



Meedoen naar vermogen

Agenda van de toekomst

2025 / deel 4





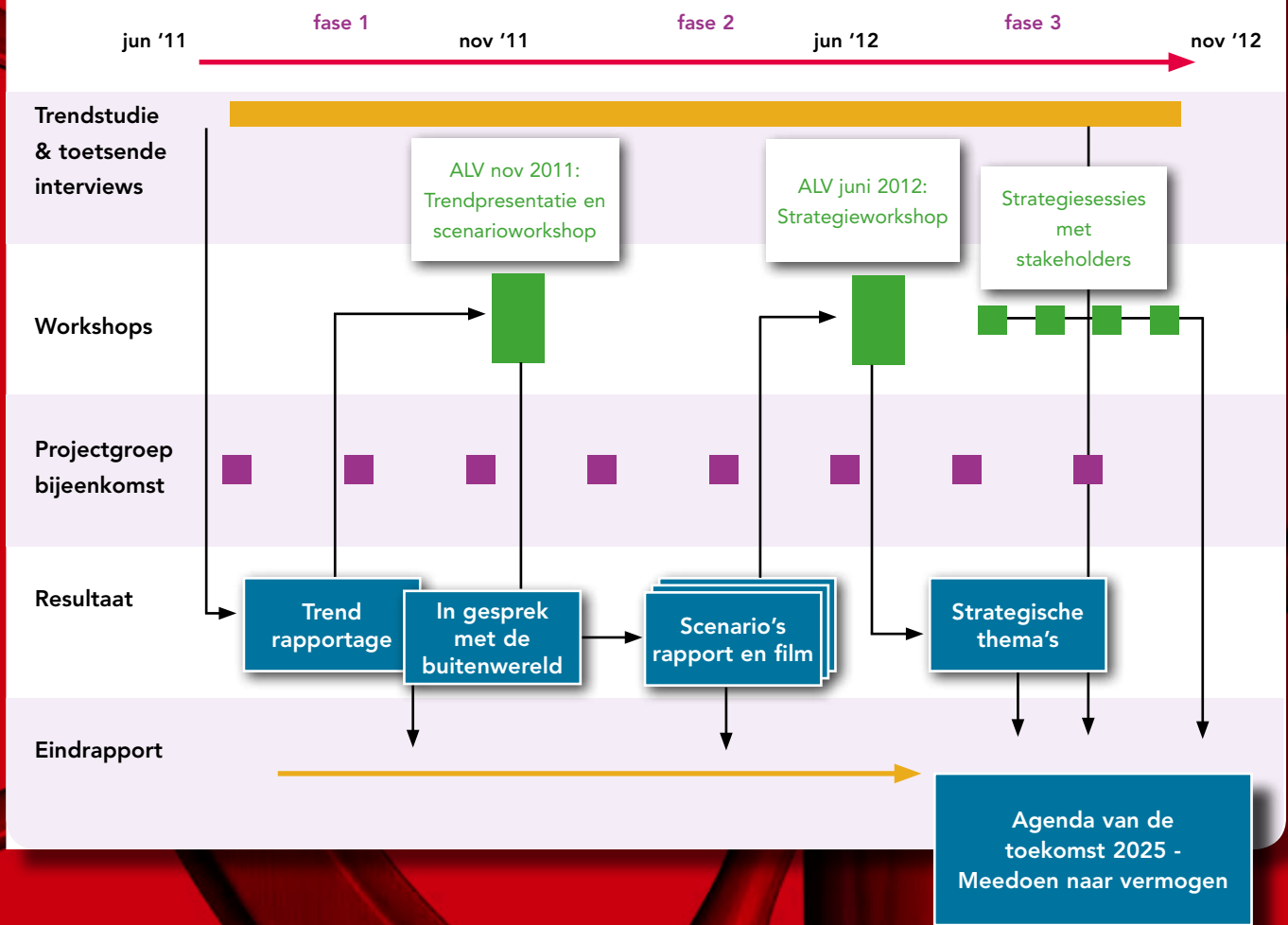
Inhoudsopgave

Inleiding	5
Richtinggevend thema 1: Focus op de vermogende mens	8
Richtinggevend thema 2: Focus op de kerncompetenties van de sector	11
Richtinggevend thema 3: Flexibele financiële bronnen	14
Richtinggevend thema 4: Waardevolle samenwerking in het netwerk	18
Richtinggevend thema 5: Veerkrachtige verbindingen tussen publiek en privaat	21
Richtinggevend thema 6: Onderlinge versterking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven	23
Nawoord	25
Met dank aan	26
Colofon	26



Cedris is de brancheorganisatie van 91 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.

Proces 'Agenda van de toekomst 2025'



Inleiding

In het traject 'Agenda van de toekomst 2025', dat in juni 2011 van start ging, zijn de afgelopen anderhalf jaar trends verkend, gesprekken met de buitenwereld gevoerd, scenario's geschetst en thema's geïnventariseerd voor de strategische agenda van het komende decennium.

In dit vierde document 'Meedoen naar vermogen' komen al deze stappen samen; het document biedt de SW-sector en alle stakeholders richtinggevende handvatten om met de ontwikkelingen rond mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om te gaan. Daarnaast vormt 'Meedoen naar vermogen' voor Cedris als branchevereniging van de sector de basis voor haar interne strategie.

De verkenning begon in 2011 met een omgevingsanalyse die inzicht bood in relevante ontwikkelingen, trends en onzekerheden in de buitenwereld. De resultaten van dit deel van het traject zijn gepubliceerd in 'Agenda voor de toekomst 2025, deel 1: Trendrapportage'. Daarnaast zijn 21 stakeholders en wetenschappers geïnterviewd over hun visie op de toekomst ten aanzien van de ondersteuning van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze interviews zijn gepubliceerd in 'Agenda voor de toekomst 2025, deel 2: In gesprek met de buitenwereld.' Gezamenlijk bieden deze publicaties inzicht in megatrends als globalisering (globalisering en lokalisering), individualisering, technologisering, veranderingen in de bevolkingssamenstelling en een toename van verschillen tussen de regio's in Nederland. Deze ontwikkelingen hebben langzaam maar gestaag impact op de samenleving. Maar ook ontwikkelingen als de stijgende zorgvraag, de toenemende populariteit van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en het beroep dat gedaan wordt op zelfredzaamheid van mensen zullen de komende jaren hun stempel drukken op de sector. Daarnaast bieden de grilligheid van de politiek en veranderingen op de arbeidsmarkt ook de nodige onzekerheid.

Van sommige ontwikkelingen is nu al te zien in welke richting ze de komende tien jaar zullen bewegen. Andere ontwikkelingen zijn onzeker en niet voorspelbaar. Om te kunnen anticiperen in plaats van slechts te kunnen reageren op zaken die komen gaan, is juist het nadenken over deze onzekerheden heel belangrijk. Scenariodenken is hiervoor het instrument bij uitstek. Omdat we de toekomst niet kunnen voorspellen, maar ons deze wel kunnen voorstellen, hebben we op basis van de trendrapportage en de interviews en in workshops met elkaar vier mogelijke toekomstscenario's ontwikkeld. Met behulp van deze scenario's kun je als het ware de toekomst bezoeken en nu alvast nadenken over de betekenis van de belangrijkste onzekerheden voor mensen met een afstand tot werk. Zo kun je je vast voorbereiden en nadenken over de mogelijkheden die er zijn, ook al weet je nog niet precies wat er zal gaan gebeuren. >>

“Scenario's beschrijven -in extremen- toekomstige situaties waarin je terecht zou kunnen komen. Het gaat dan om situaties waar je zelf weinig tot geen invloed op uit kunt oefenen, maar die wel veel impact hebben op jou. Scenario's zijn dus geen wensbeelden, ook al spreekt het ene scenario je misschien meer aan dan het andere. Scenario's beschrijven situaties waar je mee te maken kunt krijgen, of je dat nou leuk vindt of niet. Juist door je dat soort situaties voor te stellen, vóóordat ze er echt zijn, heb je nog tijd en mogelijkheden om je er goed op voor te bereiden, de kansen ervan te benutten en de uitdagingen het hoofd te bieden.”

Renate Kenter, De Ruijter Strategie

Niet selectieve arbeidsmarkt
t.o.v. mensen met
een beperking



De set toekomstscenario's is samengesteld door twee kernonzekerheden centraal te stellen. Dit zijn twee (min of meer) van elkaar onafhankelijke ontwikkelingen die voor de sector het meest onzeker en tegelijkertijd het meest van belang zijn bevonden, namelijk:

1. De mate van betrokkenheid van de overheid

Krijgen we te maken met maximale overheidsbemoeyenis ten aanzien van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij de overheid het beleid, de uitvoering en de financiering voor haar rekening neemt? Of zal de overheid zich juist minimaal inspannen om deze mensen

te laten meedoen en alleen een regierol vervullen?

2. De mate van toegankelijkheid van de arbeidsmarkt

Hebben we in 2025 een arbeidsmarkt die goed toegankelijk is voor mensen met een beperking? Of krijgen we te maken met een arbeidsmarkt waarop deze mensen moeilijk kunnen toetreden?

Deze twee kernvragen vormen het raamwerk van de vier toekomstscenario's: 'Iedereen doet mee', 'Grijp je kans!', 'Verschuilen in verzuiling' en 'Survival of the fittest'. Deze vier toekomstscenario's

voor 2025 en de beweging ernaartoe zijn beschreven in het derde rapport binnen de reeks 'Agenda van de toekomst 2025'. Ook zijn er van de vier scenario's korte speelfilms gemaakt, die het betrokkenen mogelijk maakt om in beperkte tijd te ervaren hoe die vier werelden eruitzien.

Met deze set toekomstscenario's in de hand is Cedris in een aantal bijeenkomsten en interviews in gesprek gegaan met haar leden, branche- en werkgeversorganisaties, publieke partners, bestuur, strategiecommissie en met de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zelf. Het merendeel van deze gesprekspartners hoopt op een ontwikkeling richting een situatie zoals beschreven in 'Grijp je kans', waar bedrijven en ondernemers hun

¹ In dit gehele document wordt onder werk verstaan: het verrichten van taken, zowel betaald (arbeid) als onbetaald (vrijwilligerswerk).

maatschappelijke verantwoordelijkheid concreet invulling geven en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor het overgrote deel in het reguliere bedrijfsleven terecht kunnen. Velen zien signalen dat het deze kant op gaat. Men ziet echter ook signalen die wijzen op een situatie zoals in 'Survival of the fittest', waarin zowel de overheid als de arbeidsmarkt weinig betrokken is bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In de strategiesessies met mensen van binnen en buiten de sector is gesproken over wat er op de 'Agenda van de toekomst 2025' moet komen. Gezien de diversiteit van de deelnemers kwam er een keur aan onderwerpen ter tafel, waar niet altijd hetzelfde over werd gedacht. Over een aantal thema's en richtingen voor actie waren de meeste deelnemers het echter wel eens. Die thema's zijn vervolgens besproken met de projectgroep en met het Cedris-bestuur en uitgewerkt in dit eindrapport: 'Agenda van de toekomst 2025 - Meedoen naar vermogen'.

In dit rapport vindt u zes richtinggevende thema's om koers te zetten naar 'Meedoen naar vermogen':

Waardevol meedoen

Dwars door alle thema's heen komt naar voren dat het uiteindelijk allemaal gaat om waardevol zijn. Waardevol voor mensen met een afstand tot werk en voor mensen die werk aanbieden. Deze waarde komt tot stand in relaties tussen mensen, waarbij sprake is van onderling vertrouwen: tussen de werkgever en de bijstandsgerechtigde, tussen de professionele begeleider en de werkende met een beperking, tussen de vrijwilliger en de oudere, degenen die werk uitvoeren, degenen die werk aanbieden en degenen die deze mensen bij elkaar brengen en hen begeleiden. Het gaat daarbij om de waarde van het meedoen, het in verbinding staan met anderen wat iets toevoegt voor jezelf, voor de ander en daarmee voor de samenleving.

De waarde die in deze relaties tussen mensen wordt gemaakt kan economisch van aard zijn: inkomen, winst, schadelastbeperking op uitkeringen, minder zorgkosten. Zij kan echter ook van sociale of psychologische aard zijn. Bijna iedereen knapt op van meedoen in de maatschappij. Zo levert betaald werken niet alleen salaris op, maar geeft het ook de moge-

“Het gaat niet alleen om werken maar om meedoen in de maatschappij. Dat hoort bij de sociale opgaven en bij het voorkomen dat mensen in de zware zorg terecht komen”.

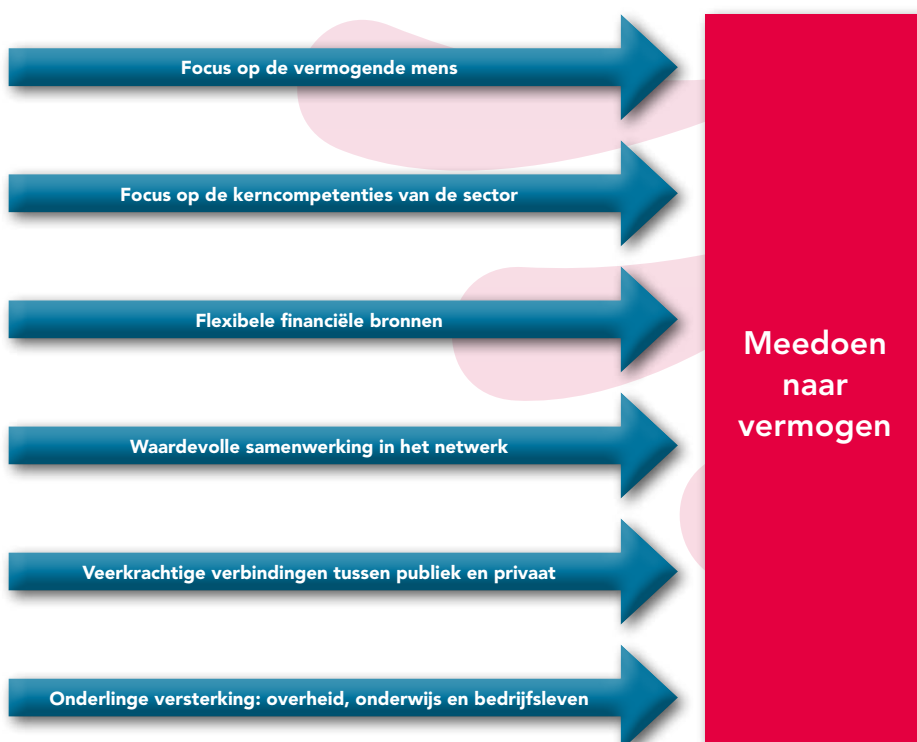
Marijke Vos, voorzitter MOgroep

lijkheid het beste uit ons zelf te halen, ons te ontplooien. Het is onder andere om die reden dat mensen die werk verrichten, betaald of onbetaald, zich gewaardeerd en betrokken voelen bij de samenleving.

Ook een ondernemer die de moeite neemt om te investeren in mensen die niet op de eerste dag hun taak naar behoren kunnen uitvoeren, streeft uiteindelijk naar het creëren van waarde. Hij zal gewaardeerd worden door en beloond worden met zeer loyale werknemers die zich ook in moeilijke tijden voor hem in zullen blijven zetten. Tevens kan hij er trots op zijn dat hij mensen op deze wijze kansen biedt. Echter, de som van zijn investering en de waarde die dat oplevert dienen op termijn positief te zijn, anders is het niet vol te houden. Dit is de essentie van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Oog hebben voor het duurzaam creëren van waarde voor jezelf én de ander.

Elk thema op de 'Agenda van de toekomst' beoogt dan ook om een beweging in te zetten richting het verbeteren van de mogelijkheden om duurzame waarde te creëren in de relaties tussen alle betrokkenen. <<

Zes richtinggevende thema's



Richtinggevend thema 1:

Focus op de vermogende mens

“Ik snap het niet, al die labels. Ik wil het niet horen. Ik wil graag horen of iemand kan en wil werken, ja of nee. En dan heb je twee categorieën: mensen die buiten kunnen werken en die dit alleen binnen kunnen. Die laatste moet je natuurlijk goed beschermen.”

Renzo Deurloo, directeur Greenfox

Als we het hebben over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dan bedoelen we daar zo'n 400.000 unieke individuen mee. Wat deze individuen gemeen hebben, is dat ze vanwege opleidingsniveau, arbeidsbeperking of andere problematiek niet zelfredzaam zijn op de arbeidsmarkt. Jonge en oudere mensen, met lichamelijke, verstandelijke of gedragsbeperkingen, hoogopgeleid en laagopgeleid, autochtoon en allochtoon, uit dorpen en steden.

Al is de groep in grootte ongeveer gelijk gebleven, door stelselwijzigingen zijn de 'labels' de afgelopen 15 jaar meerdere

keren veranderd; zo zijn Bijstand en WAO in 2004 vervangen door de WWB en de WIA, werd in 2010 de Wet Wajong geïntroduceerd als participatie-bevorderende opvolger van de Wajonguitkering uit 1998 en is de Wsw gemoderniseerd in 2008. Dezelfde 400.000 mensen kwamen daardoor ineens in andere categorieën en voorzieningen terecht. Of kregen er een extra label bij en hadden met twee regelingen te maken. Al dat complexe en tijdrovende (her)categoriseren is niet alleen heel kostbaar, maar heeft er ook voor gezorgd dat we die unieke individuen zo langzamerhand uit het oog zijn verloren. We noemen hen zelfs niet

“In mijn wereld bestaan geen gehandicapten meer die beschermd moeten worden. (..) Iemand heeft een beperking waardoor hij niet alles kan, maar het gaat erom wat hij wél kan. Dat is voor iedereen hetzelfde. Er bestaat dan geen sociale werkvoorziening.”

Herman Frankes, directeur SWA

langer bij naam, maar bij de labels die zij keer op keer krijgen; we hebben het over Wajong'ers, WAO'ers en Wsw'ers. Wie zijn al deze individuen en wat zijn hun vermogens; hun talenten en vaardigheden? Kunnen ze meedoen aan werk en zo ja, hoe?

Een gezicht in plaats van een label

De mens vóór het systeem dus, in plaats van andersom. En 'ontschotten'; weg met de labels. Het gaat om individuen die voldoende vermogen hebben om mee te doen aan werk, maar dit niet zelfstandig kunnen regelen, niet zelfstandig voldoende inkomen kunnen genereren en/of aangepaste voorzieningen nodig hebben om werk te kunnen doen.

“Wij vervullen vacatures, wij bemiddelen geen doelgroepen. Het gevolg van het vervullen van vacatures is dat we daarmee 30% uit een doelgroep aan het werk helpen. De bedrijven beoordelen die uitzendkrachten puur op output en als dat goed is, maakt het niet uit of ze uit een bepaalde 'doelgroep' komen.

Jurriën Koops, directeur sociale zekerheid ABU

Het overbruggen van de afstand tussen deze individuen en werk gaat het snelst vanuit twee richtingen: *werkzoeker* en *werk-aanbieder* moeten elkaar vinden. Beiden hebben dus een duidelijk gezicht en profiel nodig. Want 'Wajong'er' zegt niets over iemand. Wie zit er achter dat label en wat heeft hij of zij nodig om aan het werk te kunnen? En aan de andere kant: wie is de werkaanbieder en welk werk wordt gevraagd? Is het een commercieel bedrijf of een non-profit organisatie? In welke sector opereert het bedrijf? Welke waarden zijn belangrijk in de organisatie

en in de sector? En welke taken moeten er worden verricht?

Ook aan de werkaanbiedende kant moeten labels zoveel mogelijk van tafel. Liever een aantal taken bundelen en daar een gemotiveerd persoon bij vinden die deze graag wil en kan uitvoeren, dan - vaak onmogelijk - veeleisende functies te beschrijven en die dan vervullen door iemand met een bepaald label. Als het gaat om matchen van mens en werk kunnen de kennis en vaardigheden van professionals in de huidige SW-sector en die in de uitzendbranche elkaar aanvullen. Ook bij de sociale diensten is een wereld te winnen. De enorme hoeveelheid tijd die ambtenaren nu kwijt zijn aan het continu bijhouden van alle labels in het systeem en het geld dat hiermee gemoeid is, kunnen dan worden besteed aan waar het voor bedoeld is: het matchen en het begeleiden van mensen naar werk.



“Herindicaties zijn een hoop rompslomp en een pak papier. Dat kost veel geld. En het is onzinnig werk, want de ervaring met hoe iemand functioneert vind je op de werkvloer.”

Uit de sessie met SW-medewerkers

Het devies aan alle professionals die zich bezig houden met mensen met een afstand tot werk is hier dan ook: ‘Ken uw kandidaten, weet waar hun capaciteiten, talenten en toegevoegde waarde liggen en waar die gevraagd worden.’ Alleen zo krijgt meedoen naar vermogen een gezicht!

Waardering van vermogen in plaats van beperking

De enige indicering die overblijft is de vraag of iemand wel of niet kan werken. Als je dan kijkt naar wat iemand wel kan, is de beperking of de handicap niet langer het centrale criterium. Dit kan in combinatie met een systeem van loondispensatie of loonkostensubsidie.

In het zichtbaar maken van vermogen van mensen is nog veel te doen richting werkaanbieders. Ook deze groep kijkt vaak in eerste instantie meer naar de beperkingen dan naar het vermogen. Zo overheerst bij bedrijven en ondernemers het beeld dat mensen met een afstand tot

werk vaker ziek worden. Dat blijkt in de praktijk erg mee te vallen en daarbij zijn de motivatie en inzet van deze mensen bovengemiddeld. Juist mensen die hebben ervaren hoe het is om buiten de boot te vallen of voor wie regulier functioneren niet vanzelfsprekend is, kennen als geen ander de waarde van ‘meedoen’, het hebben van werk en iets kunnen toevoegen met je bijdrage.

Hier geldt dat het belangrijk is dat juist de werkaanbieders goede ervaringen doorvertellen aan collega-werkaanbieders. Iemand in het MKB zal bijvoorbeeld sneller door een collega MKB’er overtuigd

raken van de toegevoegde waarden van mensen met een afstand tot werk dan door iemand van het UWV of de gemeente. Brancheverenigingen, waaronder Cedris zelf, en werkgeversorganisaties kunnen de uitwisseling van ervaringen tussen ondernemers over het vermogen van de betreffende mensen en hun toegevoegde waarde voor bedrijven en organisaties faciliteren. Dit komt verder ter sprake in thema twee, dat verder ingaat op het overtuigen en ontzorgen van de werkgever. <<

“We moeten werkgevers laten zien wat mensen kunnen; welke toegevoegde waarde ze hebben. Men heeft het alleen over de kosten van de SW-sector maar niet over wat het oplevert.”

Uit de sessie met SW-medewerkers



Richtinggevend thema 2:

Focus op de kerncompetenties van de sector

“Het SW-bedrijf is niet de ondernemer. Het SW-bedrijf moet zorgen voor de mensen die het product maken, maar een ondernemer met hart voor het product verkoopt het. Dat moet het SW-bedrijf niet zelf doen.”

Uit de sessie met SW-medewerkers

Met de komst van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) in 1969 kreeg de SW-sector, die al sinds de jaren vijftig bestond, de eerste landelijke regeling die door de gemeenten werd uitgevoerd. In werkplaatsen deden deze mensen productiewerk, onder strikt voorgeschreven omstandigheden die door rijksconsulenten werden gecontroleerd.

Vanaf 1998 werd het voor de Wsw-doelgroep mogelijk om, met ondersteuning van de Wsw-subsidie, bij reguliere werkgevers in dienst te treden. De uitvoeringsorganisaties veranderden met deze ontwikkeling mee. Van primaire productie en dienstverlening aan derden

verschoof de focus naar een positie van breed arbeidsontwikkel- en re-integratiebedrijf, dat ondersteuning biedt aan iedereen die niet zelfredzaam aan betaald werk kan komen en een beschutte werkomgeving aan mensen die dat nodig hebben. Onder invloed van de politiek en trends in de maatschappij werd het appèl op de reguliere werkgevers aan het eind van de vorige eeuw steeds luider. Uitgaande van de capaciteiten en mogelijkheden van de werknemers en de sociale verantwoordelijkheid van werkgevers werd er nog nadrukkelijker gestreefd naar plaatsing op de reguliere arbeidsmarkt. Vooralnog zet deze tendens door.



“Uitzendbureaus kennen de arbeidsmarkt heel goed. Maak gebruik van de kennis die daar zit. Als SW zouden we de uitzendsector erbij moeten betrekken. En laat de SW dan klaarstomen en begeleiden.”

Uit de sessie met SW-medewerkers

Het organiseren van een beschermde werkomgeving

Er zal altijd een groep mensen zijn die een beschermde werkomgeving nodig heeft om naar vermogen te kunnen functioneren. Daar waar mensen niet naar buiten gebracht kunnen worden om te werken, kan men ernaar streven de reguliere werkaanbieders naar binnen te halen. Het organiseren van een beschermde werkomgeving is een van de

kernactiviteiten van de huidige SW-sector, die hierin unieke vaardigheden heeft. Ook op de middellange termijn zal hier vraag naar zijn.

Matching van mensen met een afstand tot werk

De professionals van de huidige SW-bedrijven kennen als geen ander de competenties, talenten en wensen van mensen met een afstand tot werk. Dat

maakt ze tot een voor de hand liggende partij om als ‘banenmakelaar’² werkzoekenden en (reguliere) werkaanbieders bij elkaar te brengen. Immers, dankzij de verbindingen met het lokale speelveld, kennen de professionals van SW-bedrijven ook veel van de werkaanbieders. Aan een rol als matchmaker zal altijd behoefte blijven, ongeacht bij wie de verantwoordelijkheid voor mensen met een afstand tot werk wordt neergelegd in de toekomst. Deze kernactiviteit zetten zij in de huidige situatie in voor een deel van de groep mensen met een afstand tot werk (Wsw, WWB en Wajong), terwijl juist deze competentie zeer waardevol is voor *alle* mensen die niet op eigen kracht aan werk kunnen komen. In samenwerking met andere professionals die een bemiddelende rol op de arbeidsmarkt vervullen -denk aan de uitzendbranche- kan men

² Meer kansen, meer banen - SW-bedrijven als banenmakelaar, Cedris, 2012.

“Nu krijgt iemand die langdurig werkloos is en in de WWB zit minder kansen om te participeren dan iemand die is geïndiceerd als arbeidsgehandicapte.”

Willem van Rijn, eigenaar van Het GOED

elkaar aanvullen en zo waarde creëren voor mensen in het hele spectrum van weinig naar veel afstand tot werk en werkaanbieders.

Blijvende begeleiding en ontwikkeling

De kernactiviteiten stoppen echter niet bij het matchen. Juist de continue begeleiding en ontwikkeling van zowel de werkers als de werkaanbieders is essentieel. We doelen hiermee niet alleen op jobcoaching -het begeleiden *on the job* van de werknemer- maar juist ook op het (blijvend) coachen en opleiden van leidinggevenden en werkgevers van deze werknemers. Ook hierin heeft de sector unieke vaardigheden, die de SW-professionals in de toekomst in kunnen zetten voor alle mensen met een afstand tot werk en hun werkgevers. De huidige sector vormt de brug voor mensen tussen uitkering en arbeidsmarkt, tussen meedoen en aan de kant staan. Het faciliteren van deze relaties behoort tot de kernactiviteiten nu en in de toekomst van de professionals uit de huidige SW-sector.

Overtuigen en ontzorgen van werkaanbieders

Als we streven naar meer reguliere werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan zullen we werkgevers ervan moeten overtuigen dat het bieden van werkplekken aan deze mensen vanuit verschillende invalshoeken de moeite waard is. De SW-sector en ook

Cedris zijn in de positie om de positieve aspecten van het werken met mensen met een beperking onder de aandacht brengen. Door de van oudsher lokale en regionale oriëntatie van de SW-bedrijven bestaan er ook al veel relaties met de lokale reguliere arbeidsmarkt. Die lokale oriëntatie past in de MVO-gedachte, die

best practices van andere werkgevers of het uit handen nemen van extra administratieve handelingen en zorg bij eventuele problemen.

Hierbij hoort ook het ontwikkelen van goed werkbaar en waardevolle contractvormen tussen alle partijen. Het gaat hier

“Bedrijven zouden makkelijk en langer mensen moeten kunnen ‘uitproberen’ in de praktijk. Als het risico voor de werkgever om ‘aan iemand vast te blijven zitten’ toeneemt, vermindert dit de instroom.”

Rob Slagmolen, secretaris Arbeidsmarkt, VNO-NCW en MKB Nederland

als promotievehikel gebruikt kan worden. De tijd dat ondernemen alleen maar ging over het realiseren van financiële winst is langzamerhand voorbij. Het nemen van je verantwoordelijkheid voor mens en milieu en het realiseren van *Social Return on Investment*³ (SROI) worden steeds vanzelfsprekender.

Tegelijkertijd zullen de drempels die werkaanbieders huiverig maken voor het aannemen van mensen met een beperking zoveel mogelijk moeten worden weggenomen. Dat kan bijvoorbeeld door het geven van heldere informatie over wet- en regelgeving, het delen van ervaringen en

enerzijds om het spreiden van risico's door vormen van gedeeld werkgeverschap in bijvoorbeeld publiek/private combinaties, detachering of joint ventures in de reguliere arbeidsmarkt. Anderzijds kun je voor de toekomst ook denken aan innovatieve invullingen van wederkerigheid; het verkrijgen van inkomen 'in ruil voor' meedoen naar vermogen. We gaan hierop verder in thema 3.

Deze 'gedeelde verantwoordelijkheid' zal het voor reguliere werkaanbieders mogelijk maken werk naar vermogen te geven aan mensen met een afstand tot werk. <<

“Veel werkgevers zijn bereid mensen een baan te geven, maar ze moeten wel een 06-nummer hebben zodat ze kunnen bellen als er iets mis is. Dat iemand anders het dan voor hen regelt.”

Marleen Barth, voorzitter GGZ Nederland

³ Social Return on Investment (SROI) wordt door overheden ingezet om arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verhogen. De overheden verplichten bij het verstrekken van opdrachten de opdrachtnemer om kwetsbare groepen in te zetten.



Richtinggevend thema 3:

Flexibele financiële bronnen

“In de toekomst zou ik geen SW-bedrijven meer oprichten in de huidige vorm. Wat ik wel zou doen is matchen, begeleiden, functies creëren, werk organiseren en groepen detacheren. En dan voor werk in sectoren waar je geld kunt verdienen. Dus groen, schoonmaak, horeca, catering en zorg.”

Marleen Damen, directeur Cedris

Toen in 1969 de Wsw werd ingevoerd heeft de rijksoverheid twee decennia lang de volledige loonkosten van de Wsw-werknemers gesubsidieerd, evenals 80% van de exploitatiekosten van de werkplaatsen. Eind jaren '80 kwam aan deze zware subsidiëring een einde met de invoering van de budgetfinanciering. De centrale wet- en regelgeving werd sterk verminderd en beleid en besluitvorming werden bij gemeenten neergelegd. Ook de exploitatieverliezen van de werkplaatsen kwamen toen voor rekening van de gemeenten. Op die manier werden de steeds toenemende financiële lasten voor het Rijk beperkt.

“Een eigen budget om zelf werk te organiseren is goed, maar ingewikkeld en vraagt administratief veel van mensen. De meerderheid zal hier niet mee kunnen omgaan. En dan loop je de kans dat bureaus daar, over de rug van zwakkeren, geld aan gaan verdienen.”

Uit de sessie met SW-medewerkers

Sinds de invoering van de WWB in 2004 bestaan er op gemeenteniveau vooralsnog twee regelingen voor de ‘onderkant van de arbeidsmarkt’ die elkaar en de doelstellingen van het beleid in de weg kunnen zitten. De invoering van de Wet werken naar vermogen (Wwnv), die na de val van het kabinet Rutte niet meer op een Kamermeerderheid kon rekenen, was bedoeld om naar één regeling voor de gehele ‘onderkant van de arbeidsmarkt’ over te gaan. Alleen de mensen die beschermd moeten werken zouden dan nog onder de Wsw vallen, en die plekken zouden worden bekostigd via het zogenaamde participatiebudget van de gemeente.

In de Wwnv, die decentraal door gemeenten zou worden uitgevoerd, zou de financieringssysteem van de WWB met een inkomens- en een werkdeel worden gehandhaafd. Zowel de beleidsmatige als de financiële verantwoordelijkheid zou bij de gemeenten komen te liggen. Budgettekorten én -overschotten kwamen in de Wwnv dus voor rekening van de gemeenten. Al is de wet tijdens deze kabinetsperiode niet aangenomen, de verwachting is dat een vergelijkbare regeling toch binnen afzienbare tijd zal worden ingevoerd. Het zal dan per gemeente verschillen welk budget er beschikbaar is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, afhankelijk van de verdeel-systeematiek die wordt gehanteerd.



Het is niet te voorspellen hoe de budgetten er in de toekomst uit zullen zien; politiek, economie en de mate van solidariteit binnen de maatschappij zijn allemaal factoren die hier invloed op hebben. Daarom is het zaak op zoek te gaan naar meerderde financiële bronnen, zodat het mogelijk maken van meedoen naar vermogen flexibel gefinancierd kan worden en niet geheel afhankelijk is van óf de publieke óf de private sector. Tevens is het bij de publieke financiering van belang om beperkingen te voorkomen die ontstaan doordat er zóveel regels en voorwaarden aan sommige subsidies zitten dat ze hun doel voorbij schieten. Dit houdt mensen af van meedoen en beperkt hun mogelijkheden in plaats van dat het hen faciliteert en ruimte biedt. De vraag moet zijn: wat heeft iemand nodig om mee te kunnen

doen en wat kost dat? Vervolgens kan dat op maat gefinancierd worden uit verschillende bronnen.

De regie bij het individu

Al zijn sommige mensen niet zelfredzaam, het is belangrijk dat ook zij zoveel mogelijk de ruimte krijgen om grip te houden op hun eigen leven. Dit betekent dat iedereen in ieder geval de keuze moet krijgen om zelf de regie te voeren over wat er geregeld wordt, op welke manier en door wie. Daarvoor moet dan ook budget beschikbaar zijn. Voor mensen die deze regie niet zelf willen voeren, kan deze op andere wijze worden georganiseerd.

Het uitkeringsstelsel moet sowieso flexibeler worden. Nu is het ‘alles of niets’: óf je werkt volledig, óf je hebt een volledige

“Ook mensen met een verstandelijke of psychiatrische beperking willen grip op hun leven hebben. En dan geef je -net als in de zorg nu- de mensen de keuze: zelf organiseren of hulp in natura.”

Marleen Damen, directeur Cedris

“Op korte termijn is de zorg nog geen sector waar veel werkplekken zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar over 10 jaar zou er een fors tekort kunnen ontstaan. Bij het in stand houden van zelfredzaamheid moeten mensen toch vaak geholpen worden: samenredzaamheid dus. Deze hulp is soms lastig in te vullen.”

Adriaan Wirtz, Manager werkgeversbeleid Actiz

uitkering. Deeltijdwerk met een deeltijd-uitkering zou makkelijk realiseerbaar moeten zijn. Ook dat levert immers schadelastbeperking op. Ook mogelijk is een basisuitkering, die ruimte biedt om bij te verdienen, zodat er een prikkel is om te gaan werken in plaats van dat een paar uur werken allerlei administratieve rompslomp oplevert en minder inkomen. Als men aan het werk is, kunnen loon- dispensatie of loonkostensubsidie op basis van loonwaarde manieren zijn om meedoen naar vermogen te waarderen en werkgeven naar vermogen mogelijk te maken.

Op zoek naar nieuwe manieren van verdienen

Financieren via de markt kan op verschillende manier georganiseerd worden. Er is veel enthousiasme over (groeps-) detacheren. Verder valt te denken aan Joint Ventures en aan (SW-)bedrijven die als werkgever fungeren en mensen detacheren bij andere bedrijven. Ook zijn er arrangementen die gebruik maken van ‘jobcarving’⁴. En dan zijn er nog sociale ondernemingen, waarbij een private ondernemer personeel met en zonder afstand tot werk heeft en daarmee een concurrerend bedrijf neerzet.⁵

“Meedoen kan ook vrijwilligerswerk zijn. Het gaat om de wederkerigheid; ‘iets doen voor je poen’. Werken met behoud van uitkering.”

Marleen Damen, directeur Cedris

Kansrijke sectoren om in te verdienen zijn de foodsector, waar veel kansen liggen in het in- en ompakken van etenswaren, en alle sectoren met plaatsgebonden werkzaamheden, zoals schoonmaak, horeca, catering, groenvoorziening en zorg. In de zorg ziet men kansen in combinatie met thuiszorginstellingen en zorginstellingen. Ook wanneer in de toekomst meer zorg

“Misschien moet het geld wel bij de consument vandaan komen. Dan betaal je 20 cent meer voor je koekjes. De grote fabrikanten maken nu gebruik van het feit dat wij zo goedkoop inpakken. De besparing, die wij niet in de integrale kostprijs berekenen, gaat naar de aandeelhouders. In die verhouding kun je wel wat verleggen.”

Frank Oskamp, directeur Tomingroep BV

thuis zal plaatsvinden en mensen zo lang mogelijk zelfredzaam moeten blijven, zijn er kansen.

Belangrijk is de ruimte om met deze verschillende vormen flexibel om te kunnen gaan; we zullen steeds moeten zoeken naar het best passende verdienarrange-

ment bij de situatie in de sector, in de regio, in de organisatie en van de mensen om wie het gaat.

Op zoek naar nieuwe manieren om te bekostigen

Ook aan de bekostigingskant vinden verschuivingen plaats, bijvoorbeeld bij de overheid zoals aangegeven aan het begin van dit hoofdstuk. Om te allen tijde meedoen naar vermogen mogelijk te maken is een investering nodig om potentieel te benutten. Dit kan, behalve door te verdienen in de markt en door subsidie van de overheid, door giften uit de maatschappij. Te denken valt aan sponsoring door particulieren of organisaties, het openstaan voor legaten, fondsenwerving en actief collecteren. Of, zoals in Spanje, met loterijen die werk bieden aan mensen met een beperking. Zeker in tijden waarin er maatschappelijk draagvlak is voor meedoen naar vermogen heeft deze manier

van bekostiging kans van slagen.

Men verwacht in de toekomst een grote behoefte aan vrijwilligerswerk in de (mantel)zorg en het verenigingsleven. Tegelijkertijd is het zaak dat zoveel mogelijk mensen (fulltime) participeren in de reguliere economie. De inherente spanning die hierin zit, zou opgelost kunnen worden door de inzet van mensen met een afstand tot werk. Het gaat dan om wederkerigheid; het krijgen van een uitkering wordt door de betrokkene gewaardeerd via het doen van vrijwilligerswerk dat behalve economische waarde ook weer maatschappelijke waarde oplevert. Voor sommige mensen met een afstand

⁴ Bij jobcarving worden de taken van een baan of van verschillende banen geanalyseerd en worden de meest eenvoudige taken eruit gelicht en samengevoegd tot een nieuwe baan.

⁵ Het Boeketbedrijf, Sociaal Ondernemen met Werken naar Vermogen, Marjo Gruisen, 2012.

tot werk zou dit een duurzame oplossing kunnen zijn, waardoor zij toch meedoen en (zelf)waardering verkrijgen, voor anderen is het een opstap richting regulier werk. Ook hier is de ruimte voor maatwerk en flexibiliteit een voorwaarde. De matching, ontwikkeling en begeleiding die hiervoor nodig zijn, zullen nog steeds via andere weg bekostigd moeten worden. <<

“Je moet inzetten op werkzaamheden die hier blijven: schoonmaken, catering, groen etc. Je kunt nou eenmaal niet een grasveld in Polen laten maaien.”

Uit de sessie met SW-medewerkers

Voorbeelden van ‘anders’ ondernemen

Organisatie	Activiteit	Sinds
Het GOED	Keten van kringloopwinkels voor hergebruik van goederen die werk biedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	1992
DFH Inpak BV	Verpakkingsbedrijf van diervoeders, waar de productiemedewerkers allen een arbeidshandicap hebben.	1998
Valid Express	Koeriersdienst met chronisch zieken en fysiek gehandicapten.	1999
Restaurant Fifteen	Restaurant waar Wajong'ers en 'drop-outs' worden opgeleid en werkervaring kunnen opdoen.	2004
Emma at Work	Non-profit uitzendbureau voor jongeren met een chronische ziekte of een lichamelijke beperking. Opgezet door Emma Kinderziekenhuis AMC.	2006
Restaurant Freud	Restaurant, werk/leerbedrijf met 70 medewerkers met een psychiatrisch verleden of heden.	2007
Fruitful Office	Bezorgservice van vers fruit op kantoren, werkt met productiemedewerkers uit de Wajong.	2010

Richtinggevend thema 4:

Waardevolle samenwerking in het netwerk

“We moeten af van ‘de doelgroep’ en van de systemen en weer de persoon centraal stellen. En die persoon is vaak regiogebonden, dus moet het ook regionaal opgelost worden.”

Bert Gijsberts, voorzitter branchevereniging

VHG

Bij thema 1 kwam al ter sprake dat er door meerdere stelselwijzigingen in de afgelopen veertig jaar allerlei regelingen naast elkaar bestaan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze regelingen en de labels die erbij horen, zijn leidend geworden in de professionele organisatie rondom deze mensen; of en waar ze werken, hoe ze wonen en welke zorg ze krijgen. Als we weer bewust ‘het individu’ centraal willen stellen om te bekijken welke talenten, competenties, behoeften en wensen die persoon heeft, dan lukt dat alleen op een integrale manier. Arbeid, zorg, wonen en welzijn

zijn weliswaar aparte domeinen, maar ze zijn sterk met elkaar verweven. Nu vormen al deze domeinen gescheiden ketens. Te vaak worden er vanuit het perspectief van één domein beslissingen genomen die nadelig uitwerken voor een ander domein. Neem bijvoorbeeld de jongere die hard zijn best doet om zijn startkwalificatie te halen, maar door een hulpverlener wordt verplicht om zich tijdens schooltijd te komen melden, waardoor hij lessen mist.

Alleen door te ontschotten en te werken in netwerken van relaties tussen men-

sen, waarbij sprake is van onderling vertrouwen en van elkaar aanvullende kerncompetenties, zal het lukken om ieder individu centraal te stellen, talent te benutten en meedoen naar vermogen mogelijk te maken.

De kracht van lokaal en regionaal

Het verschuiven van de verantwoordelijkheid voor het laten meedoen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt van het Rijk naar de gemeenten, is in veel opzichten een logische keuze. Werkgelegenheid voor deze groep is namelijk een lokale aangelegenheid. Bovendien gaat samenwerking in het netwerk nu eenmaal sneller als dat op lokaal of regionaal niveau gebeurt; mensen kennen elkaar en weten elkaar sneller te vinden. Partijen in verschillende domeinen binnen hetzelfde speelveld kunnen van elkaar leren en elkaar helpen; werkgevers willen niet zelf het wiel uitvinden maar 'het wiel' van collega-werkgevers kunnen gebruiken. Het delen van *best practices* binnen een lokaal of regionaal ondernemersnetwerk of binnen de verschillende afdelingen van een gemeente kan hierin voorzien. De SW-bedrijven kunnen een initiërende en adviserende rol in deze samenwerking vervullen; zij kennen immers alle spelers uit het lokale en regionale netwerk van dichtbij en kunnen deze partijen aan elkaar linken om van elkaar te leren en samen meerwaarde te creëren.

“Organiseer het lokaal, want werkgelegenheid voor deze groep is een lokale aangelegenheid. Zoek naar dwarsverbanden, maak het niet te gedetailleerd met 400 gemeenten, maar werk met 30 à 40 werkpleinen.”

Jurriën Koops, directeur Sociale Zaken ABU

“Het gaat alleen maar over geneuzel in regelingen en aanpassingen van wetten, over subsidies en maatregelen, maar zelden of nooit over hoe mensen beter voorbereid kunnen worden, hoe mensen beter gematcht kunnen worden met bijvoorbeeld het oog op de vergrijzing in de toekomst en hoe samenhang tussen instituten verbeterd kan worden.”

Nico Blok, econoom, projectleider Kenniscentrum CrossOver, Wajong'er

Meedoen naar vermogen – van lineaire keten naar relationeel netwerk

Historisch is met de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) een institutionele keten ontstaan met de SW-bedrijven als taakgerichte organisaties die door een tweede geldstroom via de markt schadelastbeperking bewerkstelligen. Ook in andere sectoren zoals de jeugdzorg zijn deze ketens ontstaan.



Gegeven de toenmalige stand van de techniek lag het tot stand komen van dit soort lineaire ketens ook zeer voor de hand. Echter, de wereld staat niet stil en nieuwe technologie op het gebied van informatie en communicatie maakt nieuwe samenwerkingsstructuren mogelijk, waardoor



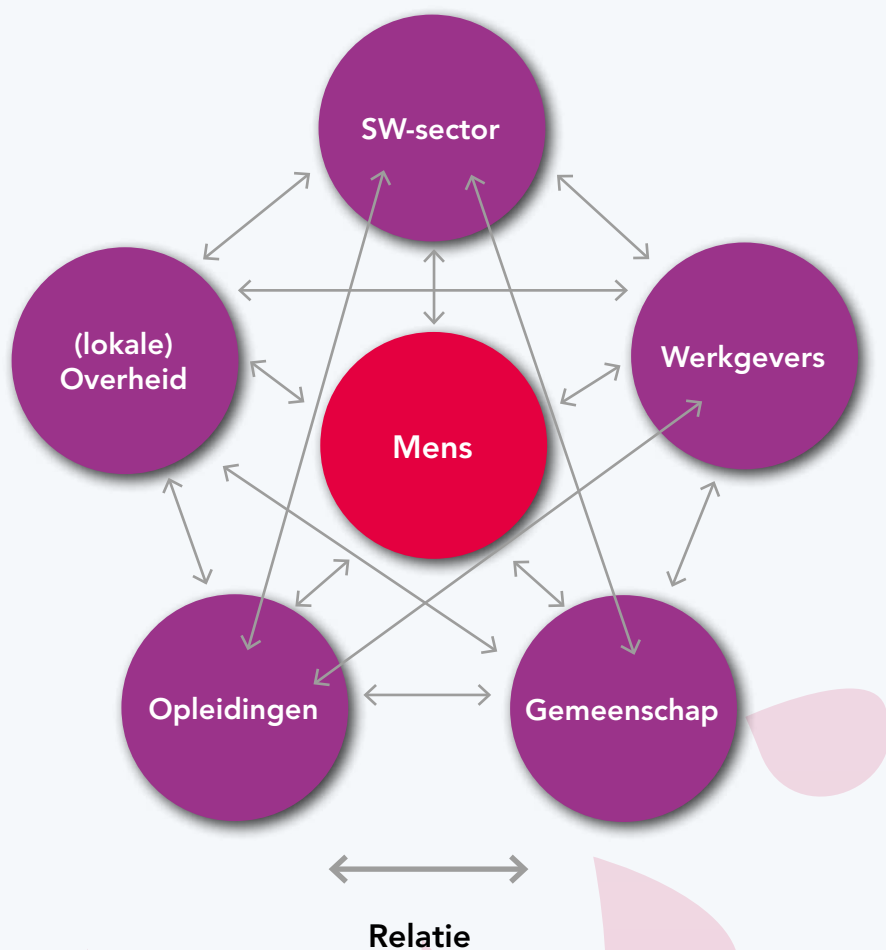
“Door techniekgestuurde ontwikkelingen raken dingen verouderd: de enorme uitvoeringsmoloch kan verdwijnen, omdat je met apps en apparaten hetzelfde kan doen.”

René Paas, voorzitter Divosa

veel meer maatwerk geleverd kan worden. Hoewel het doel van ketens is om kosten te besparen, door efficiënt te werken binnen de keten, is de realiteit vaak dat kosten toenemen, bijvoorbeeld vanwege steeds verdergaande bureaucratisering. Iedere (beleids-)verandering of differentiëring in de keten moet administratief verwerkt worden en een incident leidt vaak tot een toename van het controle-apparaat, wat weer leidt tot meer administratie. Een groot aantal professionals werkzaam in dergelijke ketens heeft hier een dagtaak aan. Hierdoor is de afstand die zij tot hun cliënten hebben toegenomen en de omgang die zij met hen hebben afgenomen. Het procedureel systeem is leidend geworden en relaties van onderling vertrouwen zijn op de achtergrond geraakt. Efficiënte ketens resulteren zodoende uiteindelijk in een dure, inefficiënte en ineffectieve integrale uitkomst.

Dit kan anders. Geholpen door nieuwe technologie kunnen we in waardevolle relationele netwerken van mensen werken, waarbij het individu (indien nodig met hulp) zelf de regie houdt en arrangementen op maat worden ontwikkeld. Het idee is dat elke partij in het netwerk een eigen kerncompetentie levert en op die manier toegevoegde waarde levert aan de andere partijen in het netwerk. Men vult elkaar aan. In een netwerk is iedereen met iedereen verbonden om er samen met de persoon in kwestie voor te zorgen dat hij of zij naar vermogen mee kan doen, op een manier die waarde toevoegt voor alle

betrokkenen, waarbij de totale waarde die zo gecreëerd wordt groter is dan de kosten die het creëren ervan met zich meebrengt. <<

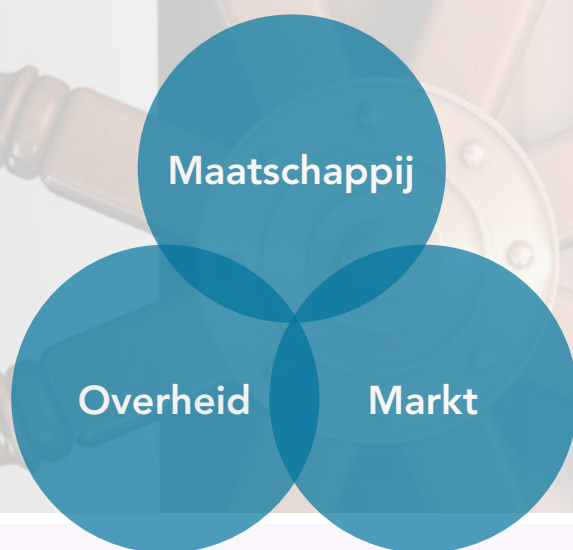


“Het loket is straks een iPad. Veel overheidszaken lopen in de toekomst niet meer via het fysieke loket van de gemeente waar je huis staat.”

Fred Paling, lid Raad van Bestuur UWV

Richtinggevend thema 5:

Veerkrachtige verbindingen tussen publiek en privaat



“We moeten kijken naar het maatschappelijke vraagstuk in de zin van inkomen en zelfstandigheid. De relatie tussen productieve arbeid, kosten en inkomen moet in evenwicht zijn. Kun je dan tot fatsoenlijke arrangementen hiervoor komen?”

Rob Slagmolen, secretaris Arbeidsmarkt, VNO-NCW en MKB Nederland

Hoe gaan we om met mensen die niet op eigen kracht kunnen functioneren in onze samenleving? In de loop der tijd is hier telkens opnieuw invulling aangegeven, waarbij de verantwoordelijkheid hiervoor is doorgegeven van de eigen familie naar de instellingen binnen de eigen zuilen, naar het maatschappelijk middenveld, naar de overheid en richting de markt - met alle voor- en nadelen van elke constructie van dien. Zo zwaait de pendule over tijd heen en weer tussen overheid, maatschappij en markt al naar gelang het politieke klimaat. Voor de komende jaren zien we de pendule richting de markt en maatschappij

bewegen. Maar de verbinding met de overheid blijft altijd nodig. Hoe zorgen we ervoor dat de belangen van mensen met een (met name grote) afstand tot werk in deze dynamiek gewaarborgd blijven?

Dit begint met het bekijken van alle regelingen op sociaal-maatschappelijk gebied en hun onderlinge samenhang. Neem bijvoorbeeld de regeling waarbij het loon het tweede jaar in de ziektewet door de werkgever moet worden doorbetaald. Die heeft aan de ene kant tot minder ziekteverzuim geleid, maar aan de andere kant tot een beperking van de instroom van mensen met een afstand tot werk. Dit

“Het zou wenselijk zijn om meer door het maatschappelijk middenveld en minder door de publieke sector te laten doen. Precies de juiste hoeveelheid beïnvloeding door de overheid zodat de partijen zelf het spel kunnen spelen.”

Hans Simons, voorzitter branchevereniging OSB

wordt dan weer deels ondervangen met de No Risk-regeling. In plaats van het spelen van allerlei collectieve regelingen kunnen er beter ‘arrangementen’ worden ontwikkeld die maatwerk leveren.

Meedoen naar vermogen is een maatschappelijk vraagstuk waarin publieke partners samenwerken met private. Ondernemerschap en de aansluiting met het bedrijfsleven zijn dan ook essentieel voor het mogelijk maken van meedoen naar vermogen. Tegelijkertijd zit er een inherente spanning tussen overheid en markt. SW-bedrijven die activiteiten in de markt ontplooiën met ‘gesubsidieerde’ mensen zouden een beeld van concurrentievervalsing kunnen oproepen. Aan de andere kant zijn er geen belemmeringen voor reguliere werkgevers in de markt om deze mensen zelf werk te bieden.

Werkgeven naar vermogen

Veerkrachtige verbindingen tussen publiek en privaat zorgen ervoor dat er plek en inkomen is voor iedereen die mee kan doen naar vermogen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de risico's, lasten en baten flexibel en naar vermogen verdeeld kunnen worden; afhankelijk van het economisch tijdsomstandigheden soms wat meer richting de

publieke en dan weer meer richting de private kant. Bij grote bedrijven en organisaties is dit anders dan bij het MKB. Dat houdt bijvoorbeeld aan de ene kant in dat het werkgeverschap voor mensen met een afstand tot werk overgenomen moet kunnen worden door de overheid of door een publiek-private combinatie. Als ondernemer draai je dan niet voor de extra kosten en risico's op als iemand

on *Investment*-eisen in aanbestedingen. Het kan echter ook worden vormgegeven in flexibele publiek-private arrangementen, waarin ieder zich bij zijn core business houdt. Voor de private sector is dat het ondernemen, voor de SW-sector is dat het organiseren van beschermde werkplekken, het matchen, begeleiden en ontwikkelen van mensen en het ontzorgen van werkaanbieders. De overheid bepaalt de

“SW-bedrijven moeten stoppen met zelf ondernemen en zich concentreren op het plaatsen van mensen.”

Bert van Boggelen, kwartiermaker De Normaalste Zaak

ziek wordt of als de overheid een regeling stopt of verandert. Aan de andere kant betekent het dat, wanneer er wél economische en dus financiële ruimte is, private organisaties zo veel mogelijk mensen aan werk helpen, van inkomen voorzien en de kosten van het matchen, begeleiden en ontwikkelen van deze mensen dragen.

Deze wederkerigheid kan georganiseerd worden met regelgeving, zoals het opleggen van quota en verplichte *Social Return*

spelregels en de besteding van publieke middelen. In de wetgeving moet een vorm van bescherming zijn geregeld, zodat mensen niet uitgebuit worden. Ook heeft de overheid minimaal een regierol in het zorgen voor een (aanvullend) inkomen voor mensen die dat niet zelfstandig kunnen genereren. Onder sommige omstandigheden kan dat ook het geven van loonsubsidie of loonkostendispensatie zijn indien er sprake is van negatieve loonwaarde van een individu. <<

“Werkgevers, zeker in het MKB, willen momenteel zo min mogelijk vast personeel, omdat niet duidelijk is hoe de economie zich ontwikkelt. Als je mensen vanuit SW-bedrijven vrijblijvend als flexibele schil bij MKB-bedrijven kunt plaatsen, dan hebben zij de kans zich te bewijzen. Als de economie aantrekt, weet de werkgever wat hij aan ze heeft en kan hij ze aannemen.”

Bert Gijsberts, voorzitter branchevereniging VHG

Richtinggevend thema 6:

Onderlinge versterking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven

“Ondernemers moeten overtuigd worden dat ze er zelf belang bij hebben. Ze betalen toch. Je hoeft ook geen subsidies te bieden. Het enige dat je wel moet organiseren is een vorm van begeleiding.”

Paul de Beer, bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen aan de UvA

Met ons allen vormen we de motor van onze BV Nederland, een tot dusver behoorlijk succesvolle onderneming. Om ook op lange termijn succesvol te blijven in een dynamische wereld zullen we onze onderneming zo veerkrachtig mogelijk moeten maken. Dat betekent onder andere op een maatschappelijk verantwoorde manier al het talent benutten.

Taken, functies en werkzaamheden zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Vele banen die we nu kennen zullen over tien of twintig jaar verdwenen zijn en andere waar we ons nu nog niets bij voor kunnen stellen, zullen ontstaan. Om in

die dynamiek duurzaam overeind te blijven is continue ontwikkeling nodig.

Concreet houdt dit in dat in onze 'Maatschappelijk Verantwoorde Onderneming Nederland' de overheid de regels van het spel zal blijven bepalen en de regie zal houden over de verdeling van publieke middelen. Hierin faciliteren overheden werkzoekers, werkaanbieders en onderwijs, zodat iedereen zoveel mogelijk op alle momenten mee kan doen naar vermogen en toegevoegde waarde creëert voor zichzelf en voor de 'M.V. Onderneming Nederland'. Werkaanbieders organiseren samen met

“Je moet vasthouden aan het principe van ‘al doende leert men’. Dat kan prima via uitzendwerk. Puur en alleen zoeken naar dé perfecte, vaste baan heeft geen zin. Dan zit iemand anderhalf jaar op de bank totdat de perfecte vaste baan is gevonden. Tegen die tijd is diegene allang gedemotiveerd.”

Marlies Hilten, directeur Emma at Work

opleiders en de overheid lokaal en regionaal leerwerkomgevingen voor werkvragers. Dit leidt tot lerend werken, waarbij mensen zich niet alleen ontwikkelen, maar ook direct produceren en dus toegevoegde waarde creëren door te werken.

Andersom bieden werkaanbieders (bedrijven, non-profit organisaties of vrijwilligerscentrales) leerwerkomgevingen waarin werkvragers de nodige kennis en vaardigheden kunnen opdoen om hun entree te kunnen maken of verder te komen op de arbeidsmarkt. Hier ligt ook een opdracht voor de SW-sector, die op allerlei manieren de samenwerking met onderwijs zal moeten zoeken om haar kerncompetenties (matchen, begeleiden, ontwikkelen) optimaal uit te kunnen voeren.

In wezen is in deze spiraal geen onderscheid tussen werken en leren meer. Jong en oud leert en werkt een leven lang naar vermogen. Dit is vanzelfsprekend ook van groot belang voor de ca. 400.000 mensen met een afstand tot werk. Velen van hen hebben geen startkwalificatie of ‘entreebewijs’ op de arbeidsmarkt verkregen en zullen dat ook moeilijk gaan halen. Door samen te werken en door in te zetten op het aanleren van vaardigheden in een leerwerkpraktijk kunnen mensen op basis van leerwerktrajecten nieuwe stijl wellicht hun afstand tot werk verkleinen en overbruggen.

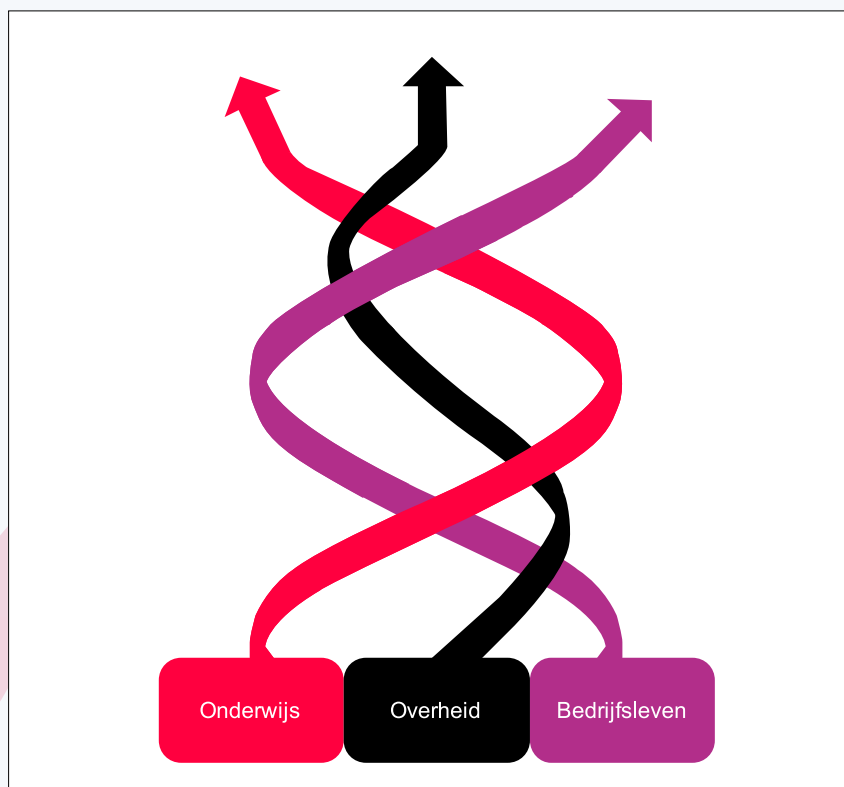
Deze positieve spiraal betekent een inclusieve arbeidsmarkt, waar iedereen duurzaam en daardoor flexibel kan werken. Eén waarin mensen weerbaar zijn doordat zij beter ‘gematcht’ worden en beter begeleid door degenen die daar goed in zijn. Waarbij zij indien nodig hun inzet-

“We leren mensen in korte tijd een eenvoudig beroep. Een combinatie van leren en werken. Dus niet alleen leren, zoals in het onderwijs. Onze populatie heeft werkritme nodig. Alleen werken is niet genoeg, want dan wil men niet meer leren, terwijl de helft van de mensen met binnenkomen nog geen startkwalificatie heeft.”

Herman Frankes, directeur SWA

baarheid en vermogen kunnen ontwikkelen, zodat zij gedurende hun leven onder verschillende omstandigheden kunnen blijven meedoen naar vermogen.

Dit leidt uiteindelijk tot organisaties en een overheid die steeds beter leren ruimte te maken voor het ten volle benutten en steeds verder ontwikkelen van ál het talent. <<



Nawoord

Een wereld waarin iedereen mee kan doen naar vermogen: een utopie of in 2025 werkelijkheid? Met het traject 'Agenda van de toekomst 2025' is Cedris met deze vraag aan de slag gegaan: hoe maken wij dit ideaal werkelijkheid? Wat is daar voor nodig? Dit deden wij samen met onze leden, onze stakeholders en onze partners. Een mooi traject waarbij iedereen verder keek dan zijn eigen belang en we met elkaar veel mogelijkheden hebben ontdekt om meedoen naar vermogen te organiseren. Met dit document is een start gemaakt met de vertaalslag: om ervoor te zorgen dat in 2025 de utopie een vanzelfsprekendheid is, kunnen wij nu anders aan de slag. Dit betekent ook dat dit document weliswaar een afsluiting is van het project, maar de start van een nieuwe fase: de transitie naar een wereld waarin iedereen mee kan doen naar vermogen.

Uit dit document komt een aantal opdrachten naar voren. Allereerst de opdracht aan onszelf, de SW-sector. Er is grote consensus dat de focus moet liggen op de kerncompetenties van de sector. Die zitten in matchen, begeleiden en het organiseren van werk. Een veel gehoorde oproep in deze is: "SW geloof in je kracht en doe waar je goed in bent; dat loont." Dit zullen wij als sector serieus moeten nemen.

Meedoen naar vermogen kan de SW-sector uiteraard niet alleen realiseren. Dit doen we samen met onze publieke en private partners. Een ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. De publieke partners zullen samen slimmer moeten samenwerken en de private partners mogen zich daar meer mee bemoeien. Niet vanaf de zijlijn commentaar geven, maar erin stappen en meedoen!

Tot slot wil Cedris iedereen bedanken die meewerkte aan de interviews, workshops, vergaderingen en strategische sessies van 'Agenda van de toekomst 2025'; zonder hun bijdrage hadden we dit traject niet kunnen voltooien. De namen van alle betrokkenen vindt u voor het colofon.

Wij gaan graag en vol inspiratie aan de slag om met u het succes te maken. Doet u met ons mee?

Iris van Bennekom
Voorzitter Cedris

Met dank aan

Projectgroep 'Agenda van de toekomst 2025'

Marleen Damen, Cedris
Arend Pieterse, Cedris
Jenny den Hertog, Cedris
Lisette Bosch, Wedeo
Cees Boon, Paswerk
Albert Bruins Slot, Alescon
Gerda Derksen, Avelingen Groep
Henk van Eijk, WNK
Anton van den Hoed, AM-groep
Jos Koopman, WVS-groep
Egbert Lichtenberg, !GO
Jan Kees Meijers, Op/maat
Evert-Jelle van de Ven, Vixia
Hans Verwijlen, MTB
Harry Vogelaar, Syndion
Richard de Winter, Novatec

Sessie met branche- en werkgeversverenigingen

Iris van Bennekom, voorzitter Cedris
Bert van Boggelen, kwartiermaker
De Normaalste Zaak
Bert Gijsberts, voorzitter
Branchevereniging VHG
Jurriën Koops, directeur Sociale Zaken
ABU
Jan Mathies, senior juridisch adviseur
AWVN
Hans Simons, voorzitter OSB

Rob Slagmolen, secretaris
Arbeidsmarkt VNO-NCW
Marijke Vos, voorzitter MOgroep
Adriaan Wirtz, manager
Werkgeversbeleid Actiz

Sessie met publieke partners

Alexandra Bartelds, procesmanager
Divosa
Sandra van Galen, manager UWW
WERKbedrijf
Egbert Lichtenberg, algemeen
directeur !GO en bestuurslid Cedris
René Paas, voorzitter Divosa
Fred Paling, lid Raad van Bestuur UWW
Karin Sleeking, manager VNG
Erik Voerman, business adviseur UWW
WERKbedrijf
Yvonne Wijnands, afdelingshoofd
Analyse en visieontwikkeling
bij Ministerie van SZW

Sessie met SW-medewerkers

Jeroen van Dijk, AM-groep
Kees Eken, MTB
Erik ter Heide, Paswerk
Rinus Oortwijn, Alescon
Wiel Rouwet, MTB
Johan Schippers, WVS-groep
Danielle Slomp, Cedris
Sjaak Snepvangers, WVS-groep
Froukje van der Wal, Alescon

Geïnterviewden

Marleen Barth
Paul de Beer
Theo Bovens
Glenn van der Burg
Renzo Deurloo
Rob van Eijbergen
Henk van Eijk
Herman Frankes
Bert Gijsberts
Marlies van Hilten
Peter de Jong
Hans Kamps
Niek Jan van Kesteren
Peter Lindenbergh
José Meijer
Frank Oskamp
Fred Paling
Kick van der Pol
Wim de Ridder
Willem van Rijn
Rinus van Schendelen
Jules Theeuwes
Tof Thissen
Willem Vermeend
Onno Vermooten
Kees Jan de Vet
Erwin Wigbold
Ton Wilthagen

Colofon

Cedris,
november 2012

Interne begeleiding

Marleen Damen
Arend Pieterse
Jenny den Hertog

Externe begeleiding

Renate Kenter
Jolanda van Heijningen
Paul de Ruijter
Saskia Stolk

De Ruijter Strategie B.V.
Molenweg 32, 1182 CL, Amstelveen
Tel. (020) 625 02 14
www.deruijter.net

Tekst en redactie: Cedris
Ontwerp: Vormix, Maarssen
Druk: hsgb stimio, Tiel





Welke kant gaat het op?

Als brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie in Nederland heeft Cedris tot doel haar 91 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.