

WHITEPAPER

Geef talent en creativiteit de ruimte

3 inspirerende inzichten
van duurzame ondernemers

Triodos  Bank

Vrijheid voor verbinding

Een speelveld voor talent: zo kun je een onderneming in het kort omschrijven. Als ondernemer moet je de spelers op het veld soms maximale vrijheid geven. Dan komen hun kracht en creativiteit ongestoord tot bloei. Er kunnen nieuwe verbindingen en ontmoetingen ontstaan, en er is ruimte voor het delen van kennis en voor co-creatie. Maar in andere gevallen is het juist zaak om heldere kaders, regels en structuren te bieden zodat medewerkers iets hebben om zich aan vast te houden.

Hoe zorg je er als ondernemer voor dat je bedrijf het ideale speelveld is, waar iedereen volledig tot zijn recht komt en het beste uit zichzelf kan halen? We vroegen vier volledig verschillende ondernemers naar hun ervaringen en inzichten: Mariëlle Sijgers en Ronald van den Hoff (Seats2meet), Tiemen ter Hoeven (Roetz-Bikes), en Sjoerd van der Maaden (Specialisterren). Alle vier vertellen ze hoe ze mensen kansen bieden en tot bloei laten komen, en hoe zowel medewerkers als bedrijven daarvan profiteren.



“Organiseer je bedrijf om je mensen heen.”

**Sjoerd van der Maaden,
Specialisterren**

“Stap over op het Hollywoodmodel.”

**Ronald van den Hoff en
Mariëlle Sijgers, Seats2meet**



“Beoordeel nieuwe medewerkers niet. Begin gewoon en geef iedereen een kans.”

**Tiemen ter Hoeven,
Roetz-Bikes**



“Wie mensen met autisme links laat liggen, mist kansen”

Sjoerd van der Maaden, Specialisterren (Utrecht)

Volgens oprichter en directeur Sjoerd van der Maaden is Specialisterren een ‘gewoon’ IT-bedrijf, gespecialiseerd in het testen van software voor grote bedrijven, zoals banken, winkelketens en verzekeraars. Maar Specialisterren is verre van ‘gewoon’. 40 van de 50 medewerkers hebben een vorm van autisme. Van der Maaden (1960): “We geven mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt volwaardig werk en een vast contract. En dat zouden heel veel andere ondernemers ook kunnen doen. Want het is ‘good for business’. Overal waar geconcentreerd en precies moet worden gewerkt, kunnen mensen met autisme meerwaarde bieden.” Maar hoe doe je dat: mensen met autisme een kans bieden en er als bedrijf zelf ook beter van worden?

Mensen met autisme verhogen de kwaliteit van je dienstverlening

“Mensen met autisme zijn vaak heel nauwkeurig en zorgvuldig”, vertelt Sjoerd van der Maaden, die zelf een twintigjarige zoon met autisme heeft. “Ze hebben oog voor detail. Dat is een belangrijke kwaliteit bij veel bedrijfsprocessen. Juist door met mensen met autisme te werken, is de kwaliteit van onze dienstverlening extra hoogwaardig. Mensen met autisme voelen zich ook wat meer thuis bij herhalende werkzaamheden.”

Al onze 40 software-testers hebben autisme, zegt Van der Maaden. “Maar dat maakt ze eigenlijk niet heel speciaal. Ze hebben kwaliteiten en beperkingen, net als iedereen. Je kunt hooguit zeggen dat ze ándere kwaliteiten en beperkingen hebben dan de gemiddelde medewerker.”

Van der Maaden: “Met hun sterke eigenschappen kunnen mensen met autisme van grote waarde zijn voor bedrijven. Dat geldt niet alleen voor ondernemingen in de IT-sector. Overal waar geconcentreerd en nauwkeurig moet worden gewerkt, kunnen ze een hoogwaardige bijdrage leveren. Denk aan cameratoezicht in de securitybranche, of aan de analyse van asbestdaken op basis van luchtfoto’s. Maar de inzet kan nog breder. Veel bedrijven – ook grote instellingen zoals banken, overheden en verzekeraars – hebben een front- en een backoffice. Mensen met autisme kunnen heel goed uit de voeten in de backoffice waar het vaak gaat om administratieve werkzaamheden. Bedrijven die mensen met deze kwaliteiten links laten liggen, missen kansen.”

Organiseer je bedrijf om je mensen heen

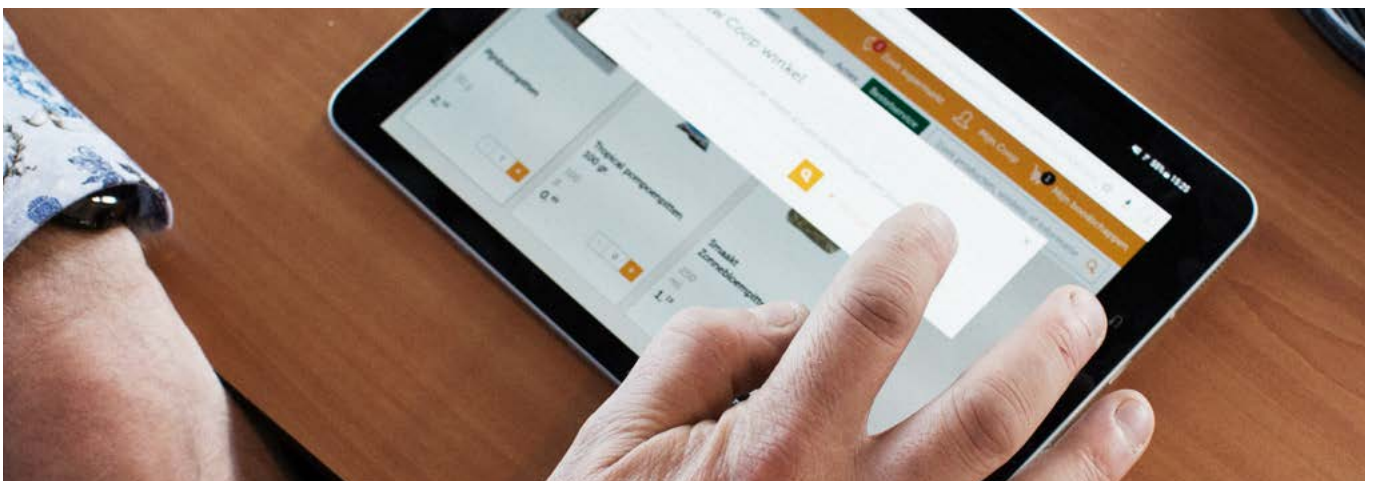
Van der Maaden: “Mensen met autisme kunnen meestal moeilijker omgaan met stress en werkdruk. En sociaal kunnen ze vaak niet goed uit de voeten. Wil je hen een volwaardige functie bieden, dan is het belangrijk om je bedrijf zodanig te organiseren dat je de beperkingen van je mensen opvangt en compenseert. Zo zorgen we ervoor dat onze mensen voldoende rustmomenten hebben in de werkweek. De meeste collega’s hebben op woensdag vrij: dat breekt de week. Die dag is een soort natuurlijke adempauze.”

“De belangrijkste manier waarop we het werk om onze mensen heen organiseren, is door het aan te sturen met vijf testmanagers zónder autisme. De managers zijn inhoudelijk volledig op de hoogte van het werk, en verzorgen de contacten met de klant. Onze overheadkosten zijn iets hoger dan bij de concurrenten, want we hebben wat meer testmanagers in dienst. Maar uiteindelijk zijn we winstgevend, en realiseren we daarnaast een stevige maatschappelijke impact. Want veel van onze collega’s zaten werkeloos thuis met een uitkering. Hier hebben ze gewoon een serieuze baan.”

Wees reëel: de ideale werknemer bestaat niet

Van der Maaden: “Bedrijven zijn tegenwoordig vooral op zoek naar het schaap met de vijf poten. Of om het modern te zeggen: naar een ‘T-shaped’ medewerker. Ze willen dat medewerkers aan de bovenkant alles kunnen en van alles op de hoogte zijn, en vervolgens op een deelgebied diepgang hebben en specialist zijn.”

Maar de ideale werknemer bestaat niet, zegt Van der Maaden. “En zéker mensen met autisme voldoen niet aan het plaatje. Ze zijn eerder ‘I-shaped’: ze kunnen één ding heel goed, maar kunnen op andere gebieden niet uit de voeten. Dat moet je als bedrijf beseffen. Wil je mensen met autisme een kans bieden, dan is het van belang om je vooropgezette ideeën over ‘de ideale werknemer’ los te laten. De horizontale balk van de T moet je compenseren met andere medewerkers. Dat doen wij met onze testmanagers.”



Stel je dienstbaar op en geef je mensen écht een kans...

Mensen met autisme zijn bij Specialisterren doodgewone medewerkers. Toch vragen ze om een sensitieve benadering. Van der Maaden: “Dat begint al bij het sollicitatiegesprek. Bij ons is zo’n gesprek niet bedoeld om kandidaten eens even flink door te zagen. Integendeel, wij stellen ons in dat gesprek dienstbaar op. Mensen met autisme hebben vaak moeite om helder over het voetlicht te brengen wat hun ervaring is en wat hun kwaliteiten zijn. We geven ze in het gesprek alle ruimte om dat te doen en stellen stimulerende vragen, zodat ze gaan vertellen.”

Die dienstbare opstelling kan uiteraard waardevol zijn in élk sollicitatiegesprek, maar het is zeker van belang bij mensen met autisme. Want zij hebben vaak geen positief zelfbeeld, zegt Van der Maaden. “Ze zijn in het verleden vaak tegen hun beperkingen aangelopen. Veel van onze mensen zijn halverwege gestopt met hun hbo of universitaire opleiding. Niet omdat ze het inhoudelijk niet konden, maar bijvoorbeeld omdat ze moeite hadden met de studiedruk. Bij een sollicitatie laten we ons niet afschrikken door een CV met een paar gaten en onvoltooide opleidingen. We gaan met aandacht het gesprek aan en richten ons op wat mensen wél kunnen.”

“We geven ze in het gesprek alle ruimte om dat te doen en stellen stimulerende vragen”

...maar blijf kritisch

Veel mensen starten bij Specialisterren met een soort korte stage, vertelt Van der Maaden. “Zo geven we mensen de kans om te ontdekken of het werk inderdaad bij hen past. We hebben in die periode een aantal gesprekken, en pas als het over en weer klikt, bieden we een contract aan. In die zin steken we veel tijd en energie in onze mensen, en helpen we ze om hun weg te vinden.”

Maar, zegt Van der Maaden, als werkgever moet je kritisch blijven. “Mensen die weinig vermogen hebben tot introspectie en die bij fouten altijd een ander de schuld geven, bieden we geen baan. Want naar anderen wijzen is schadelijk voor de bedrijfscultuur en de werkverhoudingen.” De cultuur bij Specialisterren is bijzonder, vertelt Van der Maaden. “Iedereen wordt gerespecteerd. Er zijn collega’s die gezellig samen lunchen of in de middag met z’n allen een rondje lopen. Maar er zijn ook mensen die in hun eentje achter hun bureau een boterham eten. We vinden alles goed, want iedereen is anders. Collega’s werken samen aan een project. Maar de een doet dat inderdaad ‘samen’ en in onderling overleg, terwijl de ander zich voornamelijk richt op de eigen taak en aandeel.”

Durf te kiezen voor een eigen profiel: wees geen dertien-in-een-dozijn-bedrijf

“Specialisterren is aangesloten bij Social Enterprise NL, een netwerk van bedrijven die sociale impact voorop zetten”, zegt Van der Maaden. “En daarmee zijn we al met al toch geen ‘gewoon’ IT-bedrijf. Omdat we met mensen met autisme werken, hebben we een scherp profiel. Dat helpt ons bij het verwerven van klanten en opdrachten. We zijn bij potentiële en bestaande klanten vaak ‘top of mind’: klanten denken snel aan ons als ze een IT-tester zoeken. Dat helpt ons om succesvol te zijn als onderneming. We zijn geen dertien-in-een-dozijn-bedrijf.”



De inzichten van Sjoerd van der Maaden

1

Organiseer je bedrijf om je mensen heen

“Het is belangrijk om je bedrijf zodanig te organiseren dat je de beperkingen van je mensen opvangt en compenseert. Onze testers worden aangestuurd door vijf testmanagers zónder autisme.”

2

Durf te kiezen voor een eigen profiel: wees geen dertien-in-een-dozijn-bedrijf

“Specialisterren is aangesloten bij Social Enterprise NL, een netwerk van bedrijven die sociale impact voorop zetten. We hebben daardoor een scherp profiel. Dat helpt ons bij het verwerven van klanten en opdrachten.”

3

Stel je dienstbaar op en geef je mensen écht een kans

“Dat begint al bij het sollicitatiegesprek. Bij ons is zo’n gesprek niet bedoeld om kandidaten eens even flink door te zagen. Integendeel, wij stellen ons in dat gesprek dienstbaar op en geven kandidaten alle ruimte om over het voetlicht te brengen wat hun ervaring is en wat hun kwaliteiten zijn.”



Raphaël Nouwen

Manager Zakelijke Relaties, Triodos Bank

Start bij de kracht van het individu

“We hebben de samenleving in sommige opzichten vreemd georganiseerd. Neem de manier waarop we omgaan met mensen met een beperking of arbeidshandicap. Mensen die ook maar een kléin beetje afwijken van de norm, laten we vaak aan de zijlijn staan. Ze mogen niet meedoen en horen er niet echt bij. Hun beperking maakt ze ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’. Hun menskracht en hun mogelijkheden worden niet gezien.”

“Dat kan en moet anders. In plaats van uit te gaan van een soort ideaalbeeld van de ‘normale’ werknemer, kunnen we ook starten bij de kracht van elk individu. En vervolgens kijken wat de beste manier is om die kracht aan te spreken en tot bloei te laten komen. Het is mooi om te zien dat steeds meer ondernemers dat doen. Ze brengen daardoor onvermoede talenten en capaciteiten van mensen aan het licht. Dat is goed voor medewerkers, bedrijf, economie en samenleving. Dat Triodos Bank deze ondernemers financiert, is voor mij persoonlijk de belangrijkste drijfveer om bij deze bank te werken.”



“Stap over op het Hollywoodmodel”

Ronald van den Hoff en Mariëlle Sijgers, Seats2meet (Utrecht)

“Elk bedrijf bezit een enorme overvloed. Dat kan kennis en expertise zijn, maar bijvoorbeeld ook fysieke werkruimte. Wie zijn overvloed deelt met anderen, stelt zich open voor verrassende ontmoetingen en inspirerende verbindingen. En die kunnen leiden tot innovaties, gezamenlijke start ups en nieuwe businessmodellen.” Dat zeggen Ronald van den Hoff (1953) en Mariëlle Sijgers (1972), co-founders van Seats2meet. **“Door je deuren open te zetten boor je sociaal kapitaal en menskracht aan. Daar wordt iedereen beter van.”**

Deel je overvloed aan kennis en werkruimte

“Bedrijven en overheidsinstellingen zijn van oudsher gericht op controle en bezit”, zegt Ronald van den Hoff. “Ze zitten bovenop hun kennis en ervaring. Maar die statische, oude wereld verdwijnt razendsnel. Kennis is steeds vrijer beschikbaar via internet en sociale media. De toekomst is aan ondernemers die in die beweging meegaan, en hun expertise vrijelijk delen met anderen. Dat kan leiden tot nieuwe ontmoetingen en innovaties. Zet daarom de ramen en deuren van je onderneming open en deel je kennis en menskracht met anderen. Wie dat niet doet, wordt links en rechts ingehaald en is straks niet meer relevant.”

Ondersteun ontmoeting en verbinding

De locaties van Seats2meet bieden werkplekken aan zelfstandige professionals en medewerkers van bedrijven. Vooral de kleinere locaties zijn niet ‘van’ Seats2meet maar worden door samenwerkende bedrijven en instellingen beschikbaar gesteld. “Ze maken gebruik van onze software waarmee mensen een werkplek kunnen reserveren”, vertelt Mariëlle Sijgers. “Maar die software doet meer. Wie bij ons reserveert of inlogt, geeft via het systeem aan waar hij aan werkt en wat zijn expertise is. Het systeem koppelt die informatie aan de gegevens van andere mensen. Zo word je op een slimme manier verbonden met andere professionals. Dat kunnen mensen zijn die op dat moment werken op de locatie waar jij zelf ook zit, maar het kan ook gaan om mensen op de andere locaties wereldwijd. Zo ontstaan verrassende ontmoetingen en verbindingen. En dat leidt vaak tot vernieuwende initiatieven.”

Handel op basis van vertrouwen en zelfvertrouwen

Jezelf openstellen voor anderen vraagt om vertrouwen en zelfvertrouwen, zegt Sijgers. “Die waarden zijn de sleutel tot succes in de toekomst. Het is belangrijk om als bedrijf niet angstig en verdedigend met je overvloed aan kennis om te gaan vanuit het idee dat anderen er misschien mee ‘aan de haal gaan’. Dat gebeurt niet. Wie vertrouwen uitstraalt, krijgt vertrouwen terug.”

Een zelfverzekerde houding kan leiden tot waardevolle initiatieven en projecten, vult Van den Hoff aan. “Seats2meet is de afgelopen jaren speelveld en springplank geweest voor innovatie. Zo zijn er 41 boeken gepubliceerd door mensen die elkaar via ons netwerk hebben ontmoet. Verder is bijvoorbeeld het Utrechtse Restaurant Syr begonnen met ontmoetingen bij Seats2meet tussen ondernemers en Syrische vluchtelingen. En ook de innovatieve Happy Kids basisschool komt voort uit ontmoetingen die hier plaatsvonden.”

Ga mee in de nieuwe wereld

Van den Hoff: “Bedrijven die werkruimte beschikbaar stellen, geven zichzelf de mogelijkheid om zich te verbinden met anderen.” Dat is volgens Van den Hoff een efficiënte en goedkope manier om expertise aan te boren en te mobiliseren. “Een stuk efficiënter dan je als bedrijf met veel geld inkopen in veelbelovende jonge bedrijven, en zo nieuwe kennis in huis halen. Dat laatste is oud denken.”

“Een bedrijf als Centraal Beheer is het oude denken voorbij. Het stelt in haar gebouw in Apeldoorn werkruimte beschikbaar aan anderen. Bovendien zijn er op de locatie ook altijd mensen van Centraal Beheer zélf aan het werk. Zij delen hun kennis, en die openheid leidt vervolgens tot verbinding en vernieuwing. Méér hoeft je als bedrijf eigenlijk niet te doen. Welkom in de nieuwe wereld.”



Ook kennis is een betaalmiddel

Wil je als ondernemer optimaal gebruikmaken van de netwerken die ontstaan als je jezelf openstelt, dan is het belangrijk om geen onnodige drempels op te werpen. “Stel daarom je werkplekken en je kennis kosteloos beschikbaar”, stelt Van den Hoff. “De pay back komt later. Bijvoorbeeld op het moment dat je als gevolg van je eigen openheid, ineens deelneemt aan een mooi en innovatief initiatief.”

Ook Seats2meet rekent geen kosten voor de werkplekken die het beschikbaar stelt, legt Sijgers uit. “Mensen die bij ons komen werken, betalen met de bereidheid om hun kennis te delen. We geven ze de kans om hier positieve ervaringen op te doen. Dat vertelt zich rond, vooral op sociale media. Zo worden onze locaties ‘the places to be.’” Maar natuurlijk moet ook Seats2meet haar rekeningen betalen. Sijgers: “Bedrijven en locaties die zich willen openstellen voor ontmoetingen, kunnen gebruikmaken van onze softwaresystemen waarmee we mensen aan elkaar kunnen koppelen. De verkoop en verhuur van de software aan de bedrijven is een belangrijke inkomstenbron voor ons. Verder verdienen we aan de verhuur van vergaderzalen op onze locaties. En juist die verhuur loopt extra goed omdat bedrijven graag bij ons willen zijn: met al die professionals die over de vloer komen, zijn we een inspirerende omgeving.”

“Mensen die bij ons komen werken, betalen met de bereidheid om hun kennis te delen. We geven ze de kans om hier positieve ervaringen op te doen”

Stap over op het Hollywoodmodel

Wie wil weten hoe de toekomst er uit ziet, kan zich laten inspireren door de filmindustrie, zegt Van den Hoff. “Het maken van een speelfilm is een tijdelijk project. Er is een producent en die stelt vanuit een breed netwerk een team van acteurs en crew samen om de film te maken. Vervolgens werkt dat team een aantal maanden of langer aan de film. En als die klaar is, gaat iedereen weer zijn eigen weg.”

“Dat ‘Hollywoodmodel’ is de inspiratie voor wat wij willen faciliteren. We bieden een netwerk van professionals en we ontsluiten hun kennis met onze intelligente software. Op het speelveld dat we zo bieden, kan van alles ontstaan. Dat sturen we niet, we geven alleen de mogelijkheid. Die manier van denken is de manier van vandaag en morgen. Ondernemers die op deze manier werken – dus ruimte bieden voor creativiteit en zelf niet teveel willen bepalen – doen het slim en zullen ook deel uitmaken van de toekomst.”

Voeg op gezette tijden extra voedingsstoffen toe aan het open netwerk

Wie wil oogsten, moet zaaien. “Alleen je kennis delen is niet altijd genoeg”, benadrukt Sijgers. “Een bedrijf dat zich opent en ook werkruimte beschikbaar stelt, doet er goed aan om op gezette tijden wat extra voedingsstof toe te voegen aan het netwerk. Dat kan door bijvoorbeeld een evenement te organiseren rond een bepaald thema. Maar ook dat hoeft je niet zélf te doen. Onze ervaring leert dat de initiatieven voor bijvoorbeeld een bijeenkomst of een workshop, gewoon door mensen van het netwerk worden genomen. Het enige wat wij doen is zeggen: dan en dan hebben we die en die ruimte beschikbaar, doe ermee wat je wilt. De rest gaat dan vanzelf.”



De inzichten van Ronald van den Hoff en Mariëlle Sijgers

1

Deel je overvloed aan kennis en werkruimte

“De toekomst is aan ondernemers die hun expertise vrijelijk delen met anderen. Dat kan leiden tot nieuwe ontmoetingen en innovatie. Zet je ramen en deuren open en deel je kennis en menskracht met anderen.”

2

Ook kennis is een betaalmiddel

“Stel als ondernemer werkplekken en kennis kosteloos beschikbaar. De pay back komt later. Bijvoorbeeld op het moment dat je als gevolg van je eigen openheid, ineens deelneemt aan een mooi en innovatief initiatief.”

3

Stap over op het Hollywoodmodel

“Wie wil weten hoe de toekomst er uit ziet, kan zich laten inspireren door de filmindustrie. Het maken van een speelfilm is een tijdelijk project. Er is een producent en die stelt vanuit een breed netwerk een team samen om de film te maken. Als de film klaar is, gaat iedereen weer zijn eigen weg.”



Thomas Rhee

Relatiemanager Zakelijke Relaties, Triodos Bank

Maak ruimte voor verbinding

“Iets waardevols vinden wat je niet zoekt. Dat is voor ondernemers – en eigenlijk voor iedereen – van groot belang. Een bedrijf als Seats2meet maakt dat ‘toevallige vinden’ mogelijk. In mijn gesprekken met ondernemers merk ik vaak een grote behoefte aan een inspirerende werkomgeving en aan de mogelijkheid om bestaande netwerken verder uit te breiden. Want ondernemen is weliswaar mooi, maar het kan soms ook behoorlijk eenzaam zijn. Zeker voor zzp'ers en andere kleine ondernemers. Ik was pas op bezoek bij een kleine app-bouwer in het oosten van het land. Een ondernemer die mooie producten ontwerpt. Maar wel grotendeels in zijn eentje. Hij maakt vaak gebruik van werkplekken waar hij andere ondernemers ontmoet, zoals die van Seats2meet. Soms komt hij er ook mogelijk toekomstige klanten tegen.”

“Seats2meet is niet de enige aanbieder van flexibele werkplekken. Zo heb je in Utrecht de Social Impact Factory en in Amsterdam de Impact Hub. Beide bedrijven hebben een ander businessmodel dan Seats2meet, maar streven wel een vergelijkbaar doel na: ruimte maken voor verbinding. Ik vind het inspirerend om vanuit Triodos Bank als financier bij te dragen aan het creëren van dit soort ontmoetingsplekken.”



“Beoordeel nieuwe medewerkers niet, maar begin gewoon”

Tiemen ter Hoeven, Roetz-Bikes (Amsterdam)

“De circulaire economie levert de komende jaren honderdduizenden nieuwe banen op, vooral voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.” Dat is de overtuiging van **Tiemen ter Hoeven (1980)**, medeoprichter en CEO van Roetz, dat hippe designfietsen maakt van afgeschreven fietsonderdelen. Ter Hoeven: “Als we alle spullen die we jaarlijks consumeren uit elkaar gaan halen en hergebruiken, biedt dat ontzettend veel nieuw en vooral laaggeschoold werk. En dus kansen voor mensen die moeilijk aan de slag komen.” Maar hoe doe je dat als ondernemer: werk creëren voor mensen met een beperking? Inspirerende inzichten van een ervaringsdeskundige.

Geef mensen en materialen altijd een tweede kans

Iedereen heeft recht op een tweede kans. Of een derde of vierde. “Dat geldt zowel voor mensen als voor materialen”, zegt Tiemen ter Hoeven. “Roetz is gebaseerd op dat uitgangspunt. De 3.000 fietsen die wij hier jaarlijks maken bestaan voor minstens 30% uit hergebruikte onderdelen. Dat trekken we de komende jaren flink op. Bij de OV-fietsen die we voor NS een nieuw leven geven, ligt dat recycle-percentage inmiddels op 70%.”

Wat voor materialen geldt, geldt bij Roetz nog meer voor mensen: ze krijgen bij het bedrijf een nieuwe kans. Ter Hoeven: “Onze ruim dertig monteurs hebben allemaal een afstand tot de arbeidsmarkt. Er werkt hier een aantal mensen met een zware vorm van autisme. Maar we hebben ook collega’s die terugkomen na een ernstige burn-out. Verder werken er mensen met een drank- en drugsverleden. Bovendien hebben we slechthorenden in dienst en zijn er collega’s die met ernstige psychische klachten te maken hebben gehad. Daarnaast bieden we een plek aan statushouders: vluchtelingen met een verblijfsvergunning.”

“In onze fabriek geven we ze de mogelijkheid om werk te doen met een meerwaarde: het maken van mooie fietsen. Ze zien aan het einde van een werkdag een vrachtwagen voorrijden, die de fietsen meeneemt die zij eigenhandig hebben gemaakt. Dat geeft het geweldige gevoel van ‘er toe doen’. Ook lunchen we elke dag met de hele groep aan een lange tafel in onze keuken.

Iedereen kent elkaar, en iedereen telt mee. Onze collega's doen positieve ervaringen op, bouwen aan hun zelfvertrouwen, en wennen aan de discipline die nodig is om op een prettige manier te werken en te leven. Het is als ondernemer enorm bevredigend om hen die kans te kunnen geven.

Knip het werkproces op in kleine en overzichtelijke stappen

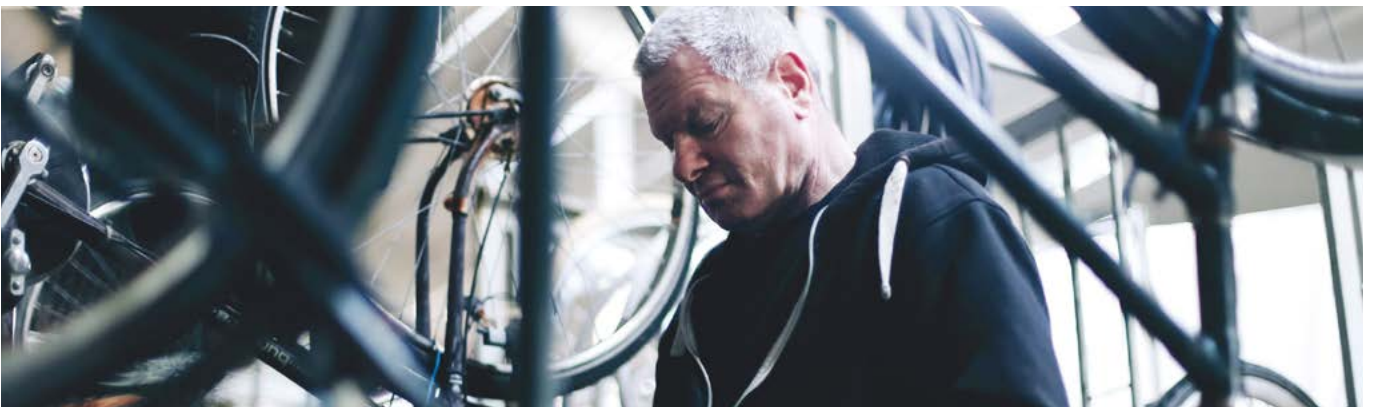
Deel de werkprocessen op in kleine stapjes. Dat is de gouden tip van Ter Hoeven aan ondernemers die net als Roetz, kansen willen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ter Hoeven: "Veel van de mensen die hier binnenkomen hebben jarenlang niet gewerkt. Ze zaten in het beste geval thuis op de bank. Veel van onze collega's zijn gevoelig voor stress en spanning. Ze kunnen moeilijk omgaan met werkdruk – in elk geval op het moment dat ze hier binnenkomen."

"Daarom hebben we het werkproces in de fabriek overzichtelijk gestructureerd en opgeknipt in kleine onderdelen. Mensen kunnen laagdrempelig instromen, en hebben de eerste dagen vaak een beperkte taak. Denk aan het monteren van een spatbord. In de loop van de tijd stromen ze door naar andere en ingewikkelder taken. Maar alleen als ze het aankunnen. Dat wisselt van persoon tot persoon. Wat iemand doet is dus maatwerk: we kijken bij iedereen afzonderlijk wat de mogelijkheden zijn, en passen de taken daarop aan."

Volgens Ter Hoeven biedt juist het recyclen en hergebruiken van materialen veel kansen voor mensen die moeilijk aan de slag komen. "Het uit elkaar halen van gebruiksartikelen is vaak fysiek werk. Bovendien is het goed op te knippen in overzichtelijke taken. Juist dát is belangrijk voor mensen die aan de kant staan vanwege persoonlijke problemen of fysieke en psychische beperkingen. De omvorming naar een circulaire economie biedt hen veel nieuwe kansen. Het is aan bedrijven en ondernemers om die kansen concreet vorm te geven."

Beoordeel nieuwe medewerkers niet, maar begin gewoon

Roetz werkt samen met zo'n vijftien instellingen waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden begeleid, vertelt Ter Hoeven. "Het gaat onder meer om het UWV, psychiatrische instellingen, gemeenten en de sociale werkvoorziening. Samen met hen kijken we of er mensen zijn die goed zouden kunnen werken in onze fabriek."



Roetz groeit snel, zegt Ter Hoeven. “We hebben eigenlijk altijd wel nieuwe mensen nodig. Ons uitgangspunt is dat iedereen die moeilijk aan de slag komt, hier een plek kan krijgen. We beoordelen nieuwe collega’s niet vooraf, we beginnen gewoon. Zo krijgen mensen de kans om te ontdekken of het werk bij ze past. Meestal is dat na een paar dagen of een week wel duidelijk. Ik denk dat ongeveer één op de drie mensen die hier start, uiteindelijk bij ons blijft. In die zin doen we het efficiënter dan een bedrijf dat zes sollicitanten laat opdraven voor één vacature.”

De andere kant is dat Roetz relatief veel tijd en aandacht besteedt aan de begeleiding van nieuwe – en vaste – medewerkers. “We hebben een voorman, die het werk in de fabriek coördineert. En verder hebben we iemand in dienst die zich meer richt op de persoonlijke begeleiding. Deze ‘participatie-regisseur’ kijkt wat mensen nodig hebben om aan hun zelfvertrouwen te werken. Soms gaat het gewoon om wat extra aandacht, maar in andere gevallen kan het een taal cursus zijn of een opleiding tot fietsmonteur.”

“We hebben
eigenlijk altijd
wel nieuwe
mensen nodig”

Kijk verder en begeleid mensen als het kan naar een volgende stap elders

Ter Hoeven heeft de ambitie om medewerkers die dat willen en kunnen, te begeleiden naar andere werkgevers. “Maar dat moet nog van de grond komen”, zegt hij. “We hebben inmiddels een samenwerking met een fietsfabriek en een aantal fietswinkels in de omgeving. Zij willen graag een plek bieden aan medewerkers die bij ons zijn uitgeleerd. Op dit moment volgen negen van onze mensen bij een ROC de opleiding tot fietsmonteur. Als ze daarmee klaar zijn, kunnen ze de overstap maken.”

Maar die overstap hóeft niet. Ter Hoeven: “We hebben ook collega’s die hier gewoon prima op hun plek zijn en die echt niet naar elders willen of kunnen. Dat is ook goed. Alles is maatwerk. We gaan uit van de capaciteiten en de kracht van ieder afzonderlijk.”

Maak slim gebruik van regelingen, en zorg dat je ook als sociale onderneming winstgevend bent

Roetz bestaat sinds 2011. Ter Hoeven: “In 2014 en 2015 draaiden we break-even, en sinds 2016 maken we winst. Ook een sociale onderneming kan dus gewoon een commercieel succes zijn. En dat terwijl we meer mensen in dienst hebben dan een standaard fietsfabriek. Verder is er wat extra overhead, in de vorm van de begeleiding door de voorman en de participatie-regisseur. Maar al met al kan het gewoon uit. We betalen de begeleiding uit de inkomsten op de verkoop.”

Daarnaast maakt Roetz slim gebruik van een aantal overheidsregelingen. “De Participatiewet heeft tot doel om mensen aan het werk te krijgen. ‘Loondispensatie’ is een van de regelingen in die wet. Het houdt in dat de gemeente het inkomen aanvult van mensen die vanwege beperkingen minder productief zijn.”

De meeste medewerkers van Roetz staan op de loonlijst van de gemeentelijke sociale werkvoorziening. Ter Hoeven: “Ze hebben daar een vast contract, maar zijn voor onbepaalde tijd bij ons gedetacheerd. Daarnaast hebben we ook mensen die hier werken in het kader van een leer-werkstage, of als dagbesteding.”

Biedt persoonlijk maatwerk: dat is de beste garantie voor succes

Roetz maakt dus gebruik van een aantal overheidsregelingen. “Maar dat bepaalt niet ons succes”, zegt Ter Hoeven. “De sleutel tot succes is: goede begeleiding en het bieden van goed voorbereid en gestructureerd werk. Wij hebben drie productielijnen in de fabriek, en die bestaan alle drie uit kleine en wat grotere werkzaamheden. Die werkzaamheden zijn aan te passen, afhankelijk van de capaciteiten van individuele medewerkers. Een sociaal ondernemer die het werk overzichtelijk maakt, heeft grote kans op het aanboren van onvermoede talenten en mogelijkheden bij medewerkers. En kan ook gewoon productiedoelen stellen: ik wil zoveel fietsen per dag of per jaar maken.”

“We hebben hier vrij veel mensen in dienst die onzeker en afwachtend binnenkwamen. Maar in de loop van de tijd ontwikkelen ze zich vaak positief. Ze groeien stap voor stap toe naar een functie met meer verantwoordelijkheid en productiviteit. En dat is goed voor iedereen: voor zowel de collega's als voor het bedrijf, maar ook voor de samenleving.”



De inzichten van Tiemen ter Hoeven

1 Beoordeel nieuwe medewerkers niet. Begin gewoon en geef iedereen een kans

“Ons uitgangspunt is dat iedereen die moeilijk aan de slag komt, hier een plek kan krijgen. We beoordelen nieuwe collega's niet vooraf, we beginnen gewoon. Zo krijgen mensen de kans om te ontdekken of het werk bij ze past.”

2 Knip het werkproces op in kleine en overzichtelijke stappen

“Veel van onze collega's zijn gevoelig voor stress en spanning. Ze kunnen moeilijk omgaan met werkdruk. Daarom hebben we het werkproces in de fabriek overzichtelijk gestructureerd, en opgeknipt in kleine onderdelen.”

3 Kijk verder dan je eigen bedrijf, en begeleid mensen als het kan naar een volgende stap elders

“We hebben inmiddels een samenwerking met een fietsfabriek en een aantal fietswinkels in de omgeving. Zij willen graag een plek bieden aan medewerkers die bij ons zijn uitgeleerd.”



Pauline Hilkens

Relatiemanager Zakelijke Relaties, Triodos Bank

Werk met betekenis geeft energie

“Er is één ding dat me altijd weer opvalt als ik bij bedrijven kom die kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En dat is de krachtige en positieve energie op de werkvloer. Die energie is heel voelbaar wanneer je rondloopt in de fabriek van Roetz. Maar je merkt het ook als je op bezoek bent bij een van de kringloopcentra die we als bank financieren en waar mensen werken met een arbeidshandicap. Deze bedrijven bieden hun medewerkers zoveel méér dan ‘alleen maar’ een baan. Ze zijn eerder een vliegwiel waarmee het leven van mensen die vaak lang aan de zijlijn hebben gestaan, weer op gang komt en gaat stromen.”

“Bedrijven die kansen bieden aan mensen die anders moeilijk meekomen, zijn vaak letterlijk sociale ondernemingen. Er is veel aandacht voor gezamenlijke activiteiten, zoals samen lunchen of met elkaar een middagwandeling maken. Ook is het werkproces vaak verdeeld in heldere en overzichtelijke taken, maar dan wel zó dat elke medewerker zicht heeft op het totaal. Op die manier kan iedereen zien waar hij aan bijdraagt. Zo bieden de ondernemingen werk met betekenis en meerwaarde. Niets is motiverender en niets geeft meer energie dan dat.”

De kracht van mensen



Patty Zuidhoek

Directeur Zakelijke Relaties, Triodos Bank

“Jammer dat je onze leidinggevende niet meer bent. We gaan je missen, maar we willen geen andere Patty terug. Jouw stoel kan wel leeg blijven.” Dat zeiden de mensen van de twee teams waaraan ik binnen Triodos Bank tot begin vorig jaar leiding gaf, vóórdát ik directeur Zakelijke Relaties werd. We waren met beide teams toen al een tijdje bezig met de thema’s zelfsturing en autonomie, daarbij onder meer geïnspireerd door Reinventing organizations van Frederic Laloux.

Vormgeven aan autonomie is een flinke uitdaging binnen een hiërarchische organisatie als een bank. Want in zo’n bedrijfscultuur zijn mensen snel geneigd om ‘naar boven te kijken’ als ze willen weten welke kant ze op moeten. Maar bij zelfsturing gaat het er nu juist om dat medewerkers hun eigen kracht ontwikkelen, eigenaarschap opnemen, en een grote verantwoordelijkheid pakken bij besluitvorming. Ik vond het mooi om te zien dat we met de twee teams blijkbaar een aantal stappen in de goede richting hadden gezet. Genoeg stappen in elk geval om een toekomst zónder directe leidinggevende te willen verkennen.

Tot bloei laten komen van medewerkers is de basis voor succes van een bedrijf of onderneming. Het is ook precies wat mij het meeste motiveert in mijn werk. Mensen ondersteunen om hun eigen kracht te ontplooiën: ik zou niet weten wat er mooier is. Het is essentieel om als ondernemer en leidinggevende op zoek te zijn naar wat mensen wérkelijk drijft in hun werk en in hun leven. Binnen Triodos Bank doen we dat al tijdens sollicitatiegesprekken. Bijvoorbeeld door aan kandidaten te vragen welke waarden zij aan hun kinderen willen meegeven. Dat is blijkbaar geen standaardvraag, want we horen van sollicitanten vaak dat gesprekken bij ons heel anders zijn dan bij andere bedrijven.

Verbinding en verandering

Het is belangrijk dat de diepere motivatie van medewerkers aansluit bij de waarden en de missie van een onderneming. Dan wordt één plus één ineens drie. Duurzame ondernemers weten dat. In mijn gesprekken met duurzame ondernemers merk ik dat zij voortdurend bezig zijn met de verbinding tussen de missie van hun bedrijf, en de persoonlijke waarden van zichzelf en hun medewerkers. Want die verbinding is de voorwaarde om bij te kunnen dragen aan positieve verandering in de samenleving.

Meer inspiratie over duurzame impact



Bekijk de Triodos Talks over menskracht
Triodos Talks zijn video's waarin 3 experts een thema rondom duurzaam ondernemen vanuit 3 verschillende perspectieven belichten.

www.dekleurvangeld.nl/talksmenskracht



Lees interviews van ondernemers met hart en hoofd op onze blog
De kleur van geld.

www.dekleurvangeld.nl



Schrijf u in voor onze zakelijke nieuwsbrief en ontvang regelmatig verdieping,
nieuwe inzichten en inspiratie. Speciaal voor ondernemers die ondernemen
met hart en hoofd.

www.triodos.nl/nieuwsbrief