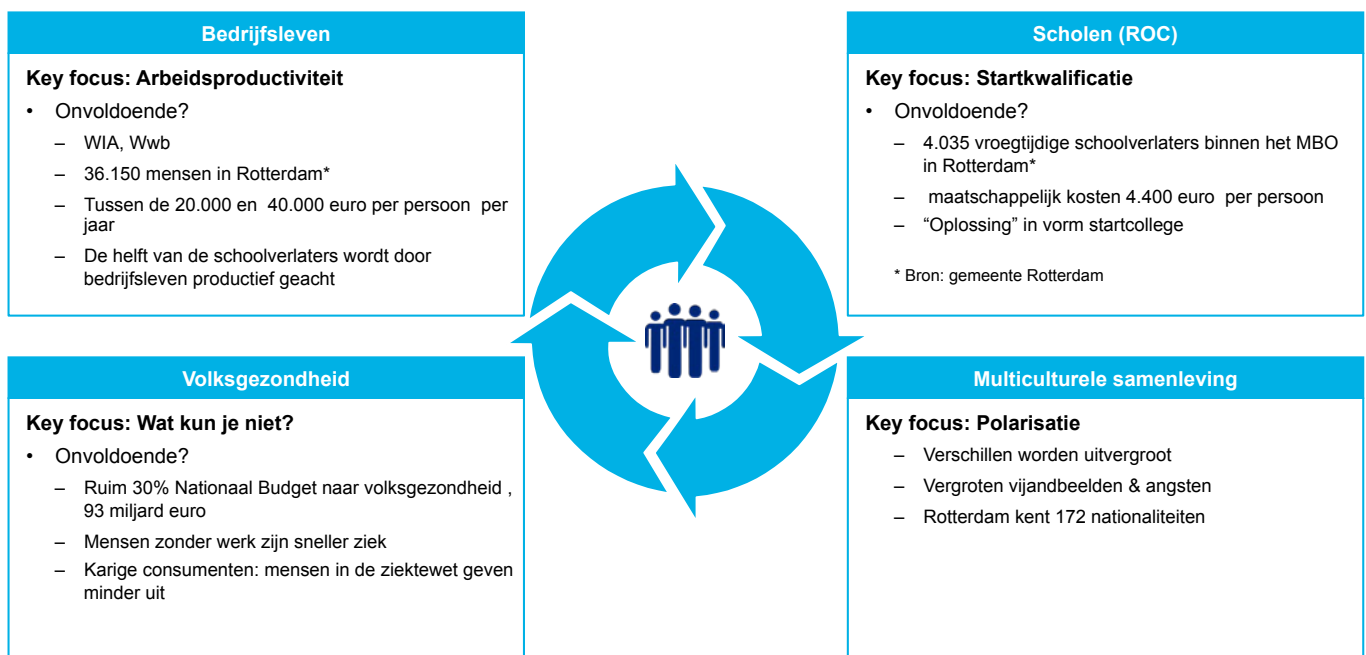
Ook aan werkgeverskant is er werk aan de winkel. Veel mensen zitten thuis omdat werkgevers focussen op arbeidsproductiviteit. Mensen van wie de productiecapaciteit om welke reden dan ook onder een bepaalde grens zakt, gaan het bedrijf uit of komen er niet in. Gezien door de bril van de werkgever zijn zij inefficiënt en (te) duur, zeker voor eenvoudig werk. Dit werk uitbesteden aan lagelonenlanden ligt dan voor de hand.

Dan zijn er de jongeren die de ROC's bevolken. Twee derde vindt zijn weg, maar nog altijd 30 procent verlaat de school zonder een startkwalificatie. Onze mbo-instellingen – evenals het hbo efficiënt gemaakt door schaalvergroting, inverteertheffecten en shared services – zijn nauwelijks nog in staat de intrinsieke motivatie van hun leerlingen te peilen, laat staan verder te ontwikkelen. Scholieren halen vaak zonder passie een diploma, drop-outs hebben niets meer te verliezen.

Een somber beeld, maar zeker niet onomkeerbaar. Er zijn daartoe al talloze pogingen gedaan, zonder het gewenste resultaat. Daarom is het tijd dat mensen die verstand hebben van werk – werkgevers – het initiatief nemen.

De huidige situatie gaat uit van beperkingen en maakt thuiszitten een kostbare aangelegenheid.

De huidige (As – Is) situatie gaat uit beperkingen & maakt thuis zitten een zeer kostbare aangelegenheid



WerkGEVERschap

Wat er moet veranderen? Zet de werkgevers aan het roer. Stop mensen niet weg in langdurige re-integratietrajecten, maar organiseer in een zo vroeg mogelijk stadium een werkplek waar werkgever en werknemer elkaar treffen. Een plek waar de werknemer zijn talenten kan inzetten, kan wennen aan zijn nieuwe werkomgeving en ruimte krijgt om zich op positieve wijze te ontwikkelen. Een plek waar de werkgever zijn nieuwe medewerker op toekomstig arbeidspotentieel kan beoordelen en samen met de werknemer de tijd neemt om te onderzoeken waar dit potentieel het best tot zijn recht komt. Onderdeel hiervan is de meester-gezel-leerling-systematiek, die senior medewerkers en leidinggevendenden in een positie brengt hun ervaring en kennis – hun meesterschap – over te dragen op nieuwe medewerkers.

Wat nodig is, kortom, is werkgeverschap.

Met het inzicht dat werknemers meer zijn dan hun netto productiviteit, kunnen werkgevers geld verdienen. Door nadrukkelijk oog te hebben voor de talenten,

geneigdheden en wensen van hun personeel creëren ze betrokken en gemotiveerde werknemers. Werknemers die, verrassend genoeg, een hogere productiviteit laten zien.

Werkplaats Rotterdam-Zuid geeft het goede voorbeeld.

Om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen, bedient WRZ zich onder meer van uitgebreide intakes en snuffelstages. De betrokken ondernemers snappen dat productiviteit volgt als je oog hebt voor wat iemand wél kan in plaats van wat hij niet kan. Motivatie koppelen aan beschikbaarheid – oftewel: goede matching – is een niet te onderschatten factor voor succes, afstand tot de arbeidsmarkt of niet. Elk mens is natuurlijk zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling, maar werkgevers kunnen hier sterk aan bijdragen door werknemers in contact te brengen met passende uitdagingen. *Human Resource Management* transformeert zo in *Human Being Development*. Het betekent dat de werkgever naast de arbeidsproductiviteit van werknemers ook hun

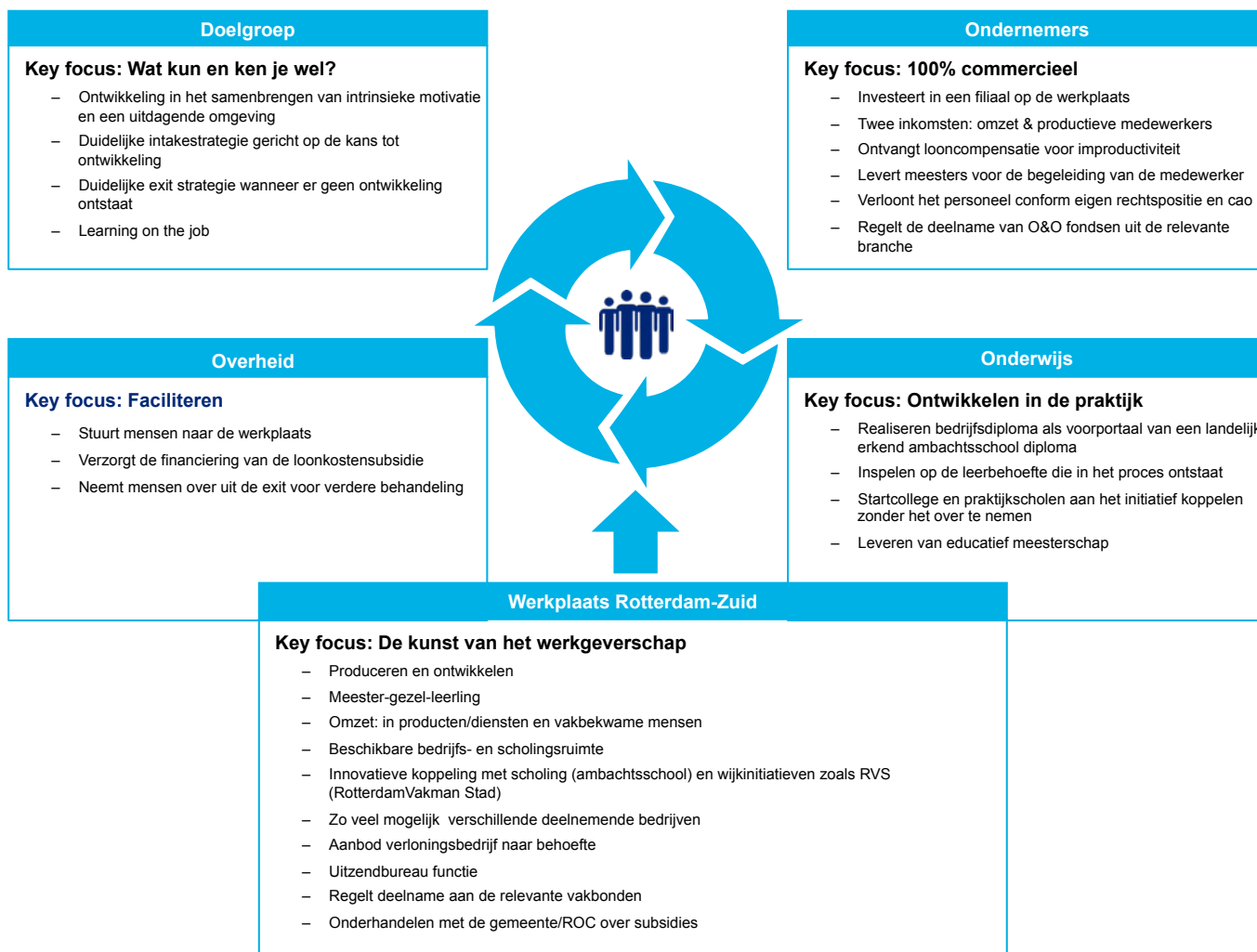
intrinsieke motivatie en (groeierende) vaardigheden waardeert en te gelde maakt. Dit helpt hem weer de kunst van het werkgeven te ontdekken. Het stelt hem bovendien in staat vooruit te kijken en mensen aan te nemen voor future jobs, banen die pas over een half jaar, over een jaar of zelfs over drie jaar ontstaan. Met al die uittredende senioren is strategische personeelsplanning een noodzaak. Werknemers in *future jobs* beginnen weliswaar met een lage(re) arbeidsproductiviteit, maar zijn wel gedreven bij het bedrijf te werken. Voorwaarde is dat er echt werk moet zijn; met gecreëerde banen gaat het niet werken.

Compensatie van loonkosten

WRZ hanteert het volgende model: zolang de werknemer nog niet volwaardig presteert, betaalt de overheid de loonkosten. Het deel dat de arbeidskrachten verminderd productief zijn, kost de ondernemer zo geen geld; de overheid staat hier borg voor en compenseert financieel voor niet-geleverde productiviteit. Goedbeschouwd is dit geen tegemoetkoming in kosten, maar een tegemoetkoming in schade. Door gerichte training on-the-job, intrinsieke motivatie en voorhanden vaardigheden te koppelen aan future jobs, zal de productiviteit toenemen. Dit draagt bij aan een duurzame arbeidsinzet.

En waarom arbeid niet goedkoper maken door de werkgever eveneens te compenseren voor het realiseren van preventieve gezondheidszorg? Want dat werkende mensen minder zorg consumeren, is een verifieerbaar feit. Het zou gemeenten slechts een fractie van het geld kosten dat zij nu aan mensen uitkeren om thuis te zitten. Werkgevers een vergoeding uitbetalen voor het uit de zorg houden van mensen – hier ligt een rol voor zorgverzekeraars. Voor de werkgever vergroot het de ruimte om te doen waar hij goed in is: afwegen hoe je met het voorhanden menselijk kapitaal je bedrijfs- en maatschappelijke doelstellingen kunt realiseren. Bijkomend voordeel: hij hoeft nu niet meer op zoek naar die alleskunner van 23 jaar met minimaal 10 jaar werkervaring.

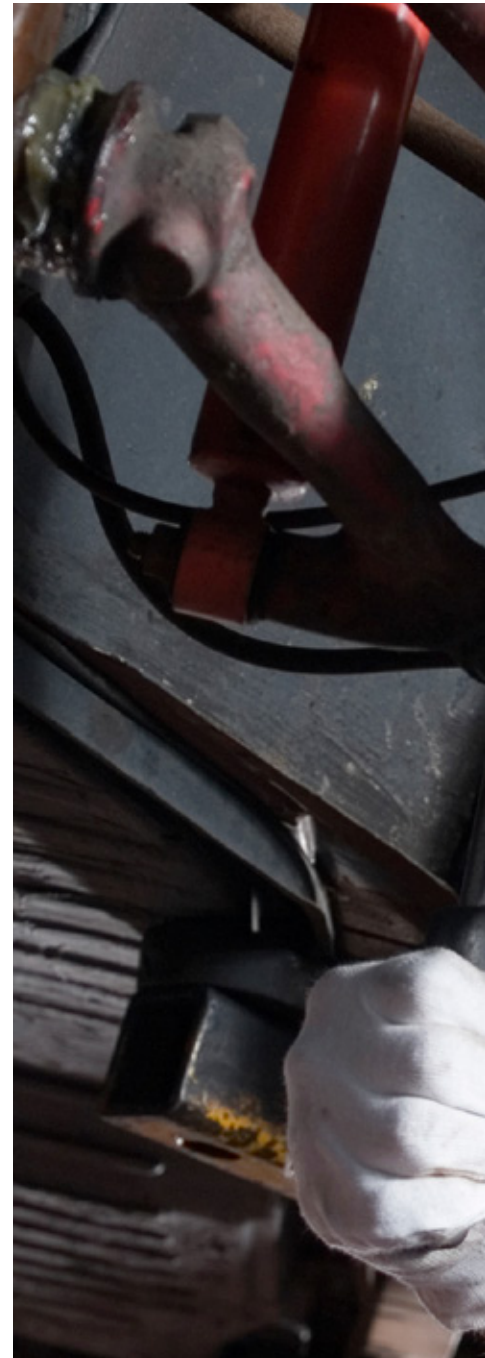
De overheid zou kunnen helpen door budget dat nu naar onderwijsinstellingen gaat om schooluitval te bestrijden, vooral te investeren in werknemers van wie de arbeidsproductiviteit volgens de geldende standaarden tekortschiet. Deze standaarden vormen nog altijd een reden om mensen te ontslaan of niet aan te nemen. In de inclusieve economie gaan ondernemende werkgevers juist gericht investeren in het meesterschap van bestaande en nieuwe werknemers. Een ander paradigma: positiever, constructiever, effectiever.



De brokerfunctie van Werkplaats Rotterdam-Zuid keert een negatieve spiraal om tot een positieve.

Triple-O

Kernonderdeel van de nieuwe koers is de samenwerking met onderwijsinstellingen, die gaan beseffen dat zij niet het alleenrecht op persoonlijke ontwikkeling bezitten. Zij kunnen het meesterschap van het bedrijfsleven en de context van de werkplaats heel slim aan hun aanbod toevoegen. Scholen ontdekken dat de inzet van meesterschap de ontbrekende tool is om hun inspanningen doeltreffender te maken. De samenwerking tussen overheid, onderwijs en ondernemer (triple-O) moet leiden tot het realiseren van duurzame banen bij werkgevers, ook voor burgers die nu nog te vaak te boek staan als arbeidsgehandicapt. Essentieel hierbij is het gevoel van eigenaarschap bij alle drie de segmenten, uiteraard binnen de grenzen van hun eigen verantwoordelijkheid, mogelijkheden en rolopvattingen.







Conclusie

De bezuinigingen uit hoofde van de Participatiewet zijn nodig, maar dat laat onverlet dat er iets wezenlijks moet veranderen aan de onderzijde van de arbeidsmarkt. Werkplaats Rotterdam-Zuid laat zien dat haar aanpak voor alle stakeholders een onmiskenbare meerwaarde oplevert.

Meerwaarde bedrijfsleven:

- Ondersteuning bij strategische personeelsplanning
- Geen concessies t.a.v. huidige omzet
- Dichter bij processen die nu uitbesteed worden aan lagelonenlanden (flexibiliteit / R&D)
- Aanbestedingsvoordeel: overheden zetten social return in als selectie- en gunningscriterium bij tenders
- Een werkleerbedrijf is een onderscheidend bedrijf, tegelijk is het is een label dat uitdrukking geeft aan de waarden van een onderneming (PR & imago)
- Variabele productiviteit, variabele loonkosten
- Sturen op effectiviteit, niet op efficiency
- De gemiddelde loonkosten worden op termijn lager

Meerwaarde overheid/gemeente:

- Minder budget naar werkloosheidsvoorzieningen
- Afnemende zorgconsumptie, dalende zorgkosten
- Hoger arbeidspotentieel, beter vestigingsklimaat
- Faciliterende rol, geen initiërende
- Niet langer sprake van conflicterende rollen (aandeelhouder, beleidsbepaler, opdrachtgever, uitvoerder)
- Snellere uitvoering van Sociaal Akkoord

Meerwaarde onderwijs:

- Herontdekking van intrinsieke motivatie als vertrekpunt van persoonlijke ontplooiing
- Betere aansluiting op arbeidsmarkt

Meerwaarde doelgroep:

- Verhoogde kans op regulier werk
- Aandacht voor talenten, wensen en persoonlijke ontwikkeling
- Erkend opleidingstraject met praktijkdiploma
- Trots door in de praktijk brengen van eigen verantwoordelijkheid

Duurzame arbeidsparticipatie in regio is de oplossing

“Als werkgevers, werknemers, bestuurders en hun ambtenaren collectief de weg kwijt zijn geraakt in de, overigens veelal goedbedoelde, vangnetten, subsidies, task forces, actieplannen en steunmaatregelen; als we met ons allen zo verslaafd zijn geraakt aan de zegeningen van de verzorgingsstaat – wat moeten we dan doen om er gezamenlijk van af te kicken?”, vraagt Aad van Nes, voormalig algemeen directeur van de Roteb, bestuurslid van Rotterdam Vakmanstad en geestelijk vader van Werkplaats Rotterdam-Zuid, zich af. De meest voor de hand liggende manier om de komende bezuinigingen uit het regeerakkoord het hoofd te bieden is in zijn ogen een duurzame plaatsing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in reguliere banen bij werkgevers in de regio. Het zijn immers de werkgevers die verstand hebben van werk. “Maak de afrekening simpel: de kosten van productiviteit worden gedragen door de ondernemer, de kosten van improductiviteit door de overheid.”

Rekenvoorbeeld

Marieke is via Werkplaats Rotterdam-Zuid in dienst bij een deelnemend bedrijf (een bakkerijketen) en heeft 1,5 jaar gefunctioneerd op 60% productiviteit. De overheid heeft dus 1,5 jaar lang de niet-geleverde productiviteit, namelijk 40%, gecompenseerd. Het bedrijf betaalt aan Marieke 100% cao-loon. Bij een gemiddeld cao-uurloon van € 12 en een uitkeringsniveau van € 10, is de situatie als volgt:

Werknemer

Marieke werkt 38 uur per week. Totaal loon bedraagt $(38 \times 0,6 \times 12) + (38 \times 0,4 \times 10) = € 425,60$ per week. Dat is minder dan een volwaardig cao-loon bij 38 uur per week (namelijk $38 \times 12 = € 456$), maar meer dan het uitkeringsniveau. Omdat Mariekes productiviteit toeneemt, werkt zij toe naar een normaal cao-loon en zal zij hoger boven het uitkeringsniveau uitkomen.

Werkgever

Uitgaande van een door Marieke gegenereerde omzet (gecreëerde waarde) van € 20 per uur, ontstaat er voor werkgever aan extra dekking op investeringen, huur overhead en overige kosten: $((38 \times 20) - (38 \times 0,6 \times 12)) = (760 - 273,60) = € 486,40$. Deels gerealiseerd door margeverschil in omzet per uur en kosten per uur, deels door de bijdrage van gemeente/UWV.

Gemeente/UWV

De totale compensatie bedraagt $(14.000 \times 1,5 \times 0,4) = € 8.400$. Van de verwachte uitgave bij een volledige uitkering (€ 28.000) is dus € 19.600 bespaard. Te verdelen via een nader te bepalen verdeelsleutel tussen overheid en WRZ.

Begeleiding volgens de aanpak van WRZ is voor alle partijen interessant: werknemer, werkgever en overheid. In dit specifieke voorbeeld wil de bakkerijketen haar marktaandeel vergroten. Dankzij deze opzet kan zij ambachtelijke bakkers blijven opleiden en winkels blijven bemensen.



Colofon

Redactie

Aad van Nes, Rob
Dubbeldeman,
Jaco Uittenbogaard,
Rob Huisman,
Willemien Vreugdenhil

Eindredactie

Vincent Peeters



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.nl/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This communication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte Network"). None of the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.