

**In gesprek met
de buitenwereld**



Agenda
van de
toekomst
2025 / deel 2

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Interviews	
• Marleen Barth	6
• Paul de Beer	8
• Peter Lindenbergh	11
• Theo Bovens	12
• Glenn van der Burg	14
• Rob van Eijbergen	16
• Bert Gijsberts	18
• Peter de Jong	20
• Hans Kamps	22
• Niek Jan van Kesteren	24
• José Meijer	26
• Fred Paling	28
• Kick van der Pol	30
• Wim de Ridder	32
• Rinus van Schendelen	34
• Jules Theeuwes	36
• Tof Thissen	38
• Willem Vermeend	40
• Kees Jan de Vet	42
• Erwin Wigbold	44
• Ton Wilthagen	46



Cedris is de brancheorganisatie van 93 sociale werkvoorzieningsbedrijven. SW-bedrijven ondersteunen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om aan de slag te komen. Op een beschutte werkplek, maar bij voorkeur bij een gewone werkgever. SW-bedrijven hebben ervaring met de doelgroep, kennen de regionale arbeidsmarkt en hebben de expertise om een goede match te maken met werkgevers. Ze kunnen werkgevers alle administratieve rompslomp, risico's en begeleiding uit handen nemen. SW-bedrijven zijn daarom een belangrijke partner voor de uitvoering van de nieuwe Wet werken naar vermogen.

Inleiding

Als brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie in Nederland heeft Cedris tot doel haar 93 leden en hun klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn en hun belangen te behartigen. Daarom wil Cedris de onzekere toekomst op lange termijn verkennen en strategische opties ontwikkelen, zodat men hierop kan anticiperen in plaats van slechts reageren als het zover is.

Cedris verwacht de komende jaren enorme verschuivingen in de sector. Vroeger werkten de meeste mensen die door Cedris-leden werden geplaatst in sociale werkplaatsen. Tegenwoordig is er een tendens dat steeds meer mensen bij reguliere werkgevers worden geplaatst via begeleid werken of detachering. Cedris-leden voeren de Wsw uit, maar voeren ook Work-First trajecten uit en verzorgen re-integratietrajecten in het kader van bijvoorbeeld de WIA. Daardoor bedienen Cedris-leden in toenemende mate het gehele scala aan groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: Wsw'ers, Wajongers, WIJ'ers en WWB'ers.

Momenteel zijn er ongeveer 160.000 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die door Cedris-leden worden begeleid. Naast verwachte groei van de vraag krijgt de sector te maken met versobering van het regime en één nieuwe regeling voor 'de onderkant': de Wet werken naar vermogen. Welke impact zal een nieuwe regeling hebben op de sector? Met welke problemen hebben de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de komende 15 jaar te kampen en hoe kunnen we voorzien in juiste professionele begeleiding en infrastructuur voor de ontwikkeling van deze groep? Hoe kan een link gelegd worden met wonen en zorg?

Bovenstaande is nog maar een greep uit de ontwikkelingen en onzekerheden die op de sector afkomen. Cedris wil haar leden inzicht bieden in toekomstige ontwikkelingen en hen helpen zich voor te bereiden op een onzekere toekomst. Daarom kijkt Cedris samen met haar leden en met mensen uit de sector en daarbuiten 15 jaar vooruit. Zij doet dit middels een traject waarin op basis van scenarioplanning wordt gewerkt.

De eerste stap in dit traject was een omgevingsverkenning die inzicht biedt in ontwikkelingen, trends en onzekerheden uit de buitenwereld die relevant zijn voor de branche. Dit heeft geresulteerd in een trendrapportage.

Als vervolg op de trendrapportage heeft de projectgroep een aantal mensen geïnterviewd over hun visie op de toekomst van de sector arbeidsintegratie. Er zijn zowel stakeholders als wetenschappers bevroegd op onzekerheden van de toekomst en trends en ontwikkelingen die zij in hun vakgebied signaleren. Het resultaat vindt u in deze publicatie: 21 verslagen met 21 visies op onze toekomst.

Aan de hand van de trendrapportage en de interviews zullen in 2012 met de leden scenario's worden ontwikkeld en een strategie worden bepaald die de basis zal vormen voor de agenda voor de toekomst. <<



Door de rigiditeit van de bezuinigingen, zijn mooie toekomstplannen voor de SW onhaalbaar

Marleen Barth, voorzitter GGZ Nederland

Onzekerheden die invloed hebben op de lange termijn

Een belangrijke onzekerheid wordt gecreëerd door de plannen van het kabinet. Alles dat nu wordt afgebroken, wordt ook voor de toekomst afgebroken. Het creatief denken over duurzame verbeteringen wordt gehinderd door absurde bezuinigingen. Dat vinden we als GGZ Nederland ook heel verkeerd. Mensen aan het werk helpen is voor ons geen kernactiviteit, maar het werkt wel door op onze patiënten. Er is veel onzekerheid over wat er gebeurt met de SW en dat maakt het moeilijk de toekomst te voorspellen. Gaan er bijvoorbeeld mensen buiten de boot vallen? Krijgen zij alleen een uitkering of wordt voor een andere vorm van participatie gezorgd? Dat zijn lastige vragen.

Bepalende krachten voor de toekomst

De meest bepalende kracht voor de toekomst is de politiek en de daarmee samenhangende ingeboekte bezuinigingen. Alle partijen denken dat efficiencywinst mogelijk is, maar de omvang en de manier waarop bezuinigd wordt, namelijk dat de bestaande doelgroep met rust wordt gelaten, creëert een onmogelijke

opgave. De creativiteit om tot verbeteringen te komen wordt verlamd door deze opgave.

Een voorbeeld daarvan zijn de voorstellen van de commissie Westerlaken. Ik vind dat een buitengewoon gedegen en inspirerend verhaal. Wij zijn daar als GGZ Nederland ook erg blij mee. Het legt precies de vinger op de plekken waar die moet liggen. Het rapport is opgesteld met een hoge mate van deskundigheid en financiële degelijkheid, maar tegelijkertijd ook herkenbaar voor mensen op de werkvloer. Het legt de denkfouten van het kabinet op tafel. Het teleurstellende is dat door de bezuiniging dit plan niet verwezenlijkt kan worden. De commissie heeft een verhaal neergelegd dat op heel veel draagvlak kan rekenen.

Wij pleiten er ook voor om de dagbesteding uit de AWBZ te koppelen aan de SW. Voor psychiatrische patiënten is het heel belangrijk om te werken. Voor onze zorg is werk een heel belangrijk onderwerp. Wij zien in de praktijk dat de muren tussen deze voorzieningen onhandig zijn. Stel iemand zit in de dagbesteding en dat gaat zo goed dat hij kan doorgroeien naar de SW. Iemand wordt dan opnieuw geïndiceerd en komt op de

wachlijst voor een plek in de SW. Tegen de tijd dat er eindelijk een plek is, heeft iemand twee jaar lang achter de tv gezeten en is hij niet meer "goed" genoeg voor de SW.

De GGZ-populatie is een diverse groep. Sommigen zijn zelfs slecht voor dagbesteding, maar er is ook een groep die in gewone bedrijven kan functioneren. Daar is wel een aantal dingen voor nodig zoals Westerlaken ook zegt. De detacheringconstructie is de spijker op z'n kop. Veel werkgevers zijn bereid mensen een baan te bieden, maar ze moeten wel een 06-nummer hebben dat ze kunnen bellen als er iets mis is. Dat iemand anders dat voor hen regelt, dat er iemand is die kan adviseren als zaken niet soepel gaan in de samenwerking met collega's et cetera. Dit is ook weer een denkfout van het kabinet. Het kabinet verwacht dat iedereen in het gewone bedrijfsleven zo aan de slag kan. Iedereen weet dat het kan maar je hebt ook begeleiding en detachering nodig. Als je dat wegbezuinigt maak je de kansen op werk alleen maar kleiner. Het gaat er vooral om dat je werkgevers comfort biedt en dat waar nodig hulpverleners klaar staan.

Trends en ontwikkelingen

Het hele decentralisatie traject is van groot belang voor onze sectoren. Nu zijn er nog separate departementen en geldstromen. Iedereen klaagt natuurlijk over het gebrek aan samenwerking tussen departementen. Sterker nog, zelfs binnen VWS is de samenwerking tussen cure en care gebrekkig. Juist die totale Haagse verkokering is dramatisch. Je ziet nu dat al die verkokerde geldstromen belanden bij de gemeente. De rol van die gemeente wordt dan allesbepalend. De gemeente krijgt een enorme kans in het bundelen van gelden. Wij zien daarbij ook beren op de weg en hebben zorgen over een aantal thema's binnen de decentralisatieoperatie. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het rijk de samenwerking niet voor elkaar heeft gekregen, dus laat de gemeenten aan zet en wie weet leidt dat tot substantiële verbeteringen. Ik hoop niet dat ze dan in de toekomst weer gaan centraliseren. Wij hebben best vraagtekens bij onderdelen van de decentralisatie, zoals de jeugd-GGZ. Maar de WWB, Wsw, Wajong en de overheveling van dagbesteding AWBZ, dat kan duurzame verbeteringen opleveren voor deze doelgroep. Het is wel jammer dat die goede keuze bedreigd wordt door de rigiditeit van bezuinigingen.

Visie op de toekomst

Mijn nachtmerrie is dat de bezuinigingen doorgaan. De samenleving heeft hier als geheel niets bij te winnen. Mijn droom is dat er vanuit een ander paradigma naar de SW wordt gekeken. Daarin vond ik de plannen van Westerlaken ook goed. Arbeid is niet alleen om geld te verdienen maar ook de manier om zin aan je leven te geven. Werk bepaalt je identiteit. En ook de mensen die niet vanzelfsprekend mee kunnen komen in werk, hebben recht om op een heden-daagse manier zingeving te ervaren. Dat is mijn droom. Duurzaam ruimte bieden aan een uitvoering langs de lijnen van Westerlaken. Zo'n stelsel zou goed zijn.

De solidariteit in Nederland wordt door iedereen schromelijk onderschat. Alsof mensen alleen maar individualistisch zijn en alleen maar met hun eigen omgeving en eigen agenda bezig zijn. Bij de Zonnebloem zetten 45.000 mensen zich vrijwillig in, de betrokkenheid van medewerkers in de zorg is groot. Er zijn heel veel mensen die begrijpen dat solidariteit met deze groep van belang is. Het is jammer dat dit kabinet niet luistert naar die meerderheid van de bevolking.

Thema's voor op de agenda

Het thema voor jullie agenda geldt ook voor de GGZ en de cultuur. Je grote opdracht is te laten zien aan de samenleving wat je waard bent. Wat je doet en wat je levert. Ik weet wat de SW is, maar voor een heleboel mensen zijn dat onbekende grootheden. En ook in dit geval maakt onbekend onbemind. Niemand komt dan ook voor je op als er bezuinigd wordt. Ik denk vooral dat de GGZ en de SW zich dit moeten aantrekken. Dat je veel meer naar buiten moet keren. Laat zien wat je waard bent! <<



Er is en blijft voldoende werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt

Paul de Beer, bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen op de Henri Polakleerstoel aan de Universiteit van Amsterdam

Onzekerheden voor de toekomst

Paul de Beer ziet drie belangrijke onzekerheden voor de toekomst: de gevolgen van de demografische ontwikkeling aan de onderkant van de arbeidsmarkt, internationale migratie en de personeelsontwikkeling in de publieke sector. De veronderstelde ontwikkeling is dat er door de vergrijzing nieuwe kansen ontstaan voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Daar heb ik mijn twijfels bij. Door de internationale migratie, met name binnen Europa, ontstaat extra aanbod aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Waardoor, voor zover er al krapte ontstaat, die wordt weggenomen door arbeidsmigranten. De personeelsontwikkeling in de publieke sector is ook van belang voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, omdat veel werkgelegenheid waar mensen terecht kunnen in de publieke sector zit.

Vergrijzing een kans?

De stelling dat de vergrijzing ervoor zorgt dat de onderkant van de arbeidsmarkt werk vindt, is onzin. Deze redenering is gebaseerd op het lineair doortrekken van een aantal trends, namelijk de groei van de beroepsbevolking en de groei van de werkgelegenheid. Dat de beroeps-

bevolking krimpt, kunnen we redelijk berekenen, maar de veronderstelling dat de vraag naar arbeid zich in het zelfde tempo zal voortzetten klopt niet. Om twee redenen is dat onzin: 1) je abstraheert van economische crises en dergelijke en die zullen we altijd blijven krijgen; 2) de vraag naar arbeid ontwikkelt zich niet onafhankelijk van het aanbod van arbeid. Op de lange termijn past de vraag naar arbeid zich aan op de grootte van de beroepsbevolking. Over drie of vijf jaar zal er wel krapte zijn, maar die is tijdelijk. Bedrijven passen hun strategie aan. Die gaan automatiseren of verplaatsen activiteiten. Ook in de zorg voorzien ik geen grote personeelstekorten. Men verwacht nu dat door de vergrijzing er meer behoefte zal zijn aan medewerkers in de zorg. Werkgelegenheid zal mogelijk verschuiven van andere sectoren naar de zorg, mits de zorgsector concurrerende lonen kan bieden. Dat vergrijzing kansen biedt op werk voor de onderkant van de arbeidsmarkt is allerminst een vanzelfsprekendheid.

Grootte en toekomst onderkant

De onderkant van de arbeidsmarkt wordt steeds kleiner. Het aantal mensen dat alleen laagopgeleid is, krimpt nog

steeds. Terwijl het aantal banen waarvoor je geen opleiding nodig hebt stabiel is als percentage van de beroepsbevolking. Als je puur kijkt naar opleidingsniveau is er zelfs een tekort aan mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De praktijk is anders, omdat veel van deze banen worden ingevuld door scholieren en studenten. Als het aanbod van ongeschoolde medewerkers krimpt, ziet het er goed uit, maar dat veronderstelt wel dat werkgevers geen alternatieven hebben waar ze uit bedrijfseconomisch oogpunt de voorkeur aan geven. Het belang van versoepeling van het ontslagrecht wordt in dit verband ook opgeblazen. De huidige crisis laat zien dat landen met een starre arbeidsmarkt het juist goed doen. Rigiditeit heeft voor- en nadelen, afhankelijk van de conjunctuur. We moeten in Nederland die rigiditeit op waarde schatten.

Economische of maatschappelijke rationaliteit

Het kabinet suggereert dat de economische rationaliteit en de sociale rationaliteit één op één op elkaar aansluiten. De economische rationaliteit is dat we iedereen nodig hebben vanwege krimp. De sociale rationaliteit is dat het voor iedereen ook veel beter is als ze aan het

werk zijn. Dat lijkt naadloos op elkaar aan te sluiten als een win-win situatie. Dat is een illusie. Je moet een keuze maken. Als je kiest voor de economische rationaliteit dan is de realiteit dat er mensen zijn die we niet nodig hebben. De sociale rationaliteit is een andere. Dan zeg je dat iedereen mee moet kunnen doen. Als je kiest voor de sociale rationaliteit dan moet je ook accepteren dat dat misschien wel eens meer geld zou kunnen kosten dan mensen een uitkering geven. Ze staan niet haaks op elkaar, maar het zijn wel verschillende doelstellingen.

Die Nederlanden schaffen sich ab?

Ik heb recent een zwartgallig mogelijk toekomstbeeld geschetst voor Nederland, geïnspireerd op het boek van Thilo Sarrazin: 'Deutschland Schafft Sich Ab'. Ik heb gekeken of zijn analyse ook toepasbaar is op Nederland, omdat Duitsland in demografisch opzicht vooruit loopt op Nederland. Daar zie je trouwens ook dat een krimpende beroepsbevolking niet automatisch leidt tot werk voor de onderkant van de arbeidsmarkt, want de werkloosheid aan de onderkant is in Duitsland twee keer hoger dan in Nederland. Sarrazin schetst in zijn boek het beeld van een groeiende

onderklasse. Hij baseert dat op twee argumenten. Het eerste is dat behoren tot de onderklasse steeds meer erfelijk wordt. Vroeger waren mensen laag opgeleid doordat ze geen kans kregen op onderwijs. Nu zijn mensen laag opgeleid omdat ze de capaciteit niet hebben. Dat is deels erfelijk bepaald en deels komt dat door opvoeding. Het tweede argument van Sarrazin is dat geboortecijfers uiteen lopen. Namelijk dat onder de lagere sociale klasse er meer kinderen worden geboren dan onder de hogere sociale klasse. Als je deze analyse toepast op Nederland valt op dat de verschillen kleiner zijn dan in Duitsland. In Nederland krijgen hoogopgeleiden gemiddeld 1,6 kinderen en laagopgeleiden 2,0. Daar komt wel bij dat de tweede groep eerder aan kinderen begint dus generaties volgen elkaar sneller op. De veronderstelling dat er helemaal geen capaciteit meer zit in de onderklasse om een hogere opleiding te volgen is ook te sterk. Er zal – naast neerwaartse mobiliteit – altijd opwaartse mobiliteit blijven. Dus het beeld is zeker veel genuanceerder, maar de tendens die Sarrazin schetst, die zou zich in Nederland ook voor kunnen doen.

Meer dan onderwijs

Opleidingsniveau wordt steeds meer

erfelijk. En dan ontstaat er een groep die generatie op generatie niet of moeilijker participeert op de arbeidsmarkt. Bij deze groep is het een illusie om te denken dat onderwijs het oplost. Je moet het altijd blijven proberen, maar je moet niet denken dat iedereen een startkwalificatie haalt. Bij deze groep zie je ook dat gedrag een steeds grotere rol gaat spelen. Overgewicht bijvoorbeeld komt veel vaker voor bij de onderste sociale klasse. En dat is geen financiële kwestie; gezond eten hoeft helemaal niet duurder te zijn dan ongezond eten. Het is dus aannemelijk dat er bij deze groep gedragsproblemen zijn die hun eigen gezondheid en kansen verslechteren, maar ook die van hun kinderen. Dat roept de vraag op of je er bent als je deze groep naar school stuurt of op de één of andere manier aan het werk helpt. Dat is dan direct een interessante vraag voor jullie sector: of je je niet ook meer op dit soort aspecten zou moeten richten. Je moet erkennen dat in toenemende mate aan de onderkant een cumulatieve van problemen zich voordoet en dat je dat dus niet met één instrument kunt oplossen.

Droom

Mijn droom is dat het eigenlijk weer normaal wordt om deze mensen op te

nemen. Ik heb het beeld dat het in de jaren '50 en '60 heel gebruikelijk was dat een bedrijf iemand had rondlopen als manusje van alles die niet veel kon. Het probleem is dat er steeds minder traditionele hechte gemeenschappen zijn, dus daar kan je het niet alleen van hebben. Ik denk dat je het gewoon moet organiseren. Tenzij een bedrijf denkt dat hij z'n imago kan oppoetsen door zoiets te doen, zijn er maar weinig die nu denken dat dat een concurrentievoordeel oplevert. Als het jouw concurrentiepositie verslechtert, zul je het niet doen. Eigenlijk heb je dan een prisoner's dilemma en we weten uit onderzoek dat de beste manier om dat op te lossen is, dat je van bovenaf iets oplegt. Een quotering dus. Het ligt gevoelig maar de ratio erachter is heel simpel. Alle bedrijven betalen nu ook mee aan deze groep via belastingen. Het is een illusie om te denken dat bedrijven massaal vrijwillig deze mensen in dienst gaan nemen. En dat moet je wel op de één of andere manier proberen af te dwingen. Zo'n quotering moet je gewoon wettelijk invoeren met een mogelijkheid om het af te kopen. Maar dan moet de afkoopsom dusdanig hoog zijn dat het voor de meeste bedrijven toch aantrekkelijker is om het niet af te kopen. Ondernemers zouden overtuigd moeten worden dat ze er zelf belang bij hebben. Ze betalen toch. Je hoeft dan ook geen subsidies of loondispensaties te bieden. Het enige dat je wel moet organiseren is enige vorm van begeleiding.

Belangrijke spelers

De gemeente is nu een belangrijke speler maar er komt ongetwijfeld een moment waarop heel veel geklaagd wordt over de manier waarop gemeenten het doen. En ik denk dat er dan weer een keer een centralisatiegolf komt. Het is wel verstandig dat je de zorg voor groepen aan de onderkant allemaal in één hand legt. Het voordeel van gemeenten is ook dat ze er financieel belang bij hebben om mensen aan het werk te helpen. UWV heeft natuurlijk geen enkele prikkel. Als je zo'n quoteringssysteem invoert, dan heb je geen SW-bedrijven meer nodig, maar je hebt wel een organisatie nodig die begeleiding en ondersteuning kan bieden. Als het bedrijfsleven deze groep echt opneemt, dan is het meer voor de

hand liggend om het sectoraal te gaan organiseren in plaats van lokaal of regionaal. Eigenlijk zou je zelfs kunnen zeggen dat als je doel is re-integratie in het reguliere bedrijfsleven, koppel het dan aan de O&O fondsen. Dat is ook het grootste bezwaar aan gemeenten. Dat het idee bestaat dat de arbeidsmarkt primair lokaal georganiseerd is, maar sectorale deskundigheid is uitermate belangrijk.

Beleidscycli

Waar ik ook bang voor ben, is dat de komende tijd heel veel gemeenten opnieuw het wiel gaan uitvinden. Beleid is nooit stabiel en om de twee/drie jaar moet er weer iets veranderen. We leren helaas weinig van de ruimte die gemeenten hebben. Dat zie je terug bij de WWB, omdat niet op een goede manier geregistreerd en gemonitord wordt wat gemeenten doen. Op zichzelf is het heel mooi dat gemeenten eigen beleid kunnen ontwikkelen omdat je dan kan kijken wat succesvol is. Maar daar is bij de WWB weinig van geleerd omdat we geen goede vergelijkbare cijfers hebben. Daar zijn kansen gemist.

De fout die we maken is dat wanneer we iets nieuws gaan invoeren we altijd denken 'dit is het helemaal, dit is de oplossing'. En drie/vier jaar later constateren we dat het niet de oplossing was en dan gaan we weer wat nieuws doen. Maar we hebben niet geleerd waarom het niet de oplossing was. Waarom het fout is gegaan. Er is een groot ongeduld bij politici en departementen. Nieuwe maatregelen krijgen geen kans om zichzelf te bewijzen, want als het zover komt is er alweer iets nieuws. Dus dat is zeker een les uit het verleden. Je zou haast willen pleiten voor een hervormingsmoratorium. Ook al is wat we nu hebben allerminst perfect, laten we heel goed monitoren wat er wel en wat er niet goed loopt. En pas als je goed weet wat er werkt en wat er niet werkt en hoe dat komt, dan kun je misschien weer een hervorming doorvoeren. Hervormingen zijn ook veel te vaak een afscheid van het verleden zonder helder beeld van hoe het wel moet. <<



Het aan het werk helpen van mensen is niet onze hoofddoelstelling

Peter Lindenbergh, VP HR Expertise bij Ahold Europe

Vanuit Ahold is al in 2007 een groot Wajong project van start gegaan. Het doel is om bij elke Albert Heijn vestiging één Wajonger te plaatsen. Inmiddels zijn 460 Wajongers geplaatst.

Succes

Het Wajong project is een groot succes. In de winkels is men enthousiast over het werken met Wajongers. Het komt de sfeer ten goede en mensen vinden het prettig om maatschappelijk verantwoord te werken. Als de Wajongers goed worden ingewerkt zijn het, net als overige medewerkers, goede en loyale werknemers.

Systeem

Ahold heeft een lange weg bewandeld om met een aantal partijen te komen tot een goede werkbare structuur en systematiek. Ik ben onder andere langs geweest bij het ministerie van Sociale Zaken, VNO-NCW, UWV. Dat kost tijd. Inmiddels loopt een goede samenwerking met UWV en USG Restart. Dat bevalt goed. Ik wil dat allemaal ook niet als Ahold zelf doen. In feite contracteren we dat weg. Wij hebben in dit geval USG Restart om alles met instanties te regelen. Wij willen er geen omkijken naar hebben.

Voor de toekomst denk ik dat meer mogelijk is. Zo zijn we aan het nadenken over certificering en delen we informa-

tie over onze aanpak met bijvoorbeeld de collega's van de C1000 of Deen Supermarkten. Dit zijn voorbeelden van bedrijven, er zijn er meer, die op dit terrein goed werk verrichten. Zij hoeven dan niet opnieuw het wiel uit te vinden.

Kandidaten

Het blijft lastig voor ons om goede kandidaten te vinden. Er zijn veel stakeholders die allemaal zicht hebben op een klein deel van de doelgroep. UWV, gemeenten, onderwijs, re-integratiebedrijven. Het is allemaal versnipperd en niemand heeft zicht op het geheel. Ik vind dat je alle talenten die er zijn moet benutten. En dat betekent dus ook dat mensen die traditioneel minder voor de hand liggend zijn, ook ingezet moeten kunnen worden.

Arbeidsmarkt

Ik ben optimistisch ten aanzien van de krapte op de arbeidsmarkt. Ik verwacht geen structurele tekorten, omdat organisaties zich aanpassen. Wel zullen zich, zoals ook in het verleden, pieken en dalen voordoen. Voor tijdelijke tekorten verzinnen wij altijd wel weer creatieve oplossingen. In 2007 was er ook een tekort, wij hadden toen bijvoorbeeld ca. 1.000 openstaande vacatures alleen al in Amsterdam. Zelfs toen was er nog arbeidspotentieel dat niet gebruikt werd. Bijvoorbeeld herintredende vrouwen of schoolverlaters. Wij hebben sowieso een

hoog verloop: 45.000 mensen per jaar komen en gaan. Dat maakt dat wij als werkgever altijd creatief blijven om voldoende personeel te hebben. Het kost misschien meer moeite in de toekomst, maar het gaat wel lukken.

Toekomst binnen de Albert Heijn

Ik maak me wel grote zorgen over de toekomst als het gaat om onze inzet van de jonge mensen die nu geen of heel weinig opleiding krijgen. Die groepen hebben een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt. De politiek heeft een fundamenteel verkeerde keuze gemaakt door de verantwoordelijkheid voor de arbeidsmarkt en het aan het werk helpen van grote groepen mensen met afstand tot die arbeidsmarkt bij de gemeenten te leggen. Bij het ministerie van Sociale Zaken begrijpen ze dat volgens mij wel, maar uiteindelijk beslist de politiek. Dat gaat helemaal fout. Omdat grote bedrijven geconfronteerd zullen worden met decentrale uitvoering en dus grote uitvoeringsverschillen, zullen ze gaan afhaken. Wij hebben nu één systeem dat inpasbaar is binnen alle Albert Heijn winkels. Dat willen we straks niet loslaten. Dan bestaat de kans dat wij er mee stoppen. <<

en
dag
geleerd



Foto: Image House

Een dag niet geleerd, is een dag niet geleefd

Theo Bovens, voorzitter College van Bestuur Open Universiteit, kroonlid SER en vanaf oktober 2011 gouverneur van Limburg

is
dag
niet o

Belangrijkste Onzekerheden

De eerste onzekerheid is de mentaliteit en bereidheid van grote aantallen werkgevers om plekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De eisen die werkgevers stellen worden steeds hoger, waardoor de kloof tussen mensen die wel en niet mee kunnen komen steeds groter wordt. Dat is een aandachtspunt. In het verlengde hiervan is de vraag of er in de toekomst nog eenvoudige banen zijn. Zijn wij ertoe in staat om voldoende eenvoudig werk te creëren? De signalen staan daar nu voor op oranje/rood. Wel zie je dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een trend is die steeds meer doorzet. Dit kan een corrigerende factor hebben op de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De tweede onzekerheid is of wij in staat zijn meer mensen met een gedragsstoornis een plek te geven. Je ziet bij jongeren een toename van gedragsstoornissen. Of dat nu komt door een veranderende maatschappij, andere voeding of andere oorzaken; feit blijft dat het aantal jongeren met gedragsstoornissen toeneemt. De derde onzekerheid waar we mee te maken krijgen is de demografische kant. Mensen zullen langer doorwerken.

Een deel van die 60 of 65 plussers zullen concurreren met mensen uit de SW. Hetzelfde zie je al aan de kant van studenten: 85% van de studenten heeft een bijbaan. Die doen dat veelal in concurrentie met SW'ers.

Drijvende krachten

De eerste drijvende kracht voor SW-bedrijven is de economische kracht; de rendementsgedachte. Een tweede kracht is dat er altijd aandacht zal zijn voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In de maatschappij is er voldoende draagvlak om deze groep te ondersteunen. Om dit vast te houden moeten SW-bedrijven zich midden in de samenleving positioneren. Dat betekent ook dat je dan je huisvesting niet organiseert op een veraf gelegen bedrijventerrein, maar juist ook kleinschalige huisvesting in de wijken. Dan ben je zichtbaar! En dat komt ook de leefbaarheid ten goede.

Trends

Binnen mijn vakgebied van onderwijs is flexibilisering een belangrijke trend. Flexibilisering in combinatie met permanent leren. Dit is ook een positieve ontwikkeling voor SW-bedrijven. Continu leren is een trend en hier kan je als

SW-bedrijf prima op inspelen. En dan gaat het niet alleen om vakinhoudelijke kennis, maar ook om bijvoorbeeld een taal cursus. Als werkgever moet je leven lang leren stimuleren en ondersteunen om aantrekkelijk te blijven voor je personeel.

Leven lang leren is ook een belangrijke trend in het kader van langer doorwerken. Allereerst kunnen mensen op hun 60e uiteraard niet toe met de kennis die ze op hun 18e hebben opgedaan, maar daarnaast is de mentale gesteldheid van mensen die blijven leren beter. Zo zijn ze dus beter in staat om langer door te werken. Er bestaat ook een relatie tussen fysieke fitheid en leervermogen. Gezondheid zal dus meer aandacht krijgen op het werk om mentaal gezond te blijven.

Toekomstdroom

Mijn toekomstdroom is dat SW-bedrijven niet terugvallen naar alleen beschutte werkplaatsen maar dat het economisch rendabele bedrijven worden. Bedrijven met zo min mogelijk subsidie waar duidelijk wordt dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt goed kunnen functioneren. De aantrekkelijkheid van werken bij de SW was dat je gegarandeerd een

baan had tot aan je pensioen. Dat zal in het nieuwe SW-bedrijf niet meer kunnen. De trend op de arbeidsmarkt is flexibilisering. De SW zal daar in mee moeten gaan. Ook SW'ers moeten om de vijf of zes jaar iets nieuws gaan doen, binnen en buiten het SW-bedrijf. Daarmee stimuleer je ook het leervermogen.

Nachtmerrie

Mijn nachtmerrie is dat de zorg voor mensen met een handicap terugvalt naar een niveau onder het bestaansminimum. Zo zie je nu al dat veel Wajongers niet, of slechts een beetje, boven het minimumloon uit kunnen stijgen. Ook krijgen ze vaak geen kans om een hoge opleiding te volgen. Dat betekent dat mensen nooit hoger komen dan de onderkant. Dat is mijn nachtmerrie! Dat we mensen dwingen om de participatie op een laag niveau te doen.

Thema's voor op de agenda

De belangrijkste thema's zijn flexibilisering en onderwijs. Daarnaast is samenwerking in de regio een belangrijk thema. Bijvoorbeeld rondom werkgeversbenadering zul je regionaal gezamenlijk op moeten trekken. De arbeidsmarkt is hier regionaal georganiseerd, niet meer lokaal. Hier ligt mogelijk een rol voor de

provincie. De provincie kan weliswaar niet opleggen maar wel coördineren. Zo is in Zuid-Limburg de economische agenda tot 2020 opgesteld.

Door de bezuinigingen zie je veel organisaties die vooral intern bezig zijn. Dat terwijl er juist nu dynamiek nodig is! Bijvoorbeeld gezamenlijk iets nieuws als een uitzendbureau beginnen. Dat zijn innovaties die nu nodig zijn.

Belangrijkste spelers

Dat zijn allereerst de partijen op de arbeidsmarkt: de vakbeweging, de werkgevers en de zzp'ers. En logischerwijs is onderwijs een belangrijke partner.

De overheid wordt een minder belangrijke speler. Het SW-bedrijf is een publieke speler, maar is niet van de overheid. Misschien moet de overheid geen aandeelhouder meer zijn van het SW-bedrijf. Waarom kunnen anderen dat niet zijn? Die bindt je dan ook direct aan je bedrijf. Eigenaarschap van de overheid is niet nodig.

Lessen uit het verleden

Je kunt nooit genoeg doen aan zichtbaarheid. Doe meer aan een corporate identity voor de sector. Dat is natuurlijk

lastig vanwege de diversiteit, maar wel nodig! De branche identiteit, daar mag echt veel meer aan gebeuren. De SW wordt niet gezien als harde sector, maar als zachte sector. Terwijl jullie werk niet veel verschilt van dat van Tempo Team. <<



Wij onderscheiden ons met de emotie economie

Glenn van der Burg, Programmamanager People bij MVO Nederland

Vergrijzing en de humanisering van arbeid

Het spannende voor de toekomst is de vergrijzing, want dat gaat alles veranderen. Mensen komen centraal te staan. Wat je ziet gebeuren is dat bedrijven steeds beter begrijpen dat alle instrumenten die ze in hun MBA geleerd hebben, uitgewerkt zijn. Je kunt wel weer een efficiencyslag doen en bezuinigen, maar de wereld is zo complex geworden dat het niet meer werkt. Er is niet meer één oplossing. Steeds meer bedrijven hebben door dat als ze willen blijven bestaan, dat ze dan aan de slag moeten met hun mensen. Dan kom je snel uit bij wat de individuele werknemer wil. Hoe wil jij werken? Wat voor soort zingeving verwacht je daar van? Welke talenten heb jij en hoe wil je je ontwikkelen?

Het mooie van deze ontwikkeling is dat het ook goed is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Doordat bedrijven steeds meer naar de mensen moeten kijken beseffen die bedrijven ook dat die mens niet moet voldoen aan het functieprofiel maar andersom. Dat willen high potentials, maar dat geldt ook voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Mensen willen zich ontwikkelen op dat waar ze goed in zijn, niet hetgeen waar ze niet goed in zijn. Bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek gaat de focus naar

de zwakke punten waar dan aan gewerkt moet worden, maar daar worden mensen niet gelukkig van. Als bedrijven anders leren kijken naar hun medewerkers zullen ze ook openstaan voor mensen die maar in één of twee dingen goed zijn.

Dit is de kans die SW-bedrijven moeten pakken. Dat gesprek moeten ze aangaan met werkgevers. Het is een verkoopargument. Als hrm-ers van een bedrijf leren omgaan met SW'ers leren ze ook beter omgaan met die high potentials. Ze moeten leren talent uit mensen te halen. Focus op wat mensen kunnen. Je zou SW'ers kunnen verkopen als verandertool om meer mensgericht te leren werken. Als SW-bedrijven willen overleven dan moeten ze commerciëler worden. Bedrijven willen echt wel maatschappelijk verantwoord zijn, maar ze willen ook begrijpen wat ze er aan hebben. Als je iemand aanneemt omdat hij zo zielig is, is dat niet duurzaam. Je moet hem aan nemen omdat hij een meerwaarde is voor je bedrijf. De waarde die mensen hebben, moet je creatief gaan bekijken. Daar is een slag te slaan.

Een nieuwe economie: de emotie economie

Wat ik zie, is dat we niet alleen een kennis-economie zijn. De meeste kennis kun je tegenwoordig overigens ook al uit het

buitenland halen. Waar wij ons echt mee onderscheiden en waar vraag naar is, is de emotie economie. Mensen willen met dienstverlening geraakt worden. In een restaurant, maar ook als je bij een bedrijf komt, wil je daar een gevoel aan overhouden. Een welkom gevoel, een verzorgd gevoel, etc. Dit is een interessante ontwikkeling die aansluit op meer menselijk zijn. Als jij elke dag naar je werk gaat omdat het moet, kun je niet zorgzaam zijn. Dan kun je klanten niet goed bedienen. Dat lukt dan niet, dat merken mensen.

Ook de SW-doelgroep kan hier een hele belangrijke rol in spelen. In ieder geval de mensen die in de SW zitten die dat kunnen. Ze doen dat nu al ergens in een verzorgingstehuis waar SW'ers worden ingezet als een soort van gelukmakers. Zij zitten daar gezellig te zijn, te kletsen, spelletjes te spelen. Zij zijn aanwezig om voor sfeer te zorgen. In de zorg lopen ze nu tegen dezelfde problemen aan als bij bedrijven. Je kunt efficiënter werken, alles in spreadsheets zetten, maximaal zoveel minuten om een steunkous aan te trekken. Maar daarmee verlies je een taak die niet in spreadsheets past, namelijk dat die verzorger er ook is om mensen op hun gemak te laten voelen. En we weten uit onderzoek dat als mensen zich op hun gemak voelen en gelukkig zijn, zij

ook gezonder zijn. Dus in de preventieve sfeer is veel te behalen.

Bij de huisarts komen bijvoorbeeld veel mensen voor een praatje. Hij is dan een hele dure sociaal werker. Dan kun je beter een SW'er neerzetten die ook praatjes kan maken. Het probleem is dat je dat niet in een spreadsheet kunt stoppen. Dit is lastig te verkopen via de e-mail of via een rapportje. Je hebt bij SW-bedrijven mensen nodig die begrijpen dat dit soort ontwikkelingen er zijn, die dit kunnen vertellen op een enthousiaste manier en die mensen kunnen overtuigen dit te gaan doen zonder dat ze een spreadsheet hoeven in te vullen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er zijn steeds meer ondernemers die zelf zorgen dat het beter wordt in hun eigen invloedssfeer. Ik geloof in de kracht van bedrijven om het beter, slimmer en leuker te doen dan hoe de overheid het altijd gedaan heeft. De terugtrekkende overheid gaat misschien te snel, maar het biedt mooie kansen. De mensen waar het echt om draait, die de oplossing hebben, die zien nu de ruimte om dat te doen en hebben ook niet meer het excuus om het niet te doen. De kansen voor SW-bedrijven liggen bij al die lokale netwerken en verbindingen die er zijn.

Rotarys, Lions clubs, ondernemersverenigingen. Als je ze nog niet kent, ga je schamen en ga als de donder zorgen dat je ze wel kent!

Droom en nachtmerrie

Mijn nachtmerrie voor de sector van arbeidsintegratie is hoe het was. Het geheel is verkokerd en verkeerd gericht. Het is een soort eigen industrie geworden, waarbij er spelers zijn geweest die zich schaamteloos verrijkt hebben aan het systeem. Daar zijn vreselijke misstanden geweest. Nu zitten we in een soort vacuüm waarbij alles staat te trillen op zijn grondvesten en niemand weet hoe het verder moet. Dat is fantastisch! Daar kan alleen wat goeds uit komen. Dan gaat het weer terug naar de kern. Er is een werkzoekende en een werkgever en die moet je bij elkaar brengen. En in dat matchingsproces zijn twee stappen die je moet splitsen. Het is een vak om iemand die niet weet wat hij wil, schulden heeft of niet zo handig overkomt, op weg te helpen. Als hij eenmaal een beetje op weg is en die gewone arbeidsmarkt op moet, heb je andere mensen nodig. Mensen die niet in de zorgrol zitten, maar in een commerciële rol. De zorgrol en commerciële rol zitten nu bij elkaar en dat is gek. Als SW-bedrijf kun je dus ook zeggen wij zijn goed in het klaarstomen van die mensen en we gaan samenwer-

ken met uitzendbureaus of werving en selectiebureaus om de matching voor ons te doen.

Leer niet van fouten uit het verleden

Misschien moet je juist niet leren van fouten uit het verleden. De wereld is enorm veranderd en blijft in verandering. Dus je kunt wel terugkijken naar fouten uit het verleden, maar de wereld is ondertussen zo veranderd dat datgene wat toen niet goed was, nu misschien juist wel goed is. Wat ik sterk zou vinden, is als je teruggaat naar de kern van wat je aan het doen bent en de waarden die daarachter zitten. En dat je op basis daarvan weer gaat bouwen. Het is dus van belang een goed visietraject te doen. Wat is je bijdrage als SW-bedrijf? Dat weet iedereen wel, maar in de dagelijkse stress wordt het vergeten. Dat helpt om scherpere keuzes te maken. Daar kan dus ook uitkomen dat je veel kleiner moet worden. Het is nooit jouw taak als SW-bedrijf om geld te verdienen en het is ook niet je doel om mensen in dienst te houden. Dus niet teveel focus op fouten uit het verleden, maar kijk naar de toekomst en welke kansen daar zijn. <<



Ga terug naar kleinschaligheid

Rob van Eijbergen, hoogleraar organisatiepsychologie, verbonden aan de universiteit van Stellenbosch, in Zuid-Afrika, de Rijksuniversiteit in Groningen en de vrije universiteit in Amsterdam. Daarnaast gevestigd als zelfstandig organisatieadviseur en executive coach.

Welke trends ziet u aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

Ik zie daar twee bewegingen. Eén aan de vraagkant en één aan de aanbodkant. Als je kijkt naar de doelgroep zelf zijn er steeds meer mensen die niet zelfstandig in staat zijn de arbeidsmarkt te betreden en uitvallen. Dan gaat het om mensen die bemiddelbaar zijn, maar ook in toenemende mate om mensen die niet meer bemiddelbaar zijn.

Eén van de oorzaken van die toename is de migrantenproblematiek. Een aanzienlijk deel van de migranten doet het uitstekend, kijk bijvoorbeeld naar een toename van de moslima in het hoger en academisch onderwijs. In de achterstandswijken ontstaat echter in toenemende mate een bijna gecriminaliseerde doelgroep. Het is een groep die nu nog valt te redden als je het goed aanpakt, maar binnen de huidige politieke realiteit is daar nauwelijks ruimte voor.

Een andere factor is onderwijs. Als er niet meer in onderwijs wordt geïnvesteerd en dan voornamelijk in beroepsonderwijs, dan heeft dat ook effect op de groei van het aanbod aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Kansen op de arbeidsmarkt

Door de vergrijzing gaat er een tekort op de arbeidsmarkt ontstaan. Dat gaat mede door de politieke realiteit niet door migranten opgevuld worden. Voor een deel kan dit tekort worden opgevuld door mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Voor een groot deel zal dat ook niet gebeuren door de mismatch van vraag en aanbod. Er ontstaat een tekort aan kenniswerkers, in de zorgsector en bij beroepen als loodgieter, et cetera.

Voor de mensen die gestructureerd arbeid kunnen leveren is nog wel werk. Voor mensen die echt aan de onderkant zitten blijft beschutte arbeid nodig. Voor de oude sociale werkplaatsen is nog wel werk. Want als die mensen thuis komen te zitten wordt het allemaal veel duurder voor de samenleving door allerlei problemen die daarmee gepaard gaan. De andere kant van het verhaal is dat er nu wel meer mensen naar buiten te plaatsen zijn. Er zijn nog genoeg mensen binnen, die genoeg kunnen om buiten aan de slag te gaan.

Mismatch op de arbeidsmarkt en de noodzaak van schaalverkleining

Je ziet een toenemende mismatch tussen vraag en aanbod. Door vooral bezig te

zijn met bezuinigen speelt de overheid daar niet goed op in. Er valt veel winst te behalen door het bedrijfsleven te betrekken bij de onderkant van de arbeidsmarkt. Dat kan goed werken, alleen gaat het nu vaak mis op de bureaucratie. Een bedrijf komt dan met een vraag en een manager van de gemeente laat dan twee weken niets van zich horen. Dat is zo'n beetje het spanningsveld dat is ontstaan. Ik denk dat daar veel mogelijkheden liggen om mensen naar de arbeidsmarkt te leiden.

De overheid gaat te veel uit van schaalvergroting. Bovenin de onderwijsorganisaties bijvoorbeeld hebben ze geen idee meer wat zich op de werkvloer afspeelt en houdt men zich teveel bezig met randzaken. Je ziet dat bijvoorbeeld ook in zorginstellingen. Enorme organisaties van duizenden mensen waarvan de directie geen idee heeft wat er op de werkvloer gebeurt. Dat zijn organisatie ontwikkelingen die anno 1920 in de industrie werden bedacht. Er is in toenemende mate een soort schijnwereld van beleidsmakers en directies van dat soort instellingen die verder af komen te staan van wat nu werkelijk nodig is en dat vind ik zorgelijk. En dan wordt door de overheid bedacht dat er sprake moet zijn van marktwer-

king. Dan zijn er twee aanbieders die niet meer gaan samenwerken maar elkaar gaan concurreren. Ik geef regelmatig in de media aan dat we terug moeten gaan naar kleine scholen. Dat is volgens mij ook een stuk goedkoper. Dit geldt in het onderwijs en in de zorg. Het bedrijfsleven is daar allang achter. Je kunt wel grote bedrijven hebben maar daar binnen moet je kleine units hebben, kleine zelfstandige eenheden.

De vraag naar begeleiding voor de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt neemt toe. Niet alleen vanuit de vraag, maar ook omdat het aanbod niet goed is. Dus dat versterkt elkaar. Mijn antwoord is terug naar kleinschaligheid. Een mooi voorbeeld is het Finse model. Waar een leraar bepaalt wat voor hulp er binnen komt. Hij is de regisseur en dat levert ontzettend veel besparing op. Daar is het een beroep van aanzien en zijn het ook academici die voor de klas staan.

De mismatch kunnen we niet helemaal oplossen. Op de korte termijn zie ik wel binnen het bedrijfsleven een toenemende bewustwording wat te doen aan de omvang van de groep mensen die nog niet meedoen op de arbeidsmarkt. Om twee redenen, enerzijds vanwege marketing en anderzijds om arbeidskrachten binnen te halen.

Trends binnen de organisatiekunde

Belangrijk is mensen bewust te maken van wat er gebeurt. Sociaal bewustzijn is wel een hype, maar wel een duurzame hype. Jongeren worden ook opgevoed dat duurzaamheid heel normaal is. Er wordt ook zakelijker naar gekeken. Dat maakt ook dat het duurzaam is.

Als je een organisatie wilt oprichten waar zo min mogelijk bureaucratie is, en daar bedoel ik heel simpel mee dat de leiding nog weet wat er op de werkvloer gebeurt, dan zou je een unit moeten hebben van 150 mensen. Dan is het nog te overzien en begrijpen leiding en mensen nog waar het over gaat. Daarbinnen groepen van maximaal 15 tot 20 mensen.

Voor verzorgingsgebieden is dat iets complexer en hangt dat af van de problematiek en de regio waar je in zit. Ik bekijk het vanuit de interne organisatie want dat vind ik eigenlijk een belangrijker vraagstuk dan de grootte van het verzorgingsgebied. Uit de grote van je organisatie volgt vanzelf het verzorgingsgebied. Wat kun je als organisatie nog behappen?

Droom en nachtmerrie

Mijn grootste nachtmerrie is dat er nog meer schaalvergroting gaat komen. Mijn

droom is dat er regionale organisaties zijn die nauw samenwerken met de sociale diensten en andere organisaties die actief zijn in deze sector. Kleinschalig, goed gefocust en het aanbod redelijk gesaneerd. Het kan zijn dat je niet 100% dekkend bent maar het zij zo. Dus niet twintig aanbieders die dan ook nog centraal werken.

Wat zijn volgens u de belangrijkste spelers op dit terrein?

De politiek, de doelgroep, de bedrijven zelf maar ik denk dat op de langere termijn meer het bedrijfsleven en de overheden als organisaties daarbij betrokken moeten worden. Gemeenten moeten gaan samenwerken op dit terrein en om dat werkend te houden zouden ze autonomie op dit terrein moeten afstaan. Afspreken dat een bepaalde gemeente leidend is op dit dossier. Dat gaat er wel aankomen. Je ziet het nu met de provincies. Die laag gaat er tussenuit of de gemeentelaag verdwijnt. Een van de twee zal wel moeten verdwijnen in een land als Nederland. Je zult waarschijnlijk gaan zien dat de schaalgrootte van gemeenten zal toenemen. Het bestuursmodel deugt niet meer. Dat komt omdat veel van de problematiek grensoverschrijdend is. Daar moet je goed naar kijken. Wat is nu een logische entiteit? <<

Zoek partners en ga allianties aan

Bert Gijsberts, algemeen directeur van Boogaart Infragroep, tevens bestuursvoorzitter van de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG). Boogaart Infragroep is een groenvoorzieningsbedrijf met 57 werknemers, waaronder 12 SW-geïndiceerden.



Tekorten op de arbeidsmarkt zijn gouden kans

Vanuit het perspectief van de groenvoorziening geldt dat er grote tekorten aan arbeidskrachten gaan ontstaan. Voor de sector SW en voor mensen in andere regelingen is dit een gouden kans om aan het werk te gaan. Althans, voor het deel van de doelgroep die dit werk fysiek aankan. Ook binnen onze sector komen wij op termijn honderden mensen tekort. Wij zullen op de arbeidsmarkt moeten opboksen tegen de competitie van de gezondheidszorg en van allerlei andere vakgebieden. De jeugd die nu geboren wordt, heeft straks heel veel keus op de arbeidsmarkt. Die willen niet automatisch in het groen werken. Dat heeft deels met imago te maken, dat we als sector sterk aan het verbeteren zijn.

Deze problemen zijn nu al aan het ontstaan, maar worden nu nog opgelost met Polen en andere buitenlandse arbeidskrachten. Er is dus een internationale arbeidsmarkt ontstaan. En hoewel we nu nog een flexibele schil van buitenlandse werknemers hebben, is het onze visie dat deze op termijn op zal drogen. Alles wijst erop dat de meeste Polen uiteindelijk weer terug gaan naar hun eigen land. We zullen de 'groene carrière' kansen op de

Nederlandse arbeidsmarkt dus goed voor het voetlicht moeten brengen. En, in de komende jaren hebben we elkaar keihard nodig om voldoende instroom van vakmensen te krijgen.

Aanbestedingen

Een andere belangrijke trend is prijsconcurrentie in combinatie met het aanbestedingsbeleid van de overheid. Het aanbestedingsbeleid heeft er toe geleid dat sinds 2002 vrijwel geen aannemer meer op zijn oude plek zit. Bedrijven concurreren elkaar kapot. Daar schieten we met z'n allen niks mee op. Het aanbestedingsbeleid heeft er toe geleid dat SW-bedrijven sinds tien jaar steeds scherper in hebben geschreven, omdat ze het werk niet meer zomaar kregen. De SW kon dat doen vanwege de subsidie, maar inmiddels ligt het prijsniveau van Polen onder het niveau van de SW'er. Kortom, we hebben de markt met z'n allen zo verpest dat we de bodem hebben bereikt. Nu hebben we elkaar weer nodig. Toch heeft deze historie in de branche voor veel gevoeligheden gezorgd. De vraag die vaak gesteld wordt: is het SW-bedrijf je concurrent of je partner? Mijn antwoord: partnerschap is de toekomst!

Allianties

De bereidheid tot samenwerking moet ook van de kant van de SW-bedrijven komen. Als bedrijf hebben wij geen probleem met investeringen¹, zolang maar niet alle opdrachten in de hele gemeente worden investeed. Echter, wat veel beter is, is de samenwerking aangaan en zorgen dat je allianties kunt smeden tussen privaat en SW. Op die manier kan je naar een permanente oplossing gaan voor de mensen die nu bij de SW-bedrijven werken.

Ga terug naar de core business: het toerusten en voorbereiden op werk

Je gaat dan naar een situatie waarin de SW-bedrijven zich beperken tot het ontwikkelen van vaardigheden bij de mensen in plaats van dat ze zich bezig houden met de productie zelf. Daarbij moet worden opgemerkt dat wij als sector ook wel weten dat een deel van de mensen toch echt altijd een beschutte arbeidsplaats nodig zal hebben. Hier moeten wij dan ook begrip voor hebben. Desalniettemin dienen de SW-bedrijven hun productie-infrastructuur grotendeels af te bouwen. Op die manier kan je naar een daadwerkelijk partnerschap toe tussen private sector en SW, in plaats van dat je fel met

elkaar loopt te concurreren. Beide partijen kunnen het beste bij hun core business blijven: voor de SW-bedrijven betreft dit toch in de eerste plaats de begeleiding en opleiding van de SW'ers. De SW-bedrijven moeten dus goed in hun omgeving kijken naar hoe de lokale en regionale arbeidsmarkt eruit ziet en wat hierbinnen de gevraagde vaardigheden zijn. Op die manier kunnen de SW'ers gericht worden opgeleid en toegerust om in hun woonplaats aan de slag te kunnen. Dat is de kant van het SW-bedrijf. Aan de andere kant moet je de aannemer vooral de aannemer laten zijn. Deze kan een meer resultaatgerichte bedrijfscultuur overbrengen op de SW'ers en zorgen voor een werkdiscipline die passend is voor de private sector, waarbij hij rekening houdt met wat mensen wel en niet kunnen. Samengevat, wil je bouwen, dan is het zoeken naar de gezamenlijke sterkte.

De overheid als bron van onzekerheid

Om dit soort partnerschappen te faciliteren zou de regelgeving wel mee moeten veranderen. Wanneer ik nu bijvoorbeeld een joint venture aan zou gaan met een SW-bedrijf, en zij zouden de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering bij mij

willen leggen, dan is de regelgeving op dit moment helaas zo dat ik met mijn 51 procentsaandeel niet mag investeren. Dat is jammer, want dat zou voor alle partijen, inclusief de lokale overheid die de opdracht uitschrijft, voordelig zijn omdat je in één klap allerlei sociale problemen oplost.

Van de kant van de overheid moet er ook duidelijkheid en helderheid zijn over de subsidieregeling. Deze hoort te bestaan uit twee punten: ten eerste wil een ondernemer subsidie voor de prestatie die SW'ers niet leveren. Daarnaast moet er een bijdrage zijn voor de kosten van de extra begeleiding die SW'ers nodig hebben. Het is echt niet zo dat ondernemers dit doen omdat ze voor een dubbelje op de eerste rang willen zitten. Als je goedkope arbeid wilt hebben, moet je hier namelijk als ondernemer niet aan beginnen.

Helderheid en continuïteit zijn erg belangrijk. Als je wilt dat er mensen overgaan van een SW-bedrijf naar daadwerkelijk indienstname door het bedrijfsleven, dan is een voorwaarde daarvoor dat je duidelijkheid geeft aan het bedrijfsleven. <<

¹ Opdrachten waarbij een SW-bedrijf buiten de aanbesteding om voorrang krijgt, omdat het eigenlijk een overheidsbedrijf is.

Vlaa
iet o
ere



Maatwerk en kwalificeren daar gaat het om

Peter de Jong, voorzitter landelijk werkverband praktijkonderwijs,
directeur de Compagnie praktijkonderwijs Heerenveen

Peter de Jong is directeur van een praktijkschool en voorzitter van het landelijk werkverband praktijkonderwijs. Hij ziet zowel kansen als bedreigingen voor de toekomst. Zijn strategie is om veranderingen op inhoud te beoordelen en niet bij voorbaat af te wijzen zodat je kritisch kunt blijven meedenken in het proces.

Maatschappij moet in acceptatiestand

Een groot deel van onze jongeren gaat zelfbewust van school en houdt zich staande in de maatschappij. Maar de maatschappij moet dat ook accepteren. Deze samenleving is bang geworden voor de deviant. Bijvoorbeeld als een jonge medewerker in de C1000 een domme opmerking maakt naar een klant, dan raakt de C1000 een klant kwijt. Klanten, mensen, moeten ook accepteren dat niet iedereen even slim en snel is.

De maatschappij vraagt wat anders van ons, namelijk dat deze mensen weer zichtbaar zijn in het reguliere arbeidsproces. Dan moet de maatschappij ook in een andere stand gaan staan. Dat betekent dat we iets moeten doen aan kosten van arbeid. Als je daar niks aan doet dan kun je wachten tot de volgende crisis dat

alles als een kaartenhuis in elkaar stort. Met hoge arbeidskosten blijft een werkgever zoeken naar alternatieven. En ten tweede moet de psychologische stand worden omgezet: accepteer dat je in deze wereld niet alleen hoogbegeefden tegenkomt die allemaal het VWO hebben gedaan. Je moet niet altijd verwachten dat je altijd perfect en direct geholpen wordt. En dus niet gaan mopperen als een stagiair in de bouwmarkt niet direct de juiste oplossing heeft. Als Nederland dit niet voor lief neemt, dan is dit een weg zonder heil.

Kansen op de arbeidsmarkt

In Nederland is veel gestandaardiseerd. En voor bijvoorbeeld een rijbewijs is dat goed. Wij willen geen maatwerk rijbewijs. Maar we vragen in Nederland ook een startkwalificatie. In het praktijkonderwijs zullen de leerlingen – op enkele uitzondering na – de startkwalificatie niet halen. En dat is ook niet erg, want 30% van het werk in Nederland zit onder startkwalificatieniveau. Onder het niveau van de startkwalificatie moet je wel maatwerk leveren. Wij zoeken naar branchegerichte opleidingen en bedrijfsgerichte oplossingen. Maatwerk en kwalificeren! Daar gaat het om. Het hele potentieel onder startkwalificatie niveau moet je kwalificeren.

In een traject op maat. Wanneer wij met werkgevers in gesprek gaan horen wij vaak dat zij erg veel last hebben van bestuurlijke drukte. Dit valt best op te lossen. Een ideaal stelsel is best te bedenken, als loonkosten en arbeidskosten dicht bij elkaar zouden liggen. In Nederland liggen de kosten voor arbeid en loon te ver uit elkaar. Het gaat er niet om hoe productief je bent, maar hoe productief je bent tegen welk tarief. Dat is een heel andere vraag. Dus als je daadwerkelijk iets wilt doen, dan zou de overheid in die sfeer moeten ingrijpen: maak die arbeidskosten veel lager. Bijvoorbeeld in Amerika, daar zie je allerlei volk gewoon aan het werk, terwijl het ook gewoon kostenefficiënte bedrijven moeten zijn. En in Nederland is dat lastiger. De kosten van arbeid zijn dusdanig hoog dat de eisen aan werknemers ook hoog zijn. Dat leidt tot hogere uitval, waar wij dan wel goed voor zorgen. In Amerika lost de markt dat op.

Er gaat ruimte ontstaan voor onze jongeren door de krapte op de arbeidsmarkt. Dat is een gegeven en ook een kritiek punt, want werkgevers hebben alternatieven voor handen. Als er krapte ontstaat, kan een werkgever productie verplaatsen, arbeid flexibiliseren, produc-

tie afstoten of arbeid importeren. In de jaren '80 is er ook crisis geweest maar na de crisis zijn bedrijven hun bedrijfsprocessen anders gaan inrichten. Daar moeten wij voor oppassen! Als ze bijvoorbeeld meer diensten en minder productie gaan aanbieden. Als ze dat weer gaan doen dan houd ik mijn hart vast. Ik moet het uiteindelijk toch van productieprocessen hebben.

Partnerschap met bedrijfsleven en gemeenten

Wij gaan in de toekomst nog meer inzetten op partnerschap in het traject van onderwijs naar de arbeidsmarkt. Het kan niet zo zijn dat wij als school met de leerling bepalen hoe dat traject eruit ziet. Wij komen fricties tegen op de arbeidsmarkt en die fricties moet je met elkaar oplossen. Aan de onderwijskant gaat het dan om VSO, Pro en MBO niveau 1. Voor het bedrijfsleven gaat het dan om alle bedrijven en instellingen die potentieel gebruik maken van onze leerlingen. En tot slot zal de gemeente een belangrijke factor zijn als hoofdfinancier. In deze driehoek moeten we samen aan de slag. Dat moet in partnerschap met het bedrijfsleven. Dat betekent dus niet alleen dat je leerlingen aanlevert bij een werkgever, maar ook dat een bedrijf achter de voordeur

van de school mag kijken. Daar kan hij aangeven wat hij graag anders ziet in het opleidingstraject. Je moet zwaluwstaartverbindingen creëren. Dat gaat niet vanzelf. Ten eerste moet je een wederzijds belang hebben. De gemeente moet inzien dat het geen luchtkasteel is. De wethouder financiën moet inzien dat hij er op de lange termijn fors aan verdient. Hij vraagt ons een inschatting te maken of jongeren überhaupt kans op arbeid hebben. Daar wil hij in investeren. Wij moeten ons dan richten op het potentieel dat loonwaarde kan verhogen.

Onderwijs creëert haar eigen achterstanden

Leerlingen hebben geen onderwijsachterstand, zij ontwikkelen zich op verschillende gebieden op verschillende snelheden. Vanaf groep vijf op de basisschool wordt het leren minder concreet en meer abstract. De leerlingen die uiteindelijk bij ons komen hebben grote moeite met abstract leren. Binnen die groep zijn nog wel grote verschillen, er is grote variatie. Je kunt niet stellen dat het praktijkonderwijs één type leerling bedient. Het praktijkonderwijs is een belangrijke opleidingsplek voor de onderkant van de arbeidsmarkt.

Toekomst

Onze agenda voor de toekomst is gericht op samenwerking met meerdere partijen. De plaatsing van onze leerlingen binnen de SW zal drastisch veranderen en gemeenten worden onze financier. Middelen worden schaars en dat is ons grootste risico. Ik kan 50 gemeenten noemen waar dat goed zal gaan, maar ik kan ook zo 50 gemeenten noemen waar het niet goed gaat. Waar jongeren uit die gemeenten dus geen ondersteuning meer krijgen en zichzelf moeten redden. Dat is de werkelijkheid waar dit kabinet voor kiest. De ministers zeggen dan dat de lokale politiek hierop moet sturen. Mijn vrees zit erin dat de politieke vooruitblik meestal maar vier jaar is. Bij trajecten met deze jongeren gaan de kosten voor de baten. <<



De arbeidsmarkt is sterk selectief en wordt steeds selectiever

Hans Kamps, voorzitter ABU, voorzitter MO-Groep, Kroonlid SER, voorzitter commissie Werkscholen



Veeleisende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt wordt steeds selectiever. Paul de Krom gaat er vanuit dat door het wegvallen van de babyboomers en de economische groei iedereen nodig is op de arbeidsmarkt. Kwantitatief is dat waar, maar kwalitatief klopt dat niet. De kloof tussen wat de arbeidsmarkt vraagt aan personeel en datgene dat die mensen kunnen bieden die nu aan de zijkant staan, wordt steeds groter. Een aantal jaren geleden zag je ook krapte op de arbeidsmarkt aan de ene kant en een groeiend Wajong-bestand aan de andere kant.

Twintig procent van de openstaande vacatures zijn voor ongeschoold werk. Helaas wordt zo'n 99% daarvan vervuld door geschoolde mensen. Werkgevers zien dat ook graag. Ze willen bijvoorbeeld dat iedereen een startkwalificatie heeft. Terwijl dat voor heel veel werk niet nodig is. Zo werkt de arbeidsmarkt nou eenmaal. De arbeidsmarkt is sterk selectief en wordt steeds selectiever. Dat is waarom je meer moet investeren in participatie. De arbeidsmarkt gaat dat vraagstuk namelijk niet oplossen.

Drie opties voor de onderkant

Er zijn drie scenario's mogelijk voor mensen aan de onderkant van de arbeids-

markt: je schrijft ze af, je maakt ze concurrerend of je organiseert additioneel werk. Kies je voor de eerste oplossing dan kies je voor een economisch rendabele optie. Je stopt ze dan weg met een minimuminkomen. Een beetje zoals we eerst deden met de Wajong. Daar ben ik uiteraard geen voorstander van, want deze oplossing zal veel andere problemen veroorzaken.

Werkgevers

Je moet investeren in twee zaken: opleiding van mensen en bereidheid van werkgevers. Vraag is waarom zou een werkgever iemand aannemen die aan de zijkant van de arbeidsmarkt staat? Er zijn twee economische redenen te geven. Zij kunnen deze mensen goed gebruiken in hun flexibele schil en daarnaast kosten deze mensen per uur niet veel. Je moet de inzet van deze groepen dus concurrerend maken door subsidies in te zetten en de flexibiliteit te promoten.

Functies terughalen

Je zou moeten nagaan hoe het komt dat veel functies verdwenen zijn en hoe die vooral ook weer terug te organiseren zijn. Bijvoorbeeld iemand die je boodschappen inpakt in de supermarkt of eenvoudige werkzaamheden in de zorg. Of mensen inzetten die boodschappen

doen voor ouderen of kleine klusjes in huis. Als je deze additionele arbeid weet terug te brengen verhoog je het welzijn. Ook in kantoren als je bijvoorbeeld de koffiedame weer terugbrengt.

Idee

Een idee om meer mensen aan het werk te krijgen: elke werkgever die tien mensen in dienst heeft, krijgt de elfde gratis. Die gratis persoon moet dan wel uit de doelgroep komen. Het is dan ook geen verplichting, maar een aanbod. De werkgever kan die mensen inzetten voor een stukje extra service naar zijn eigen personeel of naar zijn klanten. Bijvoorbeeld iemand die de autoruiten van bezoekers schoonmaakt. Gratis is dan extreem, maar misschien kun je wel 50% laten betalen. Vanuit Cedris zou je een paar mensen de opdracht moeten geven om werkgevers te vragen welke service ze graag terug willen halen en tegen welke prijs ze dat dan willen doen.

Investeren weer mogelijk maken

Er zijn twee factoren van belang om investering weer mogelijk te maken. Economische groei helpt daarbij. Dat alleen is niet voldoende, maar het is wel behulpzaam. Daarnaast zal uiteindelijk de wal het schip keren. Als je niks investeert

krijg je maatschappelijke spanningen. Er zit namelijk ook een stukje erfelijkheid in: kinderen van mensen die nu nauwelijks kansen hebben, krijgen het ook zwaar. Uiteindelijk leidt dat tot een onveilige maatschappij waardoor de welvaart achteruit gaat. Ik hoop dat het schip nooit de kant gaat raken! Dat we op tijd interveniëren. Er waait nu een gure wind. Er is een groot vertrouwen in zelfredzaamheid van mensen. Voor een groot deel is dat niet terecht. Niet iedereen is altijd zelfredzaam.

Politieke trends

De verliezers van vandaag zijn de winnaars van morgen. Henk en Ingrid zullen teleurgesteld zijn in alle bezuinigingen en de gevolgen daarvan. Dan komt er weer een ommekeer. Maar je kunt geen generaties opofferen door af te wachten op betere tijden. Je moet nu ook investeren. En er is ook groot draagvlak in de maatschappij om iets voor deze doelgroepen te doen. Iedereen vindt het goed dat er sociale werkplaatsen zijn.

Beeldvorming

Juiste beeldvorming is heel belangrijk om draagvlak te behouden. Er is nu veel aandacht voor de aanpak van fraude. Hierdoor lijkt de gemiddelde bijstandsontvanger een fraudeur te zijn. En van

de Wsw bestaan ook veel verkeerde beelden. Dat komt onder andere doordat we de mensen wegstoppen. En omdat we mensen te snel afschrijven en in een regeling stoppen. Dat is geen misbruik, maar leidt wel tot vervuiling van het bestand. Als je dan weer streng toeziet op wie in een regeling terecht komt, moet je wel een alternatief hebben voor diegene die er net niet voor in aanmerking komen.

Gemeenten

De gemeentelijke regie zal niet goed gaan. Het kabinet heeft vier grote operaties met elkaar gecombineerd: decentralisatie + bezuiniging + integratie van allerlei regelingen + de verwachting dat alles tot participatie leidt. Een gemeente heeft voor zo'n grote operatie in eerste instantie juist meer geld nodig. Op den duur kan het wel tot bezuinigingen leiden, maar dat kan niet het uitgangspunt zijn. Ik denk dat er enorme tekorten gaan ontstaan op gemeentelijk niveau.

Van achter een bureau is het goed te beredeneren waarom de gemeente het meest logische uitvoeringsniveau is, maar dan moet je dat ook helemaal doorvoeren. Een gemeente moet scholen gaan versterken om preventief te kunnen interveniëren. Maar de gemeenten gaan niet

over de scholen, want dat zijn autonome instituten. Als je de scholen ook decentraliseert en gemeente daar de regie over geeft, dan kun je zaken met elkaar combineren. Dan kun je inzetten op voorkomen van uitval en de jeugdzorg kan je laten aansluiten bij de school.

Toekomst SW-sector

In de toekomst zullen SW-bedrijven er anders uitzien. Aan de voorkant zullen ze opschuiven naar het speciaal en praktijkonderwijs. Daar liggen mogelijkheden en er valt wederzijds voordeel te behalen. Zo zal het VSO in de toekomst ook een arbeidsmarkt doelstelling hebben. Daar kun je als SW-bedrijf een rol in spelen. Aan de achterkant zullen SW-bedrijven een soort van uitzendbureau worden om mensen flexibel in te zetten. Ik ben overtuigd van de meerwaarde van de SW-bedrijven nu en in de toekomst. In combinatie met het onderwijs kunnen wij niet zonder. <<



Het gaat om het kapitaliseren van de goede wil van ondernemers

Niek Jan van Kesteren, directeur VNO-NCW

Onzekerheden voor de toekomst

De SW-sector heeft van oudsher te maken met een dubbele onzekerheid. De eerste is de markt en de tweede is de overheid. Met name de grillige overheid maakt je bedrijfsvoering lastig, want je moet altijd hard rennen of stil staan. De bezuinigingen die de overheid nu oplegt waren drie jaar geleden nog niet te voorspellen. Vanwege deze onzekerheden moet je als sector vooral onafhankelijk worden van de overheid. Probeer een model te bedenken waarbij je die onafhankelijkheid nastreeft. Je moet jezelf als het ware beschermen tegen de overheid.

Sociale regelingen lopen altijd uit de hand

SW-bedrijven moeten er zijn voor mensen die het echt nodig hebben. Wat alle sociale regelingen gemeen hebben, is dat ze stuk lopen op het feit dat er allerlei mensen in terecht komen die er niet in horen. We zien dat bij de SW en de Wajong en in het verleden natuurlijk ook met de WAO. Het resultaat daarvan is dat we de regeling te duur vinden en moeten bezuinigen. Als SW-bedrijf moet je jezelf dan ook als doel stellen om over tien jaar alleen nog die mensen in huis te

hebben, die echt niet anders kunnen. Je bent een middel, geen doel en dus moet je niet groter willen zijn dan strikt noodzakelijk is.

Vanuit VNO-NCW zijn wij voorstander van sociale werkplaatsen vanuit sociale motieven. Ik geloof dan ook niet in de bezuinigingen die nu plaatsvinden. Aan de andere kant ben ik ook geen voorstander van de plannen van de commissie De Vries. Ik geloof niet dat je allerlei groepen zomaar op de markt kunt brengen. Mensen moeten wel verdien-capaciteit hebben. De vraag is dan ook hoeveel mensen nu in een SW-bedrijf zitten, maar voldoende verdien-capaciteit hebben om bij reguliere bedrijven aan de slag te gaan.

Krapte arbeidsmarkt

Voor de toekomst zie ik een kleine sociale werkplaats als onderdeel van de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt. Daarbij hebben we de tijd mee, want er komt zeker krapte aan op de arbeidsmarkt. Die ontwikkeling gaat zich in een steeds sneller tempo voltrekken. De geboortegolf van '45 tot '55 gaat de komende tien jaar met pensioen. Dat biedt kansen voor iedereen, ook voor mensen die nu nog in een werkplaats werken. Nu ben je mis-

schien nog afhankelijk van de goodwill van werkgevers. Straks ligt dat anders en hoeft iemand misschien niet meer via een SW-bedrijf werk te vinden.

Steeds hogere eisen

Een andere trend is dat er steeds hogere eisen gesteld worden aan functies. Bijvoorbeeld de hoogwaardige technologie waar iemand in een autogarage mee om moet kunnen gaan. Dat is onder andere van toepassing in de industrie, logistiek en de bouw. Mensen met weinig capaciteiten zijn dan moeilijk op te nemen in het arbeidsproces. Aan de andere kant zie je dat de dienstensector blijft groeien en dat daar ook veel eenvoudig werk beschikbaar blijft. Bijvoorbeeld de detailhandel, schoonmaak en horeca. Dat zijn groeisectoren die blijven; die worden niet verplaatst naar het buitenland en zijn ook minder conjunctuurgevoelig. Daar liggen kansen voor jullie.

Werknemers uit andere landen

Buitenlandse werknemers vormen een relatief kleine bedreiging, want zij worden slechts in bepaalde sectoren veel ingezet. Daarnaast zie je dat het bestand buitenlandse werknemers vanzelf gaat

slinken wanneer landen als Polen economisch groeien. Ook werknemers vanuit Zuid-Europa vormen geen grote bedreiging. Er komen geen horden Spanjaarden hierheen om in het groen te werken. Maar, als Turkije lid wordt van de EU, ziet het er natuurlijk wel anders uit.

Spelers

De vraag is wie zich met de arbeidsmarkt moet bemoeien. De overheid is eerst verantwoordelijk voor de sociale wetgeving, maar vervolgens ligt de arbeidsmarkt bij het bedrijfsleven. Zij hebben de banen. Uitzendbureaus zullen in de toekomst ook een grotere rol gaan spelen. Ik ben ook geen voorstander van de uitvoering van de Wet werken naar vermogen door gemeenten. De voorkeur gaat uit naar 30 arbeidsmarktregio's waar we zaken mee kunnen doen. In zo'n regio kun je dan een arbeidsmarktcommissie oprichten met mensen die er verstand van hebben. Houd dat vooral simpel! Het hoeft allemaal niet geïnstitutionaliseerd te worden.

Een wettelijk quotum?

Het gaat uiteindelijk om het kapitaliseren van de goede wil van ondernemers. Dat is de grote kunst! En blijkbaar zijn we daar niet goed in met z'n allen. Hoe organiseer je dat nou zonder dat het een

ambtelijke molen wordt? Mensen moeten het ook vanzelfsprekend gaan vinden dat een deel van hun personeelsbestand bestaat uit mensen met een vlekje. Wettelijk afdwingen via een quotum lijkt een makkelijke optie, maar de vraag is of dat werkt. Net zoals het rookverbod. Ik zeg als een quotum werkt, moet je het doen. Ik ben alleen bang dat je dan allerlei ontwijk manoeuvres krijgt en je de doelen alsnog niet behaalt.

Arbeid over 15 jaar

De flexibilisering van arbeid zal doorzetten. Doordat de arbeidsmarkt krappert wordt, versterkt de positie van de werknemer. De werkgever moet hem meer betalen en betere arbeidsvoorwaarden bieden. Dan zal de ZZP trend doorzetten. Er is veel aanbod van werk en dan is het voor een individu niet onaantrekkelijk om zijn eigen werk te creëren. Dat heeft allerlei voordelen zoals het kunnen combineren van werk en zorg. Daarnaast past dit ook in de trend dat mensen steeds mondiger worden en niet meer onder een baas willen werken. Maar ook bedrijven zijn hierbij gebaat. Zij kunnen met een schakering aan flexibele contracten werken. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zullen in deze trend meegaan.

Fouten uit het verleden?

Er is één les uit het verleden, namelijk dat je er altijd op bedacht moet zijn dat hetgeen je nu bedenkt, uit de hand kan lopen en over tien jaar onbetaalbaar kan zijn. Maar, de echte les is misschien wel dat we nooit leren, want mensen maken altijd weer dezelfde fouten. <<

Er zal meer verantwoordelijkheid naar gemeenten gaan wat zal leiden tot meer pluriformiteit

José Meijer, bestuurder Abvakabo FNV



De grootste onzekerheden

De grootste onzekerheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt volgen uit de keuzes die de politiek gaat maken, dus de wetgeving en de financiële middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld. Het is niet helder hoe de SW er op termijn uit ziet en dit wordt met de nieuwe Wet werken naar vermogen ook op korte termijn niet duidelijker. Onbekend blijft wat de positie en verantwoordelijkheid van SW-bedrijven en gemeenten wordt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Er zal meer verantwoordelijkheid naar gemeenten gaan wat zal leiden tot meer pluriformiteit. Zonder centrale kaderafspraken, zijn wij als bond daar niet blij mee. We ervaren dat als een verslechtering van de positie van werknemers en een verzwakking van onze positie. Dat er meer verantwoordelijkheid naar gemeenten zal gaan is wel redelijk zeker, maar aan de andere kant brengt juist dat weer onzekerheid met zich mee doordat je met heel veel verschillende gemeenten te maken hebt.

De weg van de Wet werken naar vermogen is wel een bestendige lijn. De onzekerheid zit hier in het niet helder hebben wat de positie van het SW-bedrijf is. De branche kijkt naar wat er gebeurt en

zou aan moeten geven hoe zij dat beeld zien. Ze zou zich niet volledig afhankelijk moeten stellen van wat door anderen bedacht wordt maar zelf laten zien waar je heen wilt.

Twee hoofdlijnen; wetgeving en financiën

Wat de financiën betreft kan het niet erger worden dan wat er nu staat in de Wet werken naar vermogen. De vraag is welke effecten dat heeft en hoe die op te vangen zijn om er mee verder te gaan. Wat betekent dat voor de sector en wat kunnen we straks wel en niet. Dat zijn de vragen waar het om gaat. Wat blijft er over voor onze basistaak en kan de sector daarmee dan aan de vraag vanuit de gemeenten en landelijke overheid voldoen?

Het beeld dat nu leeft bij het ministerie van SZW is dat de sector niet duidelijk kan maken wat ze doet. Hoe kan het zijn dat het ene bedrijf het wel goed doet en het andere bedrijf niet. Het is voor hen een volstrekt onverklaarbaar geheel. Daarbij is het eigenlijk een sector die heel veel budget opsoupeert en er in de ogen van de overheid eigenlijk niet zo veel toe doet.

Belangrijkste drijvende kracht

Naast de politiek in Den Haag is de branche zelf een van de grootste

dragende krachten of zou dat in ieder geval moeten zijn. De diversiteit in de branche is dusdanig groot dat het een enorme vrijheid geeft om zelfstandig op te treden. De branche zou daar in sturende zin veel meer in op moeten treden.

De sector moet de relatie met werkgevers verbeteren. Voeding met de regionale arbeidsmarkt is van groot belang. Het is onbestaanbaar dat die binding zou ontbreken. Als SW-bedrijf moet je onderdeel zijn van je sector. Je bent nu afhankelijk van de werkgeversomgeving. Als drijvende kracht kun je het eigen werkgeverschap gebruiken, je bent een van hen. De laatste tijd hebben de SW-bedrijven zich teveel als welzijnsclub opgesteld en niet als een van de werkgevers.

De SW-branche is niet een zelfbewuste branche die laat zien wat ze doet en daar goed in is. Laat de kwaliteit zien en positioneer je naar het rijk en naar je regionale arbeidsmarkt. Kijk naar de kinderopvang. Die branche heeft gebruik gemaakt van de maatschappelijke omstandigheden waar op dat moment enorm veel belang werd gehecht aan kinderopvang. Daar lag een kans die men aangegrepen heeft. De sector heeft zijn maatschappelijke positie neergezet en niet zozeer de financiële positie. De SW laat dat na. In de afgelopen periode is er onvoldoende gebruik gemaakt van ver-

schillende momenten om je als branche weg te zetten. Daardoor krijg je nu in Den Haag geen gehoor.

Welke trends zie je aankomen

Je ziet een toenemende flexibilisering op de arbeidsmarkt. Bij uitstek aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Er komt steeds meer een vaste kern van werknemers en daaromheen worden medewerkers ingehuurd. De omvang van die flexibele schil gaat toenemen. Wat risico's met zich mee brengt. Vooral voor de onderkant van de arbeidsmarkt is dit een enorme bedreiging. De kans dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot de vaste kern gaan behoren is nagenoeg nihil. Ze zitten daarmee vast in de flexibele schil.

Dat betekent ook dat de positie van de vakbonden als organisatie die mensen bijeen brengt enorm kan worden verzwakt. Als je dat niet goed genoeg organiseert biedt je als vakorganisatie ook onvoldoende tegenwicht. De noodzaak om met elkaar in overeenstemming te komen is niet meer direct aanwezig. Het poldermodel wordt daarmee onderuit geschouwd. Voor een deel zie je dat al in de SW.

Je ziet de flexibilisering ook toeslaan op het terrein van de collectieve arbeidsvoorwaarden. Steeds meer wordt op

bedrijfsniveau afgesproken. Juist voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt is dit een extra probleem omdat ze onvoldoende in staat zijn, niet in de positie zitten, om voor zichzelf arbeidsvoorwaarden af te spreken.

Krapte op de arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt geeft werknemers heel veel mogelijkheden behalve voor hen aan de onderkant omdat daar ook een enorm scala aan mensen tegenover staat. Bovendien is de doorsnee SW-populatie niet geschikt of niet geschikt te maken voor dat soort werkplekken. Ik zie ook dat werkgevers niet snel bereid zijn dit soort plekken geschikt te maken. Dat kan wel maar werkgevers voelen nu de druk niet dat te doen. In hoeverre kun je werkgevers aansporen daar wat aan te doen of moet je wachten tot de krapte op de arbeidsmarkt daar is, in de hoop dat het dan vanzelf wel goed komt. Of moet je als branche optreden?

Droombeeld van de sector

Mijn droombeeld van de sector is dat het een sector is die onvoorstelbaar veel activiteiten op het vlak van arbeidsontwikkeling uitvoert en dat er ondanks regionale verschillen toch een zekere gelijkheid is aan wat aangeboden wordt. Dat er van het arbeidsontwikkelingsproces, dat bijna individueel gekleurd is, een suc-

cesvol bedrijfsproces gemaakt wordt. Dat arbeidsontwikkeling betekent dat mensen met zorg omgeven op een goede plek terecht komen. Overigens is er op onderdelen ook niets mis met het bedrijf in de wei met een strik eromheen zoals Rutte dat omschrijft. Dat is dan wel een bedrijf voor een specifieke doelgroep.

Als de krapte op de arbeidsmarkt van dien aard is dat er iets zou moeten gebeuren dan kun je als branche zeggen: werkgevers jullie hebben dadelijk een groot probleem met de arbeidstekorten, wij gaan ervoor zorgen dat jullie bedrijfsprocessen dusdanig aangepast worden dat onze mensen daar in passen en wij zorgen dat onze mensen daarin kunnen werken.

Nachtmerrie

Mijn nachtmerrie is dat de mensen allemaal bij externe werkgevers zitten, daar uitgebuit worden en geen plek krijgen die op hen is toegesneden, zonder begeleiding en ontwikkeling. De processen worden wel aangepast zodat er ruimte wordt gecreëerd maar dat er verder niet naar de mensen omgekeken wordt. <<



Zijn we in staat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het arbeidsproces op te nemen?

Fred Paling, lid van de Raad van Bestuur van het UWV



Onzekerheden voor de toekomst

De toekomst voorspellen is moeilijk. Er zijn beelden van krapte op de arbeidsmarkt in toekomstige scenario's en dat is een reëel perspectief. Als je dat als uitgangspunt neemt: wat is dan de grootste onzekere factor voor het toekomstperspectief voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? Dat is de mate waarin arbeidsorganisaties bereid zijn zichzelf zo te organiseren dat er ook ruimte ontstaat aan de onderkant van het loongebouw om die mensen op te nemen.

Er zijn twee aspecten waarom het moeilijk is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om op die arbeidsmarkt te komen. Allereerst wordt de ondergrens waarop je voldoet aan de kenmerken van een normale werknemer telkens naar boven opgeschoven en die blijft opschuiven als het op dezelfde manier door gaat. De trend is dat je als werkgever economische groei moet realiseren en dat betekent dat daarmee het beeld van de werknemer die je idealiter hebt ook meegroeit. Die werknemer zal aan steeds meer kwalificaties moeten voldoen.

Ten tweede is in dezelfde periode de grens waarop we het acceptabel vinden dat mensen niet in werk participeren

omlaag geschoven. Kijk bijvoorbeeld naar hoe we met de Wajong-populatie omgaan. De grens om niet te hoeven werken - omdat we vinden dat je te weinig gekwalificeerd bent om serieus op die arbeidsmarkt mee te doen - is in een paar jaar tijd verschoven van tenminste 75% van het wettelijk minimumloon naar 20% van het minimumloon.

We zijn ambitieuzer geworden in doelstellingen in wie allemaal die arbeidsmarkt op moet terwijl de grootste onzekerheid is of we in staat zijn in de arbeidsorganisaties ruimte te maken om die groep op te nemen.

Drijvende krachten voor de toekomst

De politieke dynamiek is bepalend voor de toekomst van de arbeidsintegratie. Als er nu een sector is die onderhevig is aan politieke ideologie dan is dat wel de SW-sector. Stel dat de lijn die dit kabinet uitzet de komende vijftien jaar wordt doorgetrokken dan is de belangrijkste bepalende factor in welke mate de in economische zin je toegevoegde waarde als SW-sector aantrekkelijk kunt maken. Ik denk dat die er zeker is. Bijvoorbeeld aan de kant van de aanbodsversterking, mensen uit die groep beter geschikt maken voor regulier werk. Je moet het dan wel

zo organiseren dat ze er niet blijven maar dat het een tijdelijk arrangement is.

Als ik nu ergens aantoonbaar succes zie dan is het op die groep jonge mensen waar in de aanloop naar de arbeidsmarkt iets misgegaan is. Zij hebben hun opleiding niet afgemaakt, maar tonen ook niet het gedrag om mee te doen. Waar we ons als publieke spelers in de sociale zekerheidssector in toenemende mate op moeten richten is op de vraag of we de werkgevers kunnen helpen met het openstellen van hun arbeidsorganisatie om een groter deel van die doelgroep te absorberen.

Dat moet meer zijn dan vooral tegen die werkgevers te roepen dat ze moeten willen. We moeten dan ook kijken naar wat we te bieden hebben in termen van know how, ervaring, kennis en kunde van hoe mensen met een arbeidsbeperking in te passen. En deze overbrengen naar het bedrijfsleven. Anders zijn we twee partijen die aan weerszijde van een kloof tegen elkaar blijven roepen dat het zo toch niet langer kan.

Trends en ontwikkelingen

Naast de politieke en de economische trends is een andere onzekere factor wat er gaat gebeuren met arbeidsmigratie in Europa. Als de arbeidsmarkt zich blijft

ontwikkelen volgens de trend van de afgelopen jaren dan is de eerste neiging om dezelfde soort mensen die bedrijven eigenlijk zoeken ergens anders vandaan te halen. Zolang de lonen hier hoger liggen dan in Oost Europa zou dat best nog door kunnen gaan. Als deze trend zich doorzet zullen mensen die nu niet participeren ook moeilijk op de markt komen.

Een andere oplossing voor de krapte zit in de groep mensen die al werkt. Het is mogelijk de participatiegraad in deze groep te verhogen, bijvoorbeeld langer doorwerken en deeltijders die meer uren maken. De derde manier is om te kijken naar groepen die nu niet of te weinig op de arbeidsmarkt zitten. Ik verwacht dat het feitelijke antwoord op de krapte op de arbeidsmarkt een combinatie van deze oplossingen zal zijn. De vraag is wat zal de verhouding zijn.

De te beïnvloeden trend is de organisatie van het arbeidsproces. Dat betekent dat je met de werkgever moet kijken of er een alternatief denkbaar is zodat je arbeidspotentieel benut van mensen die nu langs de kant staan. Wat ik constateer is dat er een groeiende groep werkgevers is die bereid is daarover na te denken, maar onze sector moet ze helpen om dat nadenken om te zetten naar

concrete acties. Het is een trendbreuk op het bedrijfskundig denken in termen van taakintegraties van de afgelopen jaren. Je moet je arbeidsorganisatie aanpassen en daar zit echt een rol voor de sector. Daar zie ik ook een rol voor tussenarrangementen en een toekomst voor de infrastructuur van het SW-bedrijf, want daar zit heel veel ervaring met mensen in, die in een arbeidsomgeving arbeidsvaardigheden bijgebracht krijgen. Wat we niet moeten doen is aan dat soort arrangementen een structureel karakter verbinden en dan ook nog onder gunstige financiële arbeidsvoorwaarden.

Welke thema's moeten op de agenda staan?

Een innovatieve kijk op arbeidsorganisaties van de toekomst. Als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen dan zeggen we vaak dat we in organisaties een afspiegeling willen zijn van de maatschappij. Dan doelen we altijd op de verhouding man/vrouw, etnische achtergrond maar niet op mensen met een GGZ verleden, mensen met een licht verstandelijke handicap, et cetera. Want dan roepen we altijd dat er vanwege allerlei redenen daar in dit bedrijf geen plaats voor is. Als we dat allemaal blijven herhalen creëer je geen inclusieve maatschappij maar een maatschappij waarbij

je als je bepaalde kwalificaties niet hebt niet meedoet.

Als je kijkt naar wat er gebeurd is met de groep die niet kan voldoen aan de ondergrens van de kwalificaties van de arbeidsmarkt maar boven de grens zit van geacht worden te werken, dan is die groep aan twee kanten gegroeid. De mensen in deze groep zijn zelf niet zo veranderd, maar wel ten opzichte van het maatschappelijke perspectief. De grootste onzekerheid voor die groep is in welke mate we in staat zijn in normale werkorganisaties een proces te organiseren dat maakt dat er werkarrangementen ontstaan waar die werknemers in passen.

Fouten uit het verleden

Dat we voor dezelfde doelgroep concurrerende financiële arrangementen hebben gecreëerd die altijd maakt dat het water naar het laagste punt stroomt.

Successen uit het verleden

Een belangrijke succesfactor is als we met de instituten complementaire arrangementen kunnen maken, kijken vanuit de vraag van de arbeidsmarkt en elkaars kerncompetenties inzetten. <<

Het
op de
van



Het kabinet heeft geen visie op de institutionele kant van deze stelselwijziging

Kick van der Pol, voorzitter Boaborea

Belangrijkste onzekerheden

De belangrijkste onzekerheden voor de toekomst zijn de werking van de arbeidsmarkt en de institutionele weerbaarheid. Op de arbeidsmarkt zie je dat banen die geschikt zijn voor mensen met een lage productiviteit, verdwijnen naar lage lonen landen. Dat geldt niet voor alle sectoren. Daarom moeten we ons richten op de sectoren waar nog wel laag productieve banen beschikbaar zijn, die niet naar de lage lonen landen verdwijnen. Voorbeelden hiervan zijn de horeca, groenvoorziening, de zorg en retail (supermarkten). Deze sectoren verwachten ook personeelstekorten in de toekomst. Instrumenten zoals loondispensatie maken het dan aantrekkelijk voor werkgevers om mensen met een lagere productiviteit aan te nemen.

Een belangrijke vraag is hoe de bestaande instituties met de komende stelselwijziging zullen omgaan. De re-integratiebranche zal krimpen, maar SW-bedrijven zullen ook niet in deze vorm kunnen overleven. Een bedrijf tien jaar lang elk jaar vijf procent laten krimpen kan niet. Tien jaar lang zullen reorganisaties elkaar in hoog tempo blijven opvolgen, zonder dat er ooit echt licht aan het eind van de

tunnel komt. Daar zou elk commercieel bedrijf aan failliet gaan. Je bent wel in staat om dertig procent in één keer te krimpen en dan weer een nieuwe start te maken. De SW-bedrijven krijgen onmiddellijk te maken met grote tekorten. De gemeenten worden gedwongen dat 'gat' van de SW-bedrijven te dempen. Dat zal tot gevolg hebben dat het al gehalveerde budget voor begeleiding van mensen aan de onderkant, mensen in de bijstand en de WIJ, gebruikt wordt om het 'gat' van de SW te vullen. Voor mijn leden betekent dat dus over en sluiten of andere opdrachtgevers vinden. Wat mijn droom in de weg staat is dus dat we de SW een langzame verstikkingsdood laten sterven die niet te managen valt. Wellicht is een fusie tussen SW-bedrijven en re-integratiebedrijven een oplossing. Problematisch is dat het kabinet geen visie heeft op de institutionele kant van deze stelselwijziging.

Dromen en kansen

Wat je steeds meer ziet is dat jonge werknemers maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk vinden en daar ook hun werkgever op uitkiezen of op aanspreken. Daarnaast willen veel ondernemingen ook echt maatschappelijk verantwoord ondernemen. Alle grote

ondernemingen en ook branches in het MKB willen afspraken maken over het in dienst nemen van Wajongers. Dit biedt kansen. Er is wel één voorwaarde om deze kans te benutten: voor de werkgever moeten wij het strak en zakelijk organiseren. Dat vraagt om zakelijke dienstverlening gebaseerd op resultaatcontracten, transparantie en het wegnemen van administratieve beslomeringen.

Verder hoop ik dat het huidige onderscheid tussen SW-bedrijven en re-integratiebedrijven vervalft waardoor een level playing field ontstaat voor het begeleiden van mensen naar regulier werk. SW-bedrijven kunnen dan splitsen: publieke bedrijven verzorgen het beschutte werk en volledig verzelfstandigde private bedrijven organiseren de begeleiding naar regulier werk. Wat er nu gebeurt is het tegenovergestelde. SW-bedrijven worden enerzijds budgettair gewurgd en krijgen anderzijds bescherming. Dat is aan twee kanten niet goed. Er moet een markt gecreëerd worden waar een combinatie van SW-bedrijven en re-integratiebedrijven op basis van resultaatcontracten, mensen begeleiden naar regulier werk. En de vergoeding moet dan ook gebaseerd zijn op die resultaten.

Nachtmerrie

Mijn nachtmerrie is dat gespecialiseerde kennis van de Wajong-doelgroep dreigt te verdwijnen. Gespecialiseerde re-integratiebureaus zijn goed in het begeleiden van deze groep naar werk. En deze landelijke bedrijven zijn ook bij uitstek geschikt om de landelijke werkgevers te bedienen. Dit dreigt nu te verdwijnen. En de vraag van die landelijke werkgevers verdwijnt daarmee ook!

Trends

Ik zie twee trends in mijn vakgebied die kenmerkend zijn. De eerste is dat bedrijven hun dienstverlening zoveel mogelijk verbreden voor de groep mensen aan de onderkant: er is een groep aan de onderkant en die groep woont bovengemiddeld slecht, spreekt bovengemiddeld slecht Nederlands, heeft bovengemiddeld gezondheidsproblematiek, heeft bovengemiddeld kinderen die de school verlaten. Als je dat allemaal bij elkaar opgestapeld ziet, dan realiseer je je dat het allemaal samenhangt. Ook het werk. En ik zie nu re-integratiebedrijven die op dat totale spectrum van problematiek ondersteuning bieden. De tweede trend is verzakelijking. Dat is ook de enige manier om toegang te

krijgen tot werkgevers. De werkgevers stellen eisen rondom begeleiding en een financieel kader. Een mooi voorbeeld is de Albert Heijn. Die kunnen het zich niet permitteren om het in 600 winkels 600 keer verschillend te doen. Die hebben een hele strakke bedrijfsvoering. Veel strakker dan je denkt. En daar moet de aanpak van Wajongers inpassen. En dat willen ze niet in elke gemeente op een andere manier moeten doen.

Successen uit het verleden

Een succes waar we van kunnen leren is de aanpak van de WAO. In de Wet Verbetering Poortwachter zie je dat gerichte prikkels in combinatie met een efficiënte uitvoering resultaten kan opleveren. En er zijn ook goede ervaringen met de WWB. Verschil met de WWB toen en de Wwnv die er nu aankomt, is dat men toen ook de middelen kreeg om mensen naar werk te begeleiden. De middelen worden nu de beperkende factor.

Uitdagingen voor de toekomst

Wat wij als sector moeten organiseren is het zo efficiënt en goedkoop mogelijk mensen met lage productiviteit begeleiden naar werk. Ons doel moet zijn dat

we een groep mensen met beperkingen op zo'n efficiënt mogelijke, voor de maatschappij goedkoopst mogelijke en voor de betrokkene zo sociaal mogelijke manier ergens aan het werk krijgen en houden.

De komende jaren zal er onvoldoende geld zijn voor begeleiding naar werk. Je ziet wel dat sectorfondsen en O&O fondsen meer gaan doen met dit thema, maar het zijn slechts relatief kleine bedragen. Ook de cao-afspraken rond Wajongers zullen niet gerealiseerd worden als er geen adequate begeleiding en risicoafdekking komen. Regie en middelen! Dat is waar het om gaat. <<

De beste stuurlied staan niet aan wal maar komen aan boord

Wim de Ridder, hoogleraar Toekomstonderzoek aan de Universiteit Twente, tevens consultant



Maatschappelijke acceptatie

Het grootste probleem is de maatschappelijke acceptatie van de werkplaats. Wellicht speelt hierbij een rol dat bij de werkplaatsen twee doelstellingen door elkaar heen lopen. Ze hebben de maatschappelijke opdracht om doorstroom naar het reguliere bedrijfsleven te organiseren en daarnaast een eigen omzetdoelstelling. Door die tweede doelstelling houd je graag de beste mensen in huis. De sociale werkplaats is een uitvinding van de verzorgingsstaat en de verzorgingsstaat heeft zijn langste tijd gehad.

De WMO als voorbeeld hoe het anders kan

Twee zaken zijn in verandering en die komen samen. Als je die op een goede manier met elkaar verbindt, zie je een betere toekomst. De eerste verandering is de WMO en daaraan kun je het vraagstuk van de SW koppelen. De doelstelling van de WMO is maatschappelijke participatie van mensen die het moeilijk hebben. Inmiddels is een aantal taken van het rijk naar gemeenten gedecentraliseerd. Gemeenten hebben professionals aangesteld die beoordelen hoeveel thuiszorg iemand nodig heeft. Vervolgens gaan ze een kostbaar aanbe-

stedingstraject in om die zorg te leveren. Dit proces kun je omdraaien via een op te richten marktplaats voor de WMO. Je geeft iedereen die recht heeft op zorg, een tablet (Ipad) en die kunnen dan via een applicatie zelf een huishulp kiezen. Daarmee heeft de zorgvrager invloed op de keuze van de huishulp. Op zo'n sociale marktplaats kun je ook mensen toelaten die op zoek zijn naar huishulp maar daarvoor niet geïndiceerd zijn. Zij betalen het dan zelf. Zo krijg je competitie tussen zorgverleners die om kwaliteit draait in plaats van het huidige systeem waarbij alleen naar de prijs gekeken wordt. En de sociale marktplaats moet zich overigens niet alleen op huishoudelijke hulp richten maar ook op andere sociale activiteiten die het leven van mensen inhoud geven.

Mandaat bij de burger

De tweede verandering is dat de overheid taken aan burgers teruggeeft. Bijvoorbeeld de groenvoorziening. De gemeente kan aan een buurt vragen of ze hierin een rol wil spelen. Je kunt de burgers niet alleen het bijbehorende budget geven maar ook arbeid in de vorm van SW'ers. Burgers kunnen SW'ers inhuren. Op deze wijze werken SW'ers onder regie van de buurt. Buurtbewoners hebben een belang dat ze goed preste-

ren. Dat leidt ook tot een andere manier van opname van SW'ers in de maatschappij en in het arbeidsproces in het bijzonder.

Nieuwe collectiviteiten

De individualisering is over zijn hoogtepunt heen. Het jaar 1998 geldt als het hoogtepunt van de individualisering: 1998 was het jaar van de doorbraak van internet, e-mail en mobiele telefoon. Sederdien zien we een sterk collectiviserende samenleving. Het lijkt wel of mensen bij alles wat ze doen advies in hun netwerk vragen. Of het nu gaat om het vinden van een baan of het bepalen welk hotel je in Parijs moet hebben, alles gaat via netwerken. Deze collectiviteit is wel een andere dan vroeger, waarbij het grootste verschil zit in de verplichtingen die mensen aangaan. Velen willen geen vaste verplichtingen. Een voorbeeld is het systeem van bedrijven waarmee medewerkers zelf kunnen inroosteren en daarmee in hoge mate zelf bepalen wanneer zij werken.

De professionele amateurs

Je ziet een nieuwe maatschappij ontstaan met actieve burgers, de zogenaemde professionele amateur. Die burger ziet en hoort alles via diverse media en gaat

gewapend met meer kennis dan ooit naar de professional. Je ziet dat al op grote schaal in de zorg, waar patiënten zich verregaand verdiepen in hun ziekte en hun arts met deze kennis confronteren. Ook richting gemeenten zal dat steeds meer vorm krijgen. Zo heeft de gemeente Amsterdam hoerenlopers een nota laten schrijven over de toekomst van de prostitutie in de stad. Ook grote bedrijven maken hier gebruik van. Lego laat het ontwerpen verregaand over aan zijn tienjarige klanten. Dit is echt een paradigmashift. Het zijn deze actieve burgers die niet langer aan de kant staan en commentaar leveren over hoe het beter moet. Vandaar het gezegde: de beste stuurlied staan niet langer aan wal, zij komen aan boord.

Activering via internet

Het ontwerp van de Wet werken naar vermogen gaat uit van het huidige systeem en sleutelt daar aan. Dat is zonde. Je moet een nieuw systeem ontwikkelen en daarbij mensen sterker maken. Je kunt bijvoorbeeld internet gebruiken om mensen te helpen bij het re-integreren. Een website met gestructureerde ervaringsverhalen van mensen die zich in eenzelfde situatie bevinden is een uiterst effectief instrument om de men-

sen te activeren. Na het lezen van deze verhalen wordt het voor betrokkenen een bewuste keuze om actief te worden of inactief te blijven. Net zoals het tv-programma 'ik vertrek' mensen stimuleert om ergens iets nieuws te beginnen.

De rol voor SW-bedrijven

Ik acht SW-instituten uitermate geschikt voor een innovatieve rol bij de overgang naar de nieuwe tijd. Je hebt als SW-bedrijf contact met verschillende groepen en je kan veelsoortige taken uitvoeren. Je taken moet je zoveel mogelijk verzelfstandigen naar de burger toe. Doe een paar proefprojecten en ga van daaruit verder. Dan creëer je vanzelf de vernieuwing van het huidige SW-bedrijf. <<

Brussel
stad



Brussel is evident de hoofdstad van Nederland

Rinus van Schendelen, emeritus hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, bestuurslid Eigenbaas.nl

“De meest relevante zekerheden zijn de onvermijdelijke Europeanisering en marktwerking of privatisering. SW-bedrijven kunnen daarin kansen zien!”

Europa en staatssteun

Europa wordt een steeds belangrijker speler, op steeds meer thema's. Op het ogenblik is de aanpak van gehandicapten hoofdzakelijk een nationale staatszaak, maar dat zal veranderen. In Brussel, dat al jaren 'zacht beleid' (subsidies) zet op gehandicapten, is men zich ervan bewust dat er onder de vlag van re-integratie veel geld gaat richting gehandicapten. En uiteindelijk wordt dat geld ingezet voor de productie op de markt. Bijvoorbeeld in Rotterdam worden Japanse fietsen in elkaar gesleuteld voor Halfords. Dat is al gauw oneerlijke concurrentie. Dit werkt door in de levering van producten en diensten richting de markt. Het is onvermijdelijk dat dit in de toekomst beter wordt gereguleerd. De Europese Commissie zal hierop ingrijpen. En als dat niet kan onder de noemer van de gehandicapten (vooralsnog zijn nationale regels bindend) dan pakken ze het op via een ander verdragsartikel. Bijvoorbeeld die over marktwerking. Die

ingreep zal niet lang op zich laten wachten.

Dit is geen bedreiging. Dit zijn echt kansen voor jullie! Met name in de Europese regelgeving, want er is een grote bereidheid om zaken beter te regelen. Brussel heeft echt een zwak hart voor gehandicapten. Dat is je voorsprong. Ze willen graag helpen en als je met intelligente ideeën of constructies komt, kun je veel bereiken. Voor je het weet staat je vingerafdruk op de wetgeving. Pak die kansen! Als uw sector de vingerafdruk niet zet, dan zet iemand anders 'm straks.

Drijvende krachten voor onze sector

De drijvende krachten zijn: Europa en privatisering. De Europese Unie haalt fricties uit de huidige praktijken van overheidssteun. Men staat zeer positief tegenover de re-integratie van gehandicapten, maar het moet geen gelazer opleveren met staatssteun. De tweede drijvende kracht is de privatisering, want binnenslands willen velen af van de hoge aanspraken op overheidsbudgetten ofwel zakken belastinggeld. De primaire taken van de overheid zijn al moeilijk te financieren. Op het grotere verhaal hoort re-integratie niet bij de toplist van primaire taken.

Commerciële re-integratie-bureaus

De commerciële bureaus hebben zich gemakzuchtig opgesteld, want die zijn de krenten uit de UWV pap gaan halen. Zij hingen in wezen aan diezelfde pipeline van overheidsgeld. En dus waren zij niet echt zelfstandig. Een ondernemer is risicodragend, maar zij waren niet risicodragend. Zij hebben hun langste tijd gehad, tenzij ze hun eigen business model gaan neerzetten. Het mooiste is als private partijen het zelf gaan doen, vanuit eigenbelang. En dat aangestuurd onder generieke Europese regelgeving.

Opleidingskosten

Alles draait om coaching, scholing en opleiding. Dan gaat het over het reguliere traject van lager beroepsonderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en eventueel wetenschappelijk onderwijs. Het is een heel oud dossier in Nederland: wie betaalt de bedrijfsopleidingen? Om de tien of vijftien jaar verandert dat van overheid naar bedrijfsleven en weer terug. Dit laat zien dat sectorale werkgeversorganisaties een sterk eigenbelang hebben bij kwalitatief goede instroom van mensen. Dan kun je dus op sectorniveau met die organisaties om tafel. Je moet zorgen

voor een upgrade van je doelgroep door scholing in samenwerking met ROC's. En in slimme constructies laat je dat dan financieren door de werkgever. Dan kun je mooie intelligente constructies buiten de overheid om krijgen.

Belang van lobby in Brussel

De kernbegrippen binnen de politologie zijn *macht* en *invloed*. Macht is formeel, maar belangrijker dan macht is invloed. De hoofdstad van Nederland is nu evident Brussel. Als je kijkt wat er komt vanuit Brussel, dan realiseer je dat Brussel al veel meer in jullie speelveld zit dan jullie tot nu toe dachten. Beïnvloeding in Brussel is nodig en beïnvloeding op maatschappelijk niveau ook, want je hebt altijd bondgenoten nodig. Alleen via jullie Europese branchevereniging (Workability Europe) lobbyen is mooi, maar niet genoeg. Voor de hand ligt bijvoorbeeld samenwerking met de koepelorganisatie van woningcoöperaties CECODHAS. Dat is een natuurlijke bondgenoot voor jullie. Hetzelfde geldt voor CERM, de koepel van gemeenten. Maar je moet zeker ook profit organisaties meenemen. Bijvoorbeeld Business Europe, de VNO van Europa, heeft veel invloed.

Cultuurverandering

Maatschappelijk ontstaat steeds meer het gevoel van overbodigheid om re-integratie in de huidige vorm te organiseren. Dit geeft teveel fricties met kwesties van staatssteun en het kan ook intelligenter. De werkgevers die nu meeliften op de SW, die moet je aan het werk zetten. Het is hun belang. Er is nu wel vrome betrokkenheid, maar daar heb je niks aan. Je moet er economische betrokkenheid van maken. Ze moeten gaan investeren. Dat vraagt een cultuurverandering binnen Cedris en binnen SW-organisaties. Nu is jullie cultuur nog in hoge mate dat jullie het probleem van de gehandicapten willen oplossen. Je cultuur zou moeten zijn: het probleem van de gehandicapten is ons aller probleem, wij gaan uitsluitend aan de oplossingskant zitten en u gaat meedoen want het is ook uw probleem. Want als u het als werkgever niet gaat doen, blijft u in ieder geval aan de voorkant het overheidsbudget aanvullen via belastingen. Het probleem loslaten en zelf aan de oplossingskant gaan staan. Dat zou goed zijn.

Leer van anderen

Bestudeer eens met elkaar de praktijk van de re-integratie in andere landen.

We hebben vaak de arrogantie dat ons systeem het beste is. Maar bij kritische vergelijking blijkt dat meestal nonsens te zijn. Dan is de boodschap dus dat er intelligente oplossingen zijn waar men elders al mee bezig is, die wij over het hoofd hebben gezien. En je moet eigenlijk eens anderen, mensen uit andere sectoren, met hun kritische ogen naar jullie laten kijken. Want die kijken niet naar jullie geschiedenis. Een kritische buitenstaander of een buitenlander haalt de rareiteiten eruit. Blijf zelf ook kritisch! Blijf eigenwijs! <<



De vraag is wat de houding van de overheid wordt

Jules Theeuwes, emeritus hoogleraar aan de economische faculteit van de Universiteit van Amsterdam en wetenschappelijk directeur van SEO Economisch Onderzoek

Werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt

Je moet nadenken over de hele demografische verandering die plaatsvindt en wat die betekent voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Die verandering heeft tot gevolg dat in de volgende dertig jaar het aantal mensen tussen de 15 en 65 jaar afneemt. Het aanbod op de arbeidsmarkt zal daardoor kleiner worden. Dit zal tekorten creëren die ook voor de onderkant gunstig uit kunnen pakken. De werkgelegenheid in Nederland gaat zich aanpassen aan het feit dat er minder mensen zijn. Immigratie zal hier een rol blijven spelen, maar zelfs bij ruime immigratie zullen er toch nog altijd minder mensen op de arbeidsmarkt komen.

Ik verwacht geen snel herstel van het demografische evenwicht. Dat betekent dat je in de toekomst regelmatig lage werkloosheid zal zien en loondruk op de sectoren met de grootste tekorten zoals de zorg en de zakelijke dienstverlening.

Je ziet dat wanneer arbeidsmarkten heel krap zijn, de langdurige werkloosheid lager wordt en de omvang van de bijstand kleiner wordt. Dit zijn de momenten dat de onderkant meer wordt ingeschakeld. Dat gaat in lagen, alles schuift door totdat de onderkant van de onderkant aan de beurt is. Uiteindelijk

maakt de krapte het makkelijker om aan werk te komen. Het is een omgekeerd verdringingseffect, bovenin komt er eerst ruimte die van onderop wordt opgevuld.

Een kanttekening daarbij is wel dat het afhangt van de snelheid van aanpassingsprocessen. Een evenwicht heeft tijd nodig om zich te vormen. De snelheid hangt mede af van automatisering en verplaatsing van activiteiten naar het buitenland.

Ontwikkeling naar diensteneconomie

We gaan naar een diensteneconomie waarin persoonlijke dienstverlening belangrijk is. Daar hoef je niet hoog opgeleid voor te zijn. Wel dien je over sociale vaardigheden te beschikken, maar dat is weer wat anders dan een hogere opleiding.

Er zijn arbeidseconomen die zeggen dat er geen sprake is van een verdringingsmodel, maar van een polarisatiemodel. Dat betekent dat de werkgelegenheid voor zowel de bovenkant als de onderkant gaat groeien. De middenmoot die er tussen zit wordt minder. Dat komt doordat technologie routine arbeid gaat vervangen. Dus alles wat routine werk is, zoals het lagere white collar work en het blue collar work zal verdwijnen. De bovenkant blijft bestaan omdat er men-

sen nodig zijn die de nieuwe technologie aansturen en de onderkant blijft bestaan wegens de groei van persoonlijke dienstverlening en andere niet routine diensten.

Als je het echt heel abstract ziet, dan komt er een bovenkant met tweeverdieners die geen tijd hebben voor persoonlijke diensten en een onderkant die de persoonlijke diensten verricht. Die bi-polarisatie is op dit moment vooral een Noord-Amerikaans beeld. In Europa zal dat minder hard gaan, omdat wij ook meer belang hechten aan een niet te grote inkomensongelijkheid. Maar zowel de demografische ontwikkelingen als de mogelijke bi-polarisatie van de arbeidsmarkt zijn gunstig voor de onderkant. De maakindustrie wordt steeds productiever waardoor er steeds minder mensen nodig zijn. De productie per werknemer stijgt. Het belang van deze sector in werkgelegenheid zal afnemen net als daarvoor met de landbouw gebeurd is. Er is wel een groot economisch belang van de industrie maar in termen van werkgelegenheid zal het belang verder afnemen.

We krijgen daarentegen een hele grote dienstensector waarin ook werknemers aan de onderkant werk kunnen vinden. De dienstensector en vooral de zakelijke dienstverlening is een hele ruime heterogene sector die gaat van ingewikkeld advies tot eenvoudige bewakingsdien-

sten. De meeste onderdelen van de dienstensector zullen blijven groeien. Vooral de zorgsector, zowel "cure" (bijvoorbeeld ziekenhuizen) als de "care" (bijvoorbeeld verpleeghuizen). De werkgelegenheid daar zit nu op 10 à 11% en dat gaat over 10 tot 15 jaar naar 20%. De productiviteitsstijging is daar nog niet erg groot.

Twee demografische bewegingen

Wat de demografie betreft zijn er twee bewegingen die spelen. Aan de ene kant krimpt de beroepsbevolking en aan de andere kant stijgt het aantal oudere mensen. Voor oudere werknemers is het belangrijk dat ze zo lang mogelijk productief en gemotiveerd aan het werk kunnen blijven.

We weten dat voor werknemers de kans op uitval toeneemt met het stijgen van de leeftijd. Met meer oudere werknemers zal het aantal arbeidsongeschikten waarschijnlijk toenemen en daarmee komt er meer toestroom van mensen naar de onderkant van de arbeidsmarkt. Door de krimp van de beroepsbevolking komt er niet alleen een algemeen tekort op de arbeidsmarkt maar vooral de vraag naar mensen met vaardigheden, technici, professionals en hoger geschoolden zal toenemen, terwijl het aanbod van werknemers met die capaciteiten afneemt. De vraag is dan wat gaat harder? Daar zit al enige spanning in.

De houding van de overheid

Naast de demografische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is de grote vraag wat de overheid gaat doen. Op korte termijn is bekend dat het huidige kabinet gaat bezuinigen. Zou er straks een andere regering komen die dan niet zal bezuinigen? Ik vrees dat het antwoord is dat die ook zal bezuinigen. De meeste politieke partijen zijn er wel van doordrongen dat er bezuinigd moet worden. De keuzes waar te bezuinigen kunnen wel anders gelegd worden.

In het algemeen zou er nu geïnvesteerd moeten worden in onderwijs en training van medewerkers vanwege de krappe arbeidsmarkt. De overheid is de kosten van deze investeringen echter aan het verschuiven naar de burgers. Dat zal in de toekomst niet afnemen. Er zal meer worden geprivatiseerd of in ieder geval zal er meer uit de verantwoordelijkheid van de overheid gehaald worden en bij de burgers worden neergelegd. De overheid kan nu al niet waarmaken wat ze beloofd heeft. Ze zal minder gaan doen, maar wat ze doet, wel beter gaan doen.

Zorg voor de onderkant is niet meer vanzelfsprekend. Voor de echte armen moet je wat doen en voor de mensen aan de echte onderkant. Daar zijn we het allemaal wel over eens. De vraag is echter waar houdt 'echt' op en waar begint het

overbodig te worden. Neem bijvoorbeeld de uitkeringen voor kinderopvang. Het gaat nu ook naar mensen die het totaal niet nodig hebben. Daar is de overheid veel te ver in gegaan. Dit soort discussies zal in de toekomst meer gaan spelen.

Dat betekent voor jullie agenda dat het cruciaal is om te laten zien dat wat jullie doen echt belangrijk is. Dat jullie het doen voor degene die het echt nodig hebben. Het levert een bijdrage aan de samenleving. Het draagt bij aan de welvaart van de mensen en de groei van de economie.

Kosten en baten

In de toekomst is het activeren van mensen aan de onderkant van groot maatschappelijk belang. De mensen zelf worden er beter van en de bijdrage aan de samenleving van iemand die aan werk wordt geholpen is de productieve bijdrage van die mensen. In een toekomstige samenleving waar tekorten zijn, wordt dat belang alleen maar groter. Je moet die mensen aan het werk krijgen die nog toegevoegde waarde kunnen leveren. Iedereen waarvan je denkt die kunnen we nog aan het werk krijgen moet je daarbij helpen. Je moet daar weliswaar kosten voor maken, maar uiteindelijk zijn –als je het verstandig aanpakt– de baten groter dan al de kosten. <<



De SW is van origine een soort apartheidssysteem geweest

Tof Thissen, directeur KING en fractievoorzitter voor Groen Links in de Eerste Kamer

Belangrijkste onzekerheden

Het aantal banen zal niet groeien, maar het aantal vacatures wel. De vraag is dan of wij in staat zijn de 'onderkant van de arbeidsmarkt' toe te leiden naar deze vacatures. De publieke uitvoerders zijn in 2025 in staat om deze taak te vervullen of ze bestaan niet meer. Dit geldt dus ook voor SW-bedrijven: als je niet in staat bent om mensen toe te leiden naar de reguliere arbeidsmarkt, heb je geen bestaansrecht meer. Wat hierbij van belang is dat je deze mensen in uitstekende concurrentie moet brengen met arbeidsmigranten uit Oost-Europa. Als we dat niet kunnen zijn we geen knip voor de neus waard.

Daarnaast is het van belang dat de maatschappij een andere houding aanneemt. Nu accepteren we alleen topsporters op de arbeidsmarkt. We hebben heel veel mensen nu naast de snelweg staan. Die hebben wel een baan in zicht, maar kunnen die niet bemachtigen. En zijn we dan in staat om simpel werk toegankelijk te houden voor mensen met beperkingen? De grootste concurrenten op de arbeidsmarkt zijn de scholieren en studenten. De landelijke politiek moet dan ook erkennen dat we geen zestien miljoen topspor-

ters hebben in dit land.

Een grote onzekerheid voor de nabije toekomst is de vraag of we de huidige infrastructuur in stand kunnen houden. Dat betekent dat we ook andere partijen moeten aanspreken om mee te financieren. Bijvoorbeeld dat grote bedrijven en ondernemers zelf ook gaan investeren in het opleiden van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Initiatieven als Locus helpen hier aan mee. De overheid heeft ook een te beperkte visie. Eigen verantwoordelijkheid is goed, maar mensen zijn soms tijdelijk of blijvend niet in staat tot zelfredzaamheid. Daarvoor zijn blijvend fiscale regelingen, subsidies en rugzakjes nodig. Dat kun je niet zomaar wegbezuinigen.

Bepalende krachten

De meest bepalende kracht voor de toekomst is de sector zelf. Als sector moet je aantonen dat je een springplank bent naar regulier werk. Tot nu toe hebben publieke spelers geen geweldig track record. Er was altijd gedacht dat de SW het zeehondje was van de politiek. Dat ze daar niet op durfden te bezuinigen. Dat is nu definitief anders.

De tweede kracht zit in het bedrijfsleven. Ondernemend Nederland kan zijn ogen

niet sluiten voor de onderkant van de arbeidsmarkt. De SW is van origine een soort apartheidssysteem geweest: los van de reguliere markt. Net zoals mensen met een beperking ergens in een bos woonden, werkten ze ook apart ergens op een sociale werkplaats. Hiermee hebben we de reguliere arbeidsmarkt onthouden van interactie. Het moet uiteindelijk weer normaal worden dat elke ondernemer iemand met een beperking in zijn personeelsbestand heeft zitten. Mijn ideaalbeeld is dat van inclusieve organisaties.

De derde kracht zit in gemeenten. Zij zullen hun verantwoordelijkheid nu moeten nemen. Zij hebben jaren gepleit om allerlei beleidsterreinen in eigen beheer uit te voeren. Nu krijgen ze heel veel, maar ik ben bang dat de ogen groter waren dan de maag. Kunnen ze dit wel waar maken? Zijn gemeenten in staat om alles slimmer te organiseren? En daarbij is vooral belangrijk dat ze een kanteling weten te maken naar preventie. Er kan veel geld bespaard worden door slimme interventies tijdens de kinderjaren.

Trends en ontwikkelingen

Ik hoop dat de politiek inziet dat op een gegeven moment de onderkant van de

sociale maatschappij bereikt is. Is het wel terecht dat de kwetsbaren moeten betalen voor een crisis die ze niet veroorzaakt hebben? Lastig is wel dat de politiek in afnemende mate geïnteresseerd is in feiten. We zijn niet in staat om over de retoriek heen te stappen. De trend van individualisering zal zich niet doorzetten. Er gaan nieuwe verbanden ontstaan, dat komt ook in onderzoeken naar voren. En jongeren van nu erkennen ook dat er voor iedereen kansen zijn, maar dat het voor sommigen niet mogelijk is die kansen te pakken. Er gaan moderne sociale verbanden en communities ontstaan. Dit zal ook leiden tot een hernieuwde definitie van solidariteit en de verzorgingsmaatschappij.

Droom en nachtmerrie voor de toekomst

Mijn droom voor de toekomst is dat de Wet werken naar vermogen niet wordt ingevoerd door penningmeesters, maar dat het een emancipatiemiddel wordt. De expertise van de huidige SW-bedrijven kan dan dienen om het werk te organiseren en om werk en mensen met elkaar te matchen. Mijn droom is dat hierdoor uiteindelijk de sector overbodig wordt. Mijn nachtmerrie is ook dat de sector overbodig wordt, maar dan via de andere weg:

we zetten mensen met een beperking buiten spel. Dan hebben we ook geen SW-bedrijven meer nodig.

Ontwerp een sterke communicatiestrategie!

Wij bespelen de publieke opinie niet goed. Dat komt onder andere doordat Divosa, Cedris en VNG elk hun eigen communicatiestrategie hebben. Deze clubs versterken elkaar niet. Wat mij betreft zouden Divosa en Cedris ook moeten fuseren en KING wil daar dan graag bij betrokken zijn. Los daarvan moeten we een slimme strategie bedenken hoe we aantonen dat de sociale sector twee miljoen mensen versterkt. We moeten verwijten kunnen weerleggen. En je moet belangrijke spelers aan je verbinden die ook geloven in je sector. Bijvoorbeeld Nijhuis, Boots, Hilhorst, Wilthagen, De Beer, Tonkens. Zij hebben dezelfde manier van denken. Jullie kunnen organiseren dat die meningen meer en beter geventileerd worden. Als het bijvoorbeeld in "De wereld draait door" gaat om mensen met een beperking, moeten jullie daar aan tafel zitten!

Fouten en successen uit het verleden

Er zijn vier zaken waar we van kunnen

leren. De eerste fout is onze zelfgenoegzaamheid. Wij dachten dat dit ons niet zou gebeuren. Dat er op deze sector niet bezuinigd zou worden. Maar we zijn helaas te laat wakker geworden. De tweede fout is dat we goede SW'ers vaak te lang hebben vast gehouden binnen de muren van het SW-bedrijf. We hebben te weinig laten zien dat een SW-bedrijf een springplank kan zijn. De derde fout is dat Cedris en Divosa ieder voor zich opkomt. En tot slot was de Wet gemeenschappelijke regeling een fout. Hierdoor was de lokale politiek slechts betrokken bij een SW-bedrijf als er een tekort was. Dat is geen constructieve betrokkenheid. <<

Verde
van
verdr



Nederland moet het hebben van kennis en kunde: daar verdienen we ons geld mee

Willem Vermeend, internetondernemer en hoogleraar Europees fiscaal recht en fiscale economie aan de Universiteit Maastricht

Digitalisering is de toekomst

Er zijn bijna geen zekerheden te benoemen voor 2025. De wereld verandert zo snel dat wij dat niet kunnen voorspellen. Wat wel zeker is dat in 2025 de wereld gedigitaliseerd is. Je ziet dat nu al ontstaan in werk en in online winkelen, maar dat wordt alleen nog maar meer. Dan zijn er dus ook minder kantoor- en winkelpanden nodig.

De toekomst van de arbeidsmarkt

Als je kijkt naar de toekomst dan hebben we technici meer dan ooit nodig. We hebben meer mensen nodig die een technisch vak kiezen en het niveau van de opleiding moet omhoog. In 2025 hebben we de top van de vergrijzing bereikt. Er zijn dan veel te weinig jongeren. In 2025 is er ook een mismatch op de arbeidsmarkt. Er zal een groot tekort zijn aan hoger opgeleiden en een overvloed aan laagopgeleiden. Europa moet dan ook snel een Greencard systeem invoeren. Kenniswerkers die hier willen werken moeten we met open armen ontvangen.

Je ziet nu helaas dat veel jonge mensen vertrekken. De echt talentvolle mensen zien betere kansen in het buitenland.

Daar dreigt Nederland de boot te missen. Er is ook een anti-Europa en een anti-buitenland stemming in Nederland. Dat maakt Nederland een minder favoriet vestigingsland voor bedrijven. Wanneer ook de huidige hoofdkantoren uit Nederland verdwijnen hebben we een probleem. Die hoofdkantoren zijn de backbone van de samenleving. Niet iedereen realiseert zich dat als je aanschoupt tegen Europa, je aanschoupt tegen Nederland.

Digitalisering creëert ook werk voor laagopgeleiden

Er zijn wel kansen voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Door de digitalisering zal er een banengroei zijn in logistieke functies: bezorg- en magazijnwerk is in opkomst. Daar zitten nog wel kansen. In de zorg zie ik dat minder. Door de digitalisering ontstaat de wereld van e-health en dan heb je juist hoogopgeleide mensen nodig in de zorg. In de zorg zal het simpele werk dus niet één op één toenemen met een groeiende groep zorgvragers. De zorg is ook geen kostenpost, maar een innovatieve economie.

De klassieke industrie ebt weg. Kennis en kunde: daar moeten we ons geld mee verdienen. We moeten Nederland

'verinternetten'. We moeten het snelste internet ter wereld aanleggen en iedereen daar op aansluiten. Bedrijven kunnen dan sneller en slimmer werken. Daar zit ontwikkeling in! Je kunt dan ook het onderwijs digitaliseren. Dat creëert ook weer veel bedrijvigheid.

De toekomst van de SW-sector

Wat je als sector zou moeten doen is in kaart brengen waar laagopgeleiden kunnen werken in de toekomst. En dan moet je nu al beginnen mensen voor die sectoren op te leiden. Met begeleiding erbij kun je banen creëren. Er zal wel altijd geld bij moeten voor dit soort banen. Economisch zijn ze niet rendabel en dus moeten we dan bereid zijn een deel bij te leggen uit de schatkist. Je moet het dan niet op de huidige manier organiseren. Dat hoeft niet.

In zijn huidige vorm zal het SW-bedrijf in de toekomst niet meer bestaan. Jullie kunnen wel een vlucht naar de toekomst nemen door in kaart te brengen in welke sectoren werk zal zijn in 2025 en daar alvast mensen voor op te leiden. Er zal zeker nog werk zijn in het groen, milieu, zorg, horeca, logistiek en schoonmaak. Jobcarving zal hierbij weinig opleveren.

Het gaat erom mensen op te leiden voor banen die er in de toekomst zijn. Er zal ook altijd een onderkant van de arbeidsmarkt zijn en er zal ook altijd een groep zijn die niet aan het werk komt. Dan kun je nog zo optimaal stimuleren en begeleiden maar er is een harde kern. Als je tien procent daarvan aan het werk helpt is dat al een succes.

De politieke trend die zichtbaar is, is dat er steeds meer geloof is in zelfredzaamheid. Dat geldt zowel voor linkse als rechtse kabinetten. Er zitten wat dat betreft alleen nuanceverschillen in. Dit is ook een wereldwijde trend. Een linkse overheid zal misschien meer steun verlenen aan SW-bedrijven, maar daar moet je de redding niet zoeken. Het woord subsidie moet je in je publicatie voor de toekomst misschien zelfs vermijden.

Innovatie en het belang van de internetgeneratie

Innovaties vinden niet plaats bij de overheid, maar innovaties zijn teamwork. Zo heeft het kabinet tien sectoren benoemd waar zij in willen investeren, maar de interneteconomie wordt daar niet in benoemd. Dat klopt niet. In de commissie hadden ze ook mensen uit de internetgeneratie moeten opnemen. De com-

missie bestond nu uit zestig plussers. De babyboomgeneratie denkt nog dat de wereld van hen is, maar dat is niet zo.

Ik zou Cedris adviseren om mensen uit de internetgeneratie op te nemen in je team bij het uitwerken van een strategie voor de toekomst. Dat moet je dan ook in je voorwoord benoemen. 'Aan dit rapport hebben mensen uit de internetgeneratie meegedacht.' Zij kunnen out of the box denken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een tweede trend is duurzaamheid. MVO is een trend die doorzet. Dat biedt ook wel kansen voor mensen met een handicap. Zo worden er brancheafspraken gemaakt over de inzet van mensen met een beperking, maar daar alleen red je het niet mee. Als bedrijf weet je dat het één van je maatschappelijke taken is om gehandicapt in dienst te nemen.

Je kunt meer verwachten van bedrijven dan van de overheid. Het nieuwe management is zeer maatschappelijk ingesteld. De leider van de toekomst is ook niet autoritair, maar een inspirerende aanvoerder. Jonge managers zijn meer maatschappelijk ingesteld dan de oudere

generatie en misschien ook wel meer dan politici.

Alles gebeurt in het buitenland

De laatste trend die ik zie is dat alles nu in het buitenland gebeurt. De BRIC landen (Brazilië, Rusland, India en China), de opkomende economieën, zijn bepalend voor onze toekomst. Daar vindt nu de economische groei plaats. En het gaat lang duren tot de lonen daar op een gelijk niveau komen met de Westerse landen. Assemblage- en productie activiteiten hier ontplooiën kun je dus wel vergeten. <<

De w
zaken
rend



De wethouders van Sociale Zaken moeten een activerende rol spelen

Kees Jan de Vet, Lid directieraad VNG

Trends en ontwikkelingen

We krijgen als gemeenten te maken met toenemende decentralisatie vanuit de Rijksoverheid. Een ontwikkeling is dat wethouders Sociale Zaken steeds meer wethouders arbeidsmarkt worden. Dat is een logische ontwikkeling omdat de arbeidsmarkt op regionaal niveau speelt. In een samenleving die steeds meer vergrijsd, wordt arbeid steeds schaarser. Participatie wordt steeds belangrijker en dan wordt het een hele klus om de verbanden te leggen tussen mensen en de arbeidsmarkt. Daar ligt een rol voor de gemeenten op het terrein van werk en zorg.

Voor de rijksoverheid is decentralisering ook ingegeven vanwege budgettaire afwegingen maar voor ons als gemeenten zie ik dat ook als een logische stap om een compleet werkpakket in de nabijheid van mensen te bieden.

De arbeidsmarkt zal steeds meer internationaliseren. Mensen zullen steeds meer op eigen gelegenheid de arbeidsmarkt betreden en daarop bewegen. Er zijn echter ook mensen die niet op eigen kracht een plaats kunnen verwerven op de arbeidsmarkt.

De invloed van Europa

Op Europees niveau zal er steeds meer convergentie ontstaan. Stelsels die internationaal afwijken zullen allemaal ter discussie worden gesteld. In een Europese markt krijgt de overheid steeds meer eenzelfde gezicht. In toenemende mate komt er regulering vanuit Brussel op het gebied van regelgeving. Internationalisering zal zich steeds verder doorzetten. Je ziet dat al bij universiteiten en woningbouwcoöperaties. De arbeidsmarkt trekt zich weinig aan van landsgrenzen. Maatwerk op wetgevingsgebied blijft echter wel nodig. Aanvullende regels zullen in Den Haag gemaakt worden. De uitwerking van die regels uit Brussel en Den Haag zal in de regio plaatsvinden.

De grootste onzekerheden

Op dit moment is het SW stelsel te duur. Het is een niet houdbaar stelsel. Juist daarom is het goed om te kijken naar de lange termijn. De koers van dit dossier is vrij duidelijk. Een andere coalitie had hetzelfde gedaan. Alleen de tijd is een variabele. De prijs van arbeid zal steeds meer via de markt tot stand komen en alle kunstmatige systemen vanuit de overheid zullen ter discussie komen te

staan als blijkt dat ze te ver van de realiteit af staan.

Droom

Mijn droom is dat we ons in Nederland tot in lengte der dagen verantwoordelijk voelen voor de mensen die in de meest kwetsbare positie zitten. Dat betekent ook dat er ruimte is voor beschermd werken. Durven we te kiezen voor mensen die kwetsbaar zijn. De vraag is hoe je dat op een verantwoorde manier kunt borgen? Hoe weet je verantwoord een transformatie te organiseren? Dat betekent dat je in Nederland een vorm van dagbesteding in leven laat voor mensen die niets anders kunnen en op beschermd werk zijn aangewezen. Daarbij moet je open discussiëren voor welke prijs je die voorziening creëert en met welke rechtspositie je dat doet.

Zorg dat je beschermd werk of dagbesteding op een goede manier vormgeeft en zorg dat je zoveel mogelijk aansluit bij een beweging naar de arbeidsmarkt toe. SW en dagbesteding zullen moeten samenwerken richting gemeenten. Het aanbod doen hoe je dat gezamenlijk kunt oppakken.

Vervolgens heb je in de Wwnv de mensen zitten die meer kunnen en richting het reguliere bedrijfsleven moeten gaan. De SW heeft daarin een motorfunctie onder andere via het detacheren van mensen. Zoveel mogelijk mensen in de reguliere arbeidsmarkt zetten zonder dat werkgevers met het klassieke verhaal komen dat we ze eigenlijk wel willen maar de overheid er een enorme berg bureaucratie bij levert en ze het dus maar niet doen.

Relatie met werkgevers

Het wetsvoorstel zoals het er nu ligt is helemaal aanbod gericht. Met sociale partners moeten we werken aan de relatie met werkgevers. Die relatie moet veel hechter worden. Het wetsvoorstel is nu niet vanuit de werkgever geschreven. Het is budget gestuurd. Het is duidelijk geen typologie van de arbeidsmarkt van de toekomst.

De vergrijzing biedt veel mogelijkheden. Niet voor alle mensen aan de onderkant. Toetreden tot de arbeidsmarkt zal niet voor iedereen mogelijk zijn. Iedereen heeft zijn talenten en probeert die zo optimaal mogelijk te benutten. Je kunt ook je werkprocessen op een andere manier organiseren om zo meer mensen

op te kunnen nemen. Veel bedrijven werken nu niet met SW-bedrijven omdat ze ook opzien tegen de bureaucratie. We hebben als overheid, regionaal en landelijk, nu ook op het netvlies staan dat het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vooral voor andere werkgevers geldt terwijl we natuurlijk zelf als werkgever ook een belangrijke functie hebben te vervullen.

Fouten en successen

Bij de fouten alleen maar denken aan de geldvraag en denken aan instituties. De Wwnv in de huidige opzet gaat in de kern niet om werken, maar om een bezuiniging. De werkfilosofie zou leidend moeten zijn.

De wethouders van Sociale Zaken moeten een activerende rol spelen. Nu gaat het overal in het land bij de colleges van B&W om werken naar vermogen. Dat is een enorm winstpunt in vergelijking met het verleden. Gebruik het rapport van de commissie Westerlaken om op basis daarvan een agenda te maken waarin het gaat om de vragen: waar willen we over twee jaar staan, over vijf jaar en over tien jaar. Het denken over werken naar vermogen en alles wat daar mee samenhangt, kan geen stilstaand water zijn.

Er zijn, mede vanwege de arbeidsmarkt, voldoende prikkels om er wel succesvol mee om te gaan. Vooral een beeld hebben waar je zelf naar toe wilt. Dat geldt zowel voor de SW-bedrijven als voor de wethouders. Probeer verbanden te organiseren met onder andere de dagbesteding en andere terreinen die bij de gemeenten terecht komen. Een hoopgevende ontwikkeling is dat veel gemeenten daar al mee bezig zijn. <<

Vlaa
lerere
211111



Maak keuzes en blijf redeneren vanuit wat mensen kunnen

Erwin Wigbold, ondernemer met 1.300 medewerkers waarvan 40% SW

Ik geloof niet in alleen shareholder value of schaalgrootte voor een dienstverlener. Daarom heb ik met Visschendijk Facilitair een nieuwe koers ingezet met drie principes: 1) middelgroot en regionaal zaken doen, 2) facilitair is niet alleen schoonmaak maar ook groenvoorziening en catering et cetera, 3) maatschappelijke relevantie door een combinatie van leren en werken.

Wetgeving en politiek als belangrijke onzekerheden

De belangrijkste onzekerheid is natuurlijk wetgeving. En ik denk welke keuzes je dan maakt als organisatie. Zelf heb ik via mijn samenwerking met SW-bedrijven bijvoorbeeld te maken met een VVD- en een SP-wethouder. Dat is wel anders, maar uiteindelijk verschillen ze niet in het einddoel. Ze willen beiden hogere arbeidsparticipatie en vinden dat werk moet lonen. Maar de weg ernaartoe, daarin verschilt men wel. De gemeenten moeten nu keuzes maken. De keuze voor beschermd SW is gemaakt, maar is dat alles? Of ga je ook de andere competenties van de bedrijven inzetten?

Tweede belangrijke onzekerheid is de politiek en in het verlengde de keuzen die daaruit komen voor de kernactiviteit

van het SW-bedrijf. Dat is dus beschut werk, maar volgens mij is dat te schraal. Je moet de economische motor zijn voor de doelgroep. Begeleiding, opleiding en plaatsing naar buiten toe. Dat zijn de mogelijkheden. De eerste is een zekerheid en die andere twee zijn keuzen. Of je dat kunt en wilt zijn.

Kansen voor SW-bedrijven

Bepalend is de keuze: ga je voor alleen beschut werk in je bedrijf of krijgen de SW-bedrijven een bredere functie, in het begeleiden van mensen naar de arbeidsmarkt. Dat is de vraag. Ik ken goede en minder goede SW-bedrijven. Goede bedrijven hebben competenties in twee dingen: de brugfunctie zijn naar de arbeidsmarkt en slim handenwerk organiseren. Je moet redeneren vanuit je kracht. Ik denk dat er een heleboel kracht zit in de SW-bedrijven.

Alleen beschut werk laten doen door een SW-bedrijf is ook te duur. En gemeenten trekken die conclusie heus ook wel. Wat ook kan is een Duits model. Werkgevers bieden mensen werk of ze kopen het af. En daarmee worden dan faciliteiten betaald. Daarnaast vraag ik mij af of uiteindelijk de gemeentelijke sociale diensten niet moeten samengaan met het SW-bedrijf.

Een positieve trend is dat de ruimte die er is om iemand met een beperking in te zetten, groter wordt. Het is well-done om dat te doen. Dat is ook direct een bedreiging dat bedrijven daar alleen maar om commerciële redenen voor kiezen. Ook de individualisering van de maatschappij heeft hier invloed op. Iedereen moet zichzelf redden. Het is goed dat een slag gemaakt wordt dat gekeken wordt naar mogelijkheden, naar wat mensen nog wel kunnen. Maar je moet ook wel geld en energie inzetten voor mensen die dat nodig hebben.

Je moet wel onderscheid maken tussen gewoon moeilijke mensen en mensen die niks kunnen. Dat eerste is een andere problematiek en dan heb je ook andere oplossingen. Dat betekent dat gewoon straffen en belonen een rol gaat spelen. Daar waar je mensen echt moet helpen, met een laag IQ, met handicaps, ja die moet je gewoon helpen.

Trendbreuken in facilitaire dienstverlening

De demografische ontwikkelingen gaan natuurlijk invloed hebben op mensintensieve dienstverlening. Dus die vraag naar personeel gaat groeien. Dat is in onze sector wel een gegeven. Een algemene trend die ook invloed heeft is, dat de ver-

antwoordelijkheid en daarmee de risico's heel sterk bij werkgevers worden gelegd. Zo vind ik begeleid werken goed, maar voor ik overga op contracten voor onbepaalde tijd wil ik wel afspreken wat er gebeurt als de overheid niet loyaal is en de regeling terugtrekt. Want dan heb ik wel een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Thema's voor de agenda

Je moet nadenken over productiviteitsstijging. Niet door een zweeppje, maar door slimmer werken. Onder de Wwv constructie wordt de noodzaak van productiviteitsstijging groter, omdat je mensen betaalt onder het minimumloon. Ik kan die mensen niet onder de cao brengen. Zoals nu de begeleid werken constructie is, die is mooi. Want de mensen hebben echt een baan, ze werken hier. In de nieuwe situatie blijven mensen deels in de uitkering. Dat is niet goed.

Het gaat uiteindelijk om aandacht en waarderen. Maar ook om corrigeren. En laten zien wat normaal is. Bijvoorbeeld dat iedereen tegelijk met vakantie gaat in de groenvoorziening. Dat veranderen is de eerste slag in de productiviteitsstijging.

Belangrijke spelers zijn overheid en onderwijs

Een belangrijke speler is in ieder geval de overheid. Het risico bestaat ook dat de gemeente zelf het wiel opnieuw gaat uitvinden. Voor de SW-sector gaat de gemeente een belangrijke rol innemen. Daarnaast ook het onderwijs, zeker als je jezelf als ontwikkelbedrijf ziet. Het ROC, de AOC's en ook de branchegerichte opleidingen. Dat zijn je partners voor de toekomst. Maar ook de KvK's en het HBO-onderwijs. Zij gaan over de vraag hoe we ondernemingen creëren die onze mensen in dienst willen nemen. En je kunt als SW-sector ook MVO-clubjes faciliteren. Want je weet als SW-bedrijf welke ondernemers het hart op de juiste plek hebben zitten.

Fouten en successen uit het verleden

We hebben SW-bedrijven opgericht die gegeven hun doelstelling in een spagaat zitten: bedrijfseconomische of budgettaire doelstellingen en een uitstroomdoelstelling. Dat conflicteert.

Je moet niet weer de SW-sector de bedrijfjes laten runnen. Dat moet je door ondernemers laten doen. Stel wij gaan

samenwerken. Dan heb jij verstand van de mensen en zoeken wij ondernemerslustige studenten. Jonge ondernemers. Dan laat je dat sponsoren door bijvoorbeeld het Rabo fonds. Dat gaat niet vanzelf maar daar liggen kansen. Creatief en vernieuwend denken. Daar gaat het om! <<



Werkgevers moeten gefaciliteerd worden om te gaan werkgeven naar vermogen

Prof. dr. Ton Wilthagen, directeur Research Institute for Flexicurity, labour market dynamics and social cohesion

Onzekerheden voor de toekomst

Een van de belangrijkste onzekerheden zal de financierbaarheid zijn van regelingen om mensen naar arbeid te begeleiden. Je ziet nu al dat dit onder druk staat. De grootste onzekerheid zit in de eisen die we stellen aan de productiviteit van werknemers. Krijg je in de huidige arbeidsmarkt mensen duurzaam mee die blijvend minder productief zijn? Wat dat betreft zijn we de laatste jaren op een punt gekomen als samenleving dat we vinden dat iedereen moet werken. Het is de Koninklijke route naar maatschappelijke participatie en sociale cohesie. De grote vraag wordt wat voor soort modellen wij hebben om mensen met een lage productiviteit aan het werk te helpen en te houden? In hoge mate zal dat moeten via de reguliere arbeidsmarkt. Wat we nu willen is mensen met een mindere productiviteit op de arbeidsmarkt plaatsen en het deel dat ze te kort komen een tijdje bijpassen en dan hebben we al die mensen op de arbeidsmarkt. Het testen of toetsen van deze hypothese is de belangrijkste opgave. De eisen aan productiviteit staan overigens niet stil. Die ontwikkelen ook. Dus het houdt niet op bij het alleen naar de arbeidsmarkt brengen van die mensen.

Welke krachten zijn er bepalend voor de sector?

Uiteindelijk is de arbeidsmarkt een heel simpel verhaal. Het is een markt en dus een verhaal van vraag en aanbod en de match daartussen. We weten te weinig van het aanbod, van wat mensen kunnen. En we weten ook te weinig van wat nu echt gevraagd wordt. We verzinnen manieren om de match beter te maken, we verzinnen manieren om de vraag transparant te maken en we bedenken hoe de vraag beter kan aansluiten bij het aanbod.

Drijvende krachten op de arbeidsmarkt zijn internationalisering, toenemende concurrentie, technologisering, digitalisering en demografische ontwikkelingen. Daarnaast ook nog een toenemende diversiteit van het aanbod. Denk daarbij aan allochtonen, vrouwen en ouderen. Al deze factoren bepalen vraag en aanbod en de match.

Scenario's voor de toekomst: nachtmerrie en droom

Het nachtmerrie scenario is dat de financiering afneemt, dat het maatschappelijke draagvlak afneemt, en dat het bovendien niet lukt deze mensen naar de arbeidsmarkt te brengen. We hebben

dan het scenario dat er alleen nog een bijstandsniveau is en er geen constructies zijn om mensen naar werk te begeleiden. Mensen komen dan of nooit uit de bijstand, of we krijgen in Nederland ook een klasse van *working poor*. Het beste dat ons kan overkomen is dat constructies om mensen naar arbeid te begeleiden overbodig worden. Dat dit soort transitie zo soepel verlopen en dat je mensen zo goed kunt leren werken dat de transitieperiode niet meer is dan een tijdelijke fase. Dat daarmee ook het stigma verdwijnt en dat het ook geen punt is dat je even via een dergelijke organisatie op de arbeidsmarkt komt of blijft.

Welke thema's moeten op de agenda komen te staan?

In eerste plaats is de relatie met de werkgevers cruciaal. Je moet die werkgevers aanspreken als ondernemers. Dat gebeurt nu nog veel te weinig. Iemand begint niet als werkgever maar als ondernemer, nooit andersom. Dat wordt nog wel eens vergeten. Je moet dus niet meteen gaan praten over deze mensen, maar over de ontwikkeling van de bedrijven. Wat heb je nodig om te kunnen ondernemen, waar zit je groei? Je moet het dus niet gooien op maatschappelijk ondernemen maar op ondernemen.

Een ander aspect is dat je niet aan alle kanten die werkgevers moet gaan bestoken, maar dat er één werkgeversbenadering wordt gehanteerd. De werkgevers moeten niet denken wie komt er nu weer langs? Dat is absoluut iets dat moet veranderen. Ik zie ook ruimte bij de loonwaardemodellen. Die modellen zijn er en sommige zijn ook beproefd, maar daar moet ook één model zijn. Ik zou dat ook als sector oppakken en de wetenschap kan daar bij helpen.

Wat zijn de belangrijke spelers op de langere termijn?

Ten eerste de bedrijven, ten tweede de transitieorganisaties. Dit laatste is een benaming die ook positiever klinkt dan de huidige benamingen. Iedereen wil namelijk wel getransfereerd worden.

De nationale overheid zal ver teruggestapt zijn. Europa zal ingestapt zijn. Er zullen veel meer Europese regiofondsen zijn. Europa zal veel meer gecoördineerd de regie nemen. Minder gericht op landen maar meer gericht op regio's. Regio's zelf zullen zich ook veel meer bewust zijn van werkgelegenheid in de eigen regio en meer regie gaan nemen. Regionale coördinatie in een niet te klein gebied. Er zullen natuurlijke regio's ont-

staan die gemeente overstijgend zijn met daarbij een centrumgemeente.

Van welke fouten en successen uit het verleden kunnen we leren?

Ten eerste, de hele marketing van de sector. Die is lang te ouderwets en behoudend gebleven. Die moet voor de komende tijd wel goed georganiseerd worden. Je wilt niet gezien worden als het afvoerputje voor de samenleving waar mensen vooral niet terecht willen komen en als ze er zitten ze er nooit meer uit komen.

Ten tweede, het psychologisch contact dat je met je mensen hebt. Je krijgt mensen binnen en hoe je ze binnen haalt is enorm bepalend voor hoe ze daarna zullen functioneren. Als je vanaf het begin uitstraalt 'we zijn een transfercentrum' is dat een heel ander begin dan dat je een vaste baan binnen de organisatie biedt. Dat moet je vanaf de eerste dag duidelijk maken.

Tot slot, de arbeidsmarkt. Die is zo dynamisch en er verandert zoveel dat mensen niet meer beroepsmatig moeten worden opgeleid, maar dat organisaties zich moeten concentreren op basiscompeten-

ties, ICT vaardigheden en werknemersvaardigheden. Dan heb je iemand die veel breder inzetbaar is. <<

Colofon

Cedris, november 2011

Projectgroep

Cees Boon, directeur Paswerk
Lisette Bosch, directeur Wedeo
Frank van den Broek, directeur Novatec
Albert Bruins Slot, directeur Alescon
Henk van Eijk, directeur WNK Bedrijven
Anton van den Hoed, directeur AM-groep
Jan van Hooff, directeur Noorderkwartier
Jos Koopman, directeur WVS-Groep
Egbert Lichtenberg, directeur !GO
Jan Kees Meijers, directeur Op/maat
Evert-Jelle van de Ven, directeur Vixia
Hans Verwijlen, directeur MTB

Projectgroep Cedris

Joram de Does
Jenny den Hertog
Arend Pieterse

Externe begeleiding

Renate Kenter
Lineke Botterhuis
Jan-Jaap Gerards
De Ruijter Strategie B.V.
Molenweg 32, 1182 CL, Amstelveen
Tel. (020) 625 02 14
www.deruijter.net

Redactie

Cedris

Vormgeving

Vormix, Maarsse

Druk

Stimio Communicatie & Presentatie, Tiel





In gesprek met de buitenwereld



Welke kant gaat het op?

Als brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie in Nederland heeft Cedris tot doel haar 93 leden en hun klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn en hun belangen te behartigen. Daarom wil Cedris de onzekere toekomst op lange termijn waarin de branche zal moeten opereren verkennen en strategische opties ontwikkelen, zodat men hierop kan anticiperen in plaats van slechts reageren als het zover is.



Agenda
van de
toekomst
2025 / deel 2