

All@Work

De aanpak voor participeren naar vermogen

Met de invoering van de Participatiewet verandert er veel voor werkend Nederland. Om van de Participatiewet een succes te maken is een actieve bijdrage van gemeenten, burgers en werkgevers noodzakelijk. Dat is de essentie van All@Work. Het boek biedt gemeenten, intermediairs en werkgevers concrete handvatten om met de ontwikkeling van de talenten van burgers maatschappelijke en economische waarde te realiseren voor alle partijen.

Hiervoor wordt de aanpak van participatieve arbeidsintegratie geïntroduceerd. Een zakelijke en bedrijfskundige aanpak die leidt tot participeren naar vermogen. Deze aanpak wordt in het boek op twee manieren beschreven. Er wordt een praktijkvoorbeeld uitgewerkt rond de fictieve arbeidsmarktregio All@Work. Parallel worden de bouwstenen van de aanpak in kaart gebracht. Zo komen in het boek theorie en praktijk direct bij elkaar.

Robert Capel

Capeladvies, organisatieadviseur voor de bedrijfsvoering in het publieke domein

De gemeentelijke beleidsmedewerker, die drie dagdelen uittrekt om dit boek goed te lezen, denkt anderhalf jaar vooruit.

Edith Bakker

Directeur Trajecten & Detacheren WSD Boxtel

Met enige terughoudendheid begon ik dit boek te lezen. Ten onrechte. Ik ben aangenaam verrast. In een nieuw, objectief en breed perspectief wordt de samenhang beschreven tussen de hoofdrolspelers die samen vorm en inhoud gaan geven aan de Participatiewet. Een bedrijfskundige aanpak die mij erg aanspreekt.

Hans Zuidema

ZO! - organisatieadvies / Projectleider Regionaal Werkbedrijf arbeidsmarktregio Food Valley

Wat we willen met de Participatiewet is duidelijk, maar als het gaat om het 'hoe' is er nog veel te leren. Dit boek is een aanbeveling voor mensen die op zoek zijn naar een doordachte en slimme uitvoeringspraktijk. Vooral voor werkgevers die er voor kiezen mensen te versterken in hun ontwikkeling.

Martin Heekelaar

Sectorleider Werk en Inkomen Berenschot

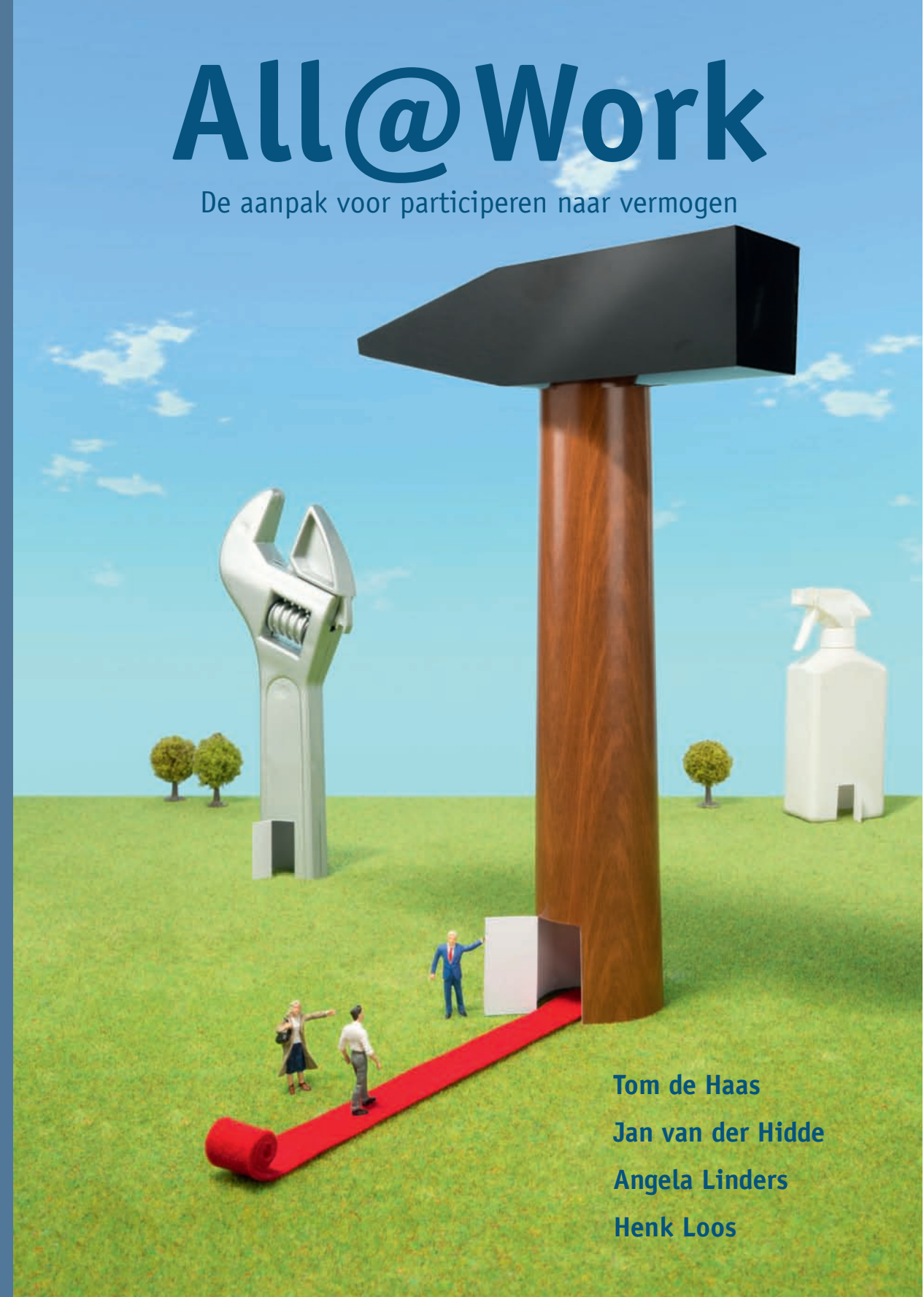
All@Work biedt een totaal concept om werkzoekenden en mensen met een arbeidsbeperking regulier aan het werk te krijgen. Het is meer dan een methodiek. Iedereen die betrokken is bij de uitvoering van de Participatiewet vindt in dit boek handvatten voor beleid en uitvoering.

ISBN 978-90-6663-063-5



9 789066 630635 >

All@Work | De aanpak voor participeren naar vermogen



Tom de Haas
Jan van der Hidde
Angela Linders
Henk Loos

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Eerste druk december 2014

Boekomslag illustratie: Vijselaar en Sixma

Illustratie afbeeldingen: Seña ontwerpers

Tot stand gekomen in samenwerking met Censor Bestuur en
Drukkerij Gianotten Printed Media



ISBN 978-90-6663-063-5

© 2014 Tom de Haas, Jan van der Hidde, Angela Linders, Henk Loos

www.participeren naarvermogen.info

Inhoudsopgave	pagina
Voorwoord	5
1. Participeren naar vermogen: All@Work	7
1.1 Het einde van de arbeidsontwikkeling?	7
1.2 En toen?	8
1.3 En nu?	9
1.4 Leeswijzer	9
1.5 All@Work als navigatietool	10
Blok 1 Het kader voor participeren naar vermogen	12
2. Arbeidsontwikkeling als concept, als begrip	13
2.1 Wat is het?	13
2.2 Arbeidsontwikkeling als primair proces	15
2.3 Wat zijn de grote vragen waar arbeidsontwikkeling voor staat?	19
2.4 Kernvragen voor arbeidsontwikkeling	20
3. De context van arbeidsontwikkeling	23
3.1 Kader	23
3.2 Kernthema's in de context	23
3.3 Bezuinigingen / financiële krapte	25
3.4 De veranderende positie van gemeenten	26
3.5 De arbeidsmarkt / de werkgevers	28
3.6 Arbeidsontwikkeling als verdienmodel	29
Blok 2 De stakeholders in participeren naar vermogen	30
4. Kernwaarden en waardestrategie van arbeidsontwikkeling	31
4.1 Wat zijn de uitgangspunten voor het vormgeven van arbeidsontwikkeling als primair proces?	31
4.2 Arbeidsontwikkeling als Business model	32
4.3 De klanten van arbeidsontwikkeling	33
4.4 De waardepropositie van arbeidsontwikkeling	35
4.5 Klantrelaties en distributiekkanalen	36
4.6 De infrastructuur van het business model Participeren naar Vermogen	38
5. De Participatiewet en doelgroepen	41
5.1 Doelgroepen	41
5.2 Doelgroepen onderscheiden op type beperking	43
5.3 Arbeidsontwikkeling en de uitvoerders	44
5.4 Arbeidsontwikkeling en het inkomensdeel	46

Blok 3 Arbeidsontwikkeling in de praktijk: Participatieve Arbeidsintegratie	48
6. Participatieve Arbeidsintegratie en de case All@Work	49
6.1 Inleiding	49
6.2 Uitgangspunten Participatieve Arbeidsintegratie	49
6.3 Introductie van de case All@Work	51
6.4 De uitvoering van de gewenste situatie	53
6.5 Hoofdproces All@Work	54
6.6 Uitwerking doelgroepen in All@Work	56
7. De aanpak van Participatieve Arbeidsintegratie	59
7.1 Inleiding	59
7.2 Participatieve Arbeidsintegratie	60
7.3 Slanke en slimmere uitvoering: Lean	72
7.4 Samenwerking in de arbeidsmarktregio	97
8. Sturen met ICT in het participatieproces	101
8.1 Inleiding	101
8.2 Huidige situatie en beoordeling informatievoorziening	103
8.3 Welke effecten hebben de verschillende klanten op ICT?	105
8.4 ICT dilemma's in de aanpak	107
8.5 Service Design	109
8.6 Informatiewensen Participatieve Arbeidsintegratie	111
9. Aan de slag	119
Begrippenlijst	123
Definities op alfabetische volgorde	123
Afkortingen	125
Profielen Auteurs	127
Portretten	
Grace geeft niet op	42
Edith Bakker en de groepsaanpak	50
Ella Buijze ziet altijd mogelijkheden	70
Rick Polman en functiecreatie	86



Voorwoord

Het veld van de arbeidsre-integratie van mensen met een beperking is volop in beweging. Op 1 januari 2015 treedt de nieuwe Participatiewet in werking. Deze wet moet er toe leiden dat steeds meer mensen met een beperking werk vinden bij een reguliere werkgever. Dit legt een druk op werkgevers om mensen met een beperking, die niet in staat zijn om zelfstandig het minimuminkomen te verdienen, aan te nemen. Tegelijkertijd wordt geprobeerd om de beschutte positie van mensen met een beperking te beperken. Dit laatste gebeurt onder meer door diegenen die een Wajong-uitkering ontvangen opnieuw op hun arbeidsmogelijkheden te beoordelen en door het terugdringen van het aantal werknemers in de sociale werkvoorziening.

De auteurs van 'All@Work' richten zich vooral op de arbeidsontwikkeling, zoals deze in de nieuwe context vorm dient te krijgen om zoveel mogelijk mensen met een beperking op een zinvolle wijze aan het werk te helpen. Arbeidsontwikkeling is daarbij het gehele proces van intake, diagnostiek, bemiddeling, ontwikkeling en begeleiding dat doorlopen moet worden om iemand voldoende uit te rusten om werk te krijgen en te behouden. Een goede arbeidsontwikkeling is dan ook in het belang van alle stakeholders die betrokken zijn bij dit integratieproces, te weten de werkgever, de gemeente en de burger met een beperkte verdien capaciteit. Participeren naar Vermogen kan dan ook alleen maar indien de arbeidsmarkt het mogelijk maakt om te participeren. Dit is op dit moment niet het geval. De auteurs laten vanuit een procesaanpak zien hoe deze drie actoren, gemeente, werkgever en burger, zich tot elkaar verhouden en wat de betekenis is van arbeidsontwikkeling voor de cliënt, de burger met zijn beperkingen. Zij doen dit zowel vanuit een meer theoretisch perspectief als vanuit concrete casuïstiekbeschrijvingen, waardoor je als lezer een beter inzicht krijgt in de betekenis van de processen zoals die zich zullen afspelen bij de doorwerking van de Participatiewet.

Kernpunt is de Participatieve Arbeidsintegratie waarbij uitgegaan wordt van een actieve betrokkenheid van de werkgever en de werkzoekende werknemer. Zeker om te komen tot een duurzame arbeidsparticipatie is een actieve opstelling van de potentiële werknemer en werkgever noodzakelijk. Recent onderzoek heeft laten zien dat de rol van de begeleider cruciaal is als het gaat om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te empoweren, meer in eigen kracht te zetten. Veelal blijkt een begeleiding gericht op het behalen van resultaten op de korte termijn niet succesvol om mensen met een beperking, met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, duurzaam aan het werk te krijgen. Door de cliënt centraal te stellen wordt in dit boek gekozen voor begeleiders die door middel van een brede range aan coaching strategieën in staat zijn om de potentiële werknemer naar passend en duurzaam werk te helpen. Maar ook voor de werkgever geldt dat een participatieve benadering noodzakelijk is. Ook hij/zij moet ondersteund worden om, vanuit een gezond economisch bedrijfsperspectief, geschikt en passend werk te creëren.

Dit boek geeft een groot aantal aandachtspunten die relevant zijn om het gewenste beleid met betrekking tot de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking vorm te geven. Op basis van een combinatie van theoretische inzichten en een praktische casusbeschrijving kunnen ook voor de eigen rol (van gemeente, werkgever, burger met beperkingen en arbeidsparticipatieprofessionals) bij het bevorderen van de arbeidsparticipatie de nodige lessen geleerd worden. Vandaar dat dit boek een belangrijk hulpmiddel kan zijn bij de invulling van de nieuwe taken die voortvloeien uit de Participatiewet.

Prof. Dr. Frans Nijhuis
Bijzonder Hoogleraar Inclusieve Arbeidsorganisaties (Atlant Leerstoel)
Universiteit Maastricht

1.1 Het einde van de arbeidsontwikkeling?

Sinds de rapportage van de Commissie De Vries (2008) over modernisering van de sociale werkvoorziening, is het voor betrokken burgers, uitvoerders en beleidsmakers duidelijk. De wijze waarop de re-integratie van burgers met een WWB- en Wajong-uitkering plaatsvindt, sluit niet meer aan bij de maatschappelijke normen en waarden in Nederland. Dat geldt ook voor de functie die de Wet sociale werkvoorziening vervult. En belangrijker nog, het biedt de deelnemers aan deze vormen van re-integratie en gesubsidieerde arbeid onvoldoende perspectief op daadwerkelijke maatschappelijke participatie. Loonvormende arbeid is een van de belangrijkste vormen van deze participatie. De landelijke politiek heeft de inzichten van de Commissie De Vries in eerste instantie vertaald in de modernisering van de WSW die op 1 januari 2008 is ingevoerd. Het lijkt al weer een eeuwigheid geleden. Bij de invoering van de modernisering kondigde toenmalig staatssecretaris Aboutaleb al aan: dit is een maatregel voor de korte termijn. Een meer fundamentele heroriëntatie staat al gepland.

De uitwerking van die fundamentele heroriëntatie heeft vorm gekregen in het wetsvoorstel voor de Wet Werken naar Vermogen (2012). Na de val van het eerste kabinet Rutte is de WWnV veranderd in de Participatiewet onder Rutte II. De omslag in deze wet is radicaal. Niet alleen door de beëindiging van de Wet sociale werkvoorziening, ook omdat er zeer fors wordt gesneden in de middelen om re-integratie vanuit de WWB te ondersteunen. De meest radicale omslag zit voor ons, als schrijvers van dit boek, in de focus op het realiseren van loonwaarde. Het kapitaliseren van de aanwezige loonwaarde van mensen uit de doelgroep. De omslag wordt ook radicaal door het verlaten van het ontwikkelperspectief. De opvatting lijkt steeds meer dat er nauwelijks of geen inzet nodig is op de ontwikkeling van gedrag en vaardigheden van burgers die op eigen kracht hun weg naar de arbeidsmarkt niet kunnen vinden, of op eigen kracht niet (voldoende) in staat zijn die werkplek voor langere tijd te behouden. Deze argumentatie gaat gelijk op met de zeer forse bezuinigingen op het brede participatiebudget. De ontwikkeling van deze denklijn in de Participatiewet roept vragen op zoals: Nemen we afscheid van arbeidsontwikkeling omdat we vaststellen dat het tot onvoldoende resultaat leidt en gaan we om die reden bezuinigen? Of is er sprake van het omgekeerde? We moeten fors bezuinigen op de sociale zekerheid, dus snijden we de grootste kostenpost, het budget voor re-integratie en aangepaste arbeid, weg? Daarna zien we wel hoe het loopt.

In de SW-sector werd deze nieuwe wind door een aantal bedrijven snel opgepakt. Bedrijven die zich tot voor kort nog profileerden als mensontwikkelbedrijf, of wat zakelijker, als arbeidsontwikkelbedrijf, namen snel afstand van deze identiteit. Zij herijkten binnen korte tijd hun

Blok 1

Het kader voor Participeren naar Vermogen

2 Arbeidsontwikkeling als concept, als begrip

3 De context van arbeidsontwikkeling



kernactiviteit van de SW-bedrijven. Niet langer is het bieden van passend werk de belangrijkste doelstelling. De nieuwe kerntaak wordt in de jaren '90 steeds vaker als volgt geformuleerd:

Onze kerntaak is ontwikkelen, bemiddelen en begeleiden

De nadruk komt steeds meer op het intermediaire karakter te liggen. Het realiseren van in-, door- en uitstroom. De aanpak die nodig is om ontwikkelen, begeleiden en bemiddelen tot een succes te maken wordt samengevat in twee begrippen die naast elkaar voorkomen in de sector: arbeidsontwikkeling en mensontwikkeling. Het verschil in betekenis van beide begrippen wordt in de praktijk niet altijd uitgewerkt. Er is veelal sprake van accentverschillen. Over het algemeen heeft de keuze voor mensontwikkeling een meer idealistische, of zelfs ideologische toonzetting. Mensontwikkelaars kiezen er voor 'heel de mens' te ontwikkelen en niet alleen het arbeidspotentieel van de persoon in kwestie.

In dit boek wordt uitsluitend het begrip arbeidsontwikkeling gehanteerd in de betekenis van: arbeidsontwikkeling is het totaalpakket aan maatregelen dat nodig is om bij reguliere werkgevers werkplekken te realiseren die voor langere tijd worden ingevuld door werknemers die gezien hun beperking zijn aangewezen op ondersteuning bij het vinden en behouden van het werk. In deze publicatie wordt het begrip verder uitgewerkt en geven we als auteurs steeds concreter en specifieker aan welke definities wij hanteren en welke consequenties dat heeft voor de uitwerking van de keuze voor arbeidsontwikkeling als primair proces.

Kernthema's die vrijwel altijd worden aangetroffen bij bedrijven die hun keuze voor arbeidsontwikkeling rond de eeuwwisseling concreter hebben uitgewerkt zijn:

- Sociale- en werknemersvaardigheden zijn minstens zo belangrijk als vakvaardigheden.
- Algemene werknemersvaardigheden vormen bij de start van een arbeidsontwikkeltraject de hoogste prioriteit.
- Goede, praktijkgerichte diagnostiek, resulterend in een compleet beeld van de kandidaat is noodzakelijk om resultaatgericht te kunnen sturen op arbeidsontwikkeling met als doel een werkplek bij een reguliere werkgever te verwerven.
- Diagnostiek is geen eenmalige actie, er wordt gewerkt van grof naar fijn. In de loop der tijd wordt de diagnose aangescherpt en benut om preciezer te kunnen sturen op de vervolgstap. Diagnostiek gaat door na de bemiddeling en stopt wanneer de meest reguliere werkplek op een bepaald moment bereikt is.
- De doorlooptijd van de voornaamste inspanning bij arbeidsontwikkeling ligt in de eerste twee jaar van het dienstverband van een nieuwe medewerker/deelnemer.
- Arbeidsontwikkeling is niet alleen een uitvoerende activiteit; er moet nadrukkelijk gestuurd worden op het verwerven van een zo regulier mogelijke arbeidsplaats.
- Interventies in het kader van arbeidsontwikkeling kosten geld. Bij SW-medewerkers moeten de interventies betaald worden uit de SW-subsidie. Bij andere doelgroepen zijn er aparte budgetten. Er moet doorlopend aandacht zijn voor de afweging: Wat is minimaal noodzakelijk om de volgende stap te kunnen maken versus wat is de maximale bijdrage die diagnostiek kan leveren?

Blok 2

De stakeholders in Participeren naar Vermogen

4 Kernwaarden en waardestrategie van arbeidsontwikkeling

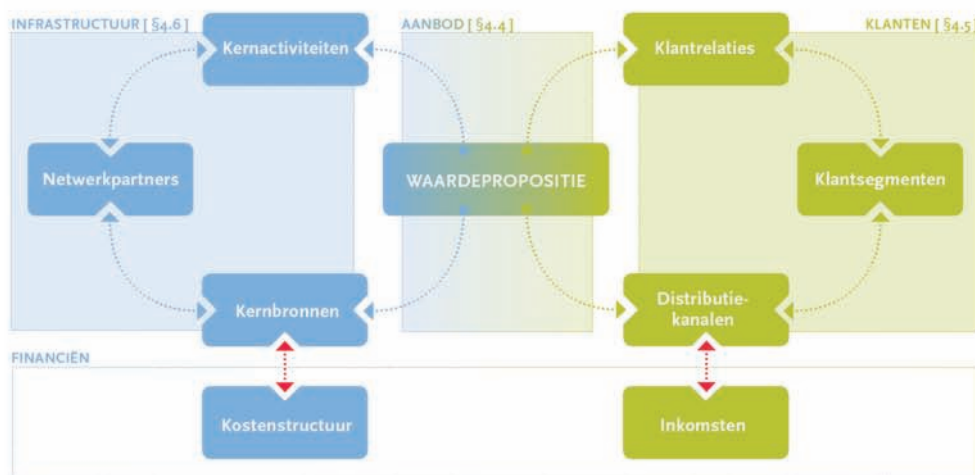
5 De Participatiewet en doelgroepen



4.2 Arbeidsontwikkeling als Business model

De kernwaarden van arbeidsontwikkeling als primair proces wordt in deze paragraaf uitgewerkt. Het begrip waarde wordt opgevat als te realiseren economische waarde. Er is ook sprake van een maatschappelijke waarde, toch wordt hier de economische waarde op de voorgrond gezet. De kern van de vraag is daarbij: Als wordt gekeken naar het maatschappelijk en economisch effect van arbeidsontwikkeling, is dit dan de jaarlijkse investering van 2,5 tot 3 miljard euro waard?

In dit hoofdstuk wordt het antwoord op deze vraag verkend en onderzocht. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een business model benadering die bekend staat als Canvas, afkomstig uit het boek Business Model Generation van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur (2010). Centrale thema in dit boek is het uitwerken van succesvolle business modellen. In een business model staat altijd een waardepropositie centraal. De waardepropositie is de kern, de essentie van het product of de dienst die een organisatie levert aan geselecteerde klantgroepen. Het basismodel van Canvas staat hieronder.



Figuur 1: basisstructuur business model

De getallen 4.4, 4.5. en 4.6 in de figuur verwijzen naar de paragrafen waarin deze onderdelen van het Canvas model worden toegelicht.

Volgens de Canvasbenadering bestaat ieder business model uit kernblokken. In het midden boven staat het aanbod, de waardepropositie, rechtsboven de klant(en) en de manier waarop die klanten bediend worden. Hierbij staan twee klantvragen centraal: Op welke manier worden de relaties met opdrachtgevers onderhouden en via welke kanalen komt het product of de dienst bij de klant? Rechtsonder wordt uitgewerkt welke inkomsten worden gegenereerd bij het

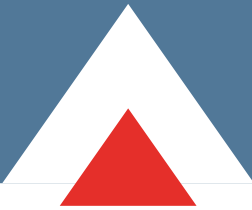
Blok 3

Arbeidsontwikkeling in de praktijk: Participatieve Arbeidsintegratie

6 Participatieve Arbeidsintegratie en de case All@Work

7 De aanpak van Participatieve Arbeidsintegratie

8 Sturen met ICT in het participatieproces



Edith Bakker en de groepsaankpak in de WSD Werkacademie

Het blijft mij verbazen, hoe meer wij de regie terugleggen hoe succesvoller mensen zijn. Het blijft mij raken als iemand zo onzeker over de drempel stapt en na enkele weken zo trots komt vertellen dat hij een baan gevonden heeft'

Ruim drie jaar is Edith Bakker directeur Trajecten en Detachering bij WSD in Boxtel. Het maatschappelijk ondernemerschap en de drive mensen een kans op werk te bieden heeft ze vanuit eerdere banen bij Start en Ergon Eindhoven meegenomen.

Edith weet dat, nu de gemeenten de hoofdrol krijgen, nieuwe aanpakken nodig zijn. Cruciaal daarin is dat mensen ook zelf een aandeel hebben in het vinden van passend werk. Die uitdaging pakt ze op met de *WSD Werkacademie*: "Mensen met een WWB uitkering en voldoende potentieel voor betaald werk coachen elkaar. We benutten en versterken hen individueel en als groep".

Dat gebeurt in een programma van tien weken. Elke groep heeft twee trainers. Deze hebben in de academie een wezenlijk andere rol dan voorheen. De trainer zorgt voor de randvoorwaarden, ondersteunt, licht een aanpak toe, beantwoordt vragen en begeleidt oefeningen. Maar hij neemt niets over: de leden van de groep hebben een doel, zij doen het samen en lossen vraagstukken met elkaar op.

Edith: "In het begin was dat best spannend. Deelnemers aan de academie benaderen bijvoorbeeld zelf potentiële werkgevers. Ter voorbereiding wordt geoefend in rollenspellen, waarbij de deelnemers alle rollen spelen. De deelnemers geven elkaar gericht en direct feedback: 'met die kleren aan en je overhemd uit je broek kun je toch geen gesprek met een directeur voeren?'. Iemand anders gaf aan: 'je zat tijdens het gesprek zowat op je rug. Je gaat toch niet onderuit in een stoel liggen bij een sollicitatiegesprek, dan denken ze dat je heel lui bent'.

Dit accepteren ze van elkaar, maar lang niet altijd van de coach. Het is iedere keer weer verbazend hoe kritisch en confronterend deelnemers naar elkaar zijn. De coach is er om het proces te begeleiden, maar zeker niet over te nemen.

Edith Bakker ziet dat het werkt. Deelnemers vormen een hechte groep en leren van elkaar. En het geeft resultaat: ruim 65% vindt betaald werk. Edith volgt hen ook nog daarna, ze ziet ze liever niet meer terug in de WWB. Ook dat lukt grotendeels: 75% van de mensen die aan de slag komen is na zes maanden nog steeds aan het werk. Randvoorwaarde voor succes zijn de trainers, ze staan achter het concept, zoeken de uitdaging en zijn gepassioneerd met hun vak bezig!

All@Work

- De eigen talenten en motivatie van (jong)volwassenen worden actief opgezocht en ingezet bij het vinden van passend werk met bijbehorende loonwaarde.
- Versterken van zelfredzaamheid en eigen kracht van deelnemers is een kritische succesfactor bij het ontwikkelen van passende vaardigheden en het vinden en behouden van passend werk.
- De participatieve aanpak die nodig is om burgers met een loonwaarde van 20 tot 80% van het WML te laten participeren is een ondernemingsactiviteit, met een eigen primair proces, waarmee waarde wordt gerealiseerd voor werkgevers, gemeenten en burgers.

6.3 Introductie van de case All@Work

In deze paragraaf wordt de case All@Work gepresenteerd. Bij de onderwerpen die in hoofdstuk 7 en 8 aan de orde komen, wordt de case telkens gebruikt als praktijkillustratie. We streven ernaar op deze manier onze aanpak aan de hand van praktijkvoorbeelden begrijpelijk en toetsbaar te maken.

De regio van All@Work heeft 250 duizend inwoners, waarvan er 2.500 een WWB-uitkering hebben. 1.000 inwoners hebben een SW-dienstverband en 250 inwoners met een WSW- indicatie wachten op werk. Daarnaast zijn er 400 Wajongers en 150 inburgeraars.

De werkgevers

In het gebied van All@Work zijn 15.000 werkgevers ingeschreven bij de KvK en van die 15.000 werkgevers heeft 90% minder dan 6 werknemers in dienst. Er is een beperkt aantal ondernemingen met meer dan 500 medewerkers. De meeste banen worden gevonden in de dienstverlening, zorg en logistiek.

De werkloosheid en de intermediairs naar werk

De werkloosheid is vanaf eind 2012 laag (5%) en de werkende bevolking in het gebied vergrijsd en ontgroent. De potentiële beroepsbevolking krimpt met ongeveer 1% per jaar. 110.000 inwoners van de regio zijn aan het werk. De intermediairs naar werk zijn verspreid over 6 gemeenten die allen ongeveer even groot zijn. Buiten de afdelingen W&I van elke gemeente zijn er in het hele gebied tien re-integratiebedrijven werkzaam, waarvan drie organisaties met specifieke kennis op één gebied, bijvoorbeeld mensen met een fysieke arbeidsbeperking. Binnen het gebied is één SW-bedrijf werkzaam, hier werken ongeveer 1000 medewerkers. 80 medewerkers hebben een Begeleid Werken dienstverband bij een externe werkgever. 375 medewerkers zijn gedetacheerd (individueel of in groepsverband) bij externe werkgevers. De overige medewerkers werken op locatie bij een werkgever of in de beschutte omgeving van het SW-bedrijf.

Richtinggevende principes

All@Work heeft gekozen voor Participatieve Arbeidsintegratie als leidraad. De uitgangspunten zijn bepaald. Om samen een goede start te maken met de uitwerking in processen, werkwijzen en competenties worden alle medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan een aantal brainstormsessies. Centrale vraag is: Hoe vertalen we onze nieuwe uitgangspunten naar een succes in de praktijk? Doel van deze sessies is om te komen tot richtinggevende principes die worden gehanteerd om alle professionals, de hele uitvoeringsorganisatie, een leidraad te geven voor het dagelijkse werk. Deze principes ondersteunen het nemen van beslissingen en het stellen van prioriteiten. Gezamenlijk ontwikkelde richtinggevende principes helpen bovendien om een gezamenlijke focus te krijgen. De principes ondersteunen ook de Lean bedrijfsvoering: ze dragen bij aan verbetering van de communicatie in de teams, de principes fungeren als waarden voor de uitvoering.

- *Zelfregie en eigen kracht worden vertaald in de werkgeversbenadering en in het proces dat kandidaten doorlopen.*
- *Waarde creëren voor en ontzorgen van werkgevers kan niet zonder participatie van werkgevers.*
- *We zetten in op de positie van vertrouwde adviseur van werkgevers op het terrein van personeel op de werkvloer.*
- *Duurzame plaatsing is het uiteindelijke doel.*
- *Duurzame arbeidsintegratie kan niet zonder participatie van de kandidaten.*
- *De werkzoekende is en blijft de eerst verantwoordelijke in het proces.*
- *Het netwerk van de werkzoekende wordt actief betrokken in het proces.*
- *De eigen kracht en inbreng bepalen de begeleiding en de te maken keuzes.*
- *De werkzoekende kan altijd een beroep doen op zijn coach tijdens het re-integratietraject.*
- *De ondersteuning van een kandidaat sluit aan op de stappen die op onderscheiden leefgebieden gezet moeten worden om duurzaam te kunnen werken.*

Diagnose, begeleiding en communicatie

Professionele re-integratiebedrijven, waaronder de uitvoerders van de huidige WSW, beschikken over methodieken en een uitgebreid instrumentarium om te komen tot een goed beeld van de mogelijkheden en beperkingen van kandidaten voor arbeids(re)integratie. Het belang van een systematische aanpak van diagnose is in een RWI rapport⁹ goed onderbouwd. In het kader

⁹ Diagnose bij re-integratie: Analyse en aanbevelingen. RWI. Den Haag, 2009.

7.3 Slanke en slimmere uitvoering: Lean

De komst van de Participatiewet stelt bestaande uitvoeringsorganisaties voor ingrijpende veranderingen. Veel van deze organisaties zitten volop in de beleidsvorming over de aanpak en de vormgeving van deze veranderingen in hun eigen werkgebied. Als deze organisaties kiezen voor Participatieve Arbeidsintegratie heeft dit vergaande consequenties voor hun manier van werken. Dat geldt voor de manier van omgaan met burgers die een beroep doen op de Participatiewet en de inzet op het versterken van diens eigen kracht en regie. Dat geldt voor de wijze waarop werkgevers collectief en individueel worden betrokken bij arbeidsintegratie op reguliere werkplekken. Het geldt ook voor het opnieuw inrichten van werkprocessen en bedrijfsprocessen in de hele keten, werkprocessen die nodig zijn om van de Participatiewet een succes te maken. In deze paragraaf staat het laatstgenoemde onderwerp centraal. Daarbij moeten twee grote slagen worden gemaakt. Deze slagen worden hieronder in de vorm van twee vragen geformuleerd.

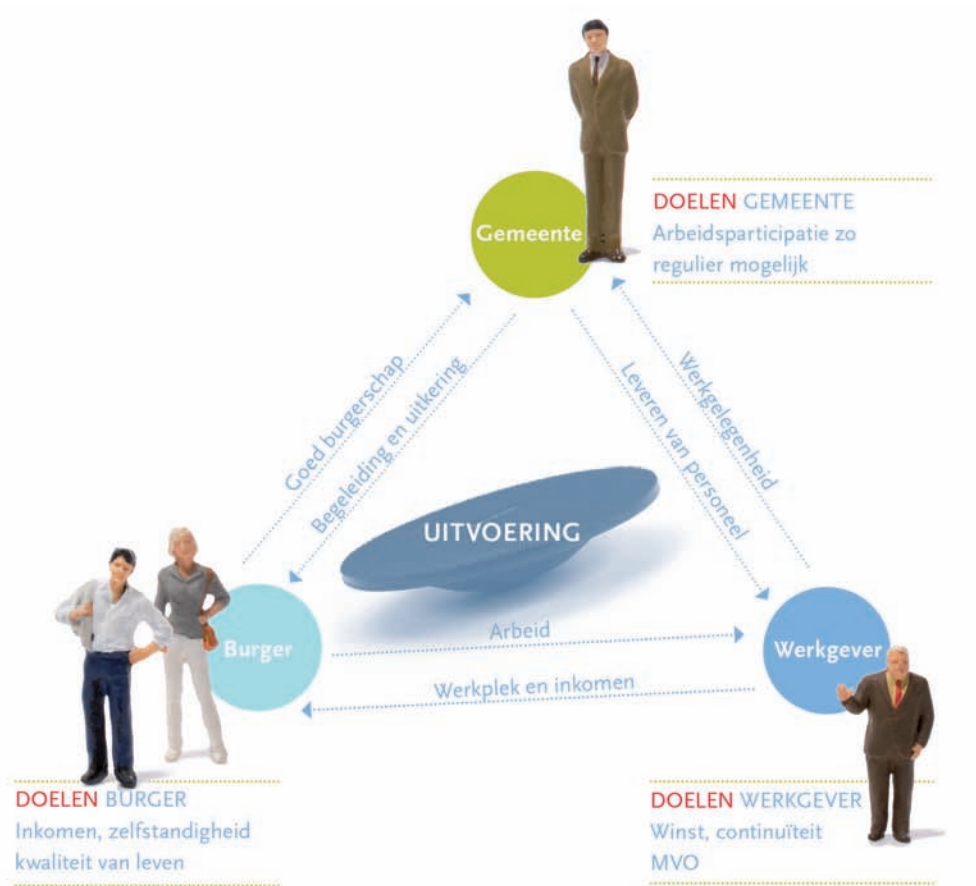
- Welke verandering in de werkprocessen is nodig om de burger en de ontwikkeling van diens eigen kracht centraal te stellen?
- Welke verandering in de (inrichting van) bedrijfsprocessen is nodig om de opdracht van de uitvoeringsorganisatie met structureel minder middelen tot een duurzaam resultaat te brengen?

Het beantwoorden van deze twee vragen en het in de praktijk brengen van de antwoorden vraagt om een andere benadering van de burger. Het vraagt ook om een forse aanscherping van de resultaatgerichtheid van de uitvoeringsorganisatie. Als derde is het noodzakelijk dat planmatig alle verspillingen worden verwijderd die in de huidige werkwijze van de uitvoeringsorganisatie zijn opgebouwd in de afgelopen jaren. In paragraaf 7.1 is ingegaan op de verandering in aanpak en werkwijzen die noodzakelijk is om de werkgever en de cliënt en de ontwikkeling van diens eigen kracht centraal te stellen. In deze paragraaf wordt uitgewerkt hoe de bedrijfsprocessen aangepakt kunnen worden en hoe deze processen bijdragen aan een optimale toegevoegde waarde met een minimum aan verspillingen. Participatieve Arbeidsintegratie wordt als inhoudelijke strategie uitgebreid met Lean management als besturingsvisie en strategie voor de bedrijfsvoering.

Waarom kiest Participatieve Arbeidsintegratie voor Lean?

De zakelijke kant van de uitvoering heeft belang bij een aanpak die effectiviteit en efficiëntie centraal stelt. Daarnaast geldt dat de rol van de klant in Lean centraal staat. Dit is ook de hoeksteen in de aanpak van Participatieve Arbeidsintegratie, het resultaat voorop stellen vanuit het klantenperspectief. De Lean aanpak is van oorsprong afkomstig uit de industrie en wordt op dit moment volop ingezet in zakelijke en maatschappelijke dienstverlening om processen ingrijpend te verbeteren. Wat betekent Lean voor de uitvoering van Participatieve Arbeidsintegratie? In de Lean literatuur zijn de volgende principes steeds terug te vinden.

- a. De klant staat centraal en de dienstverlening is gebaseerd op de vraag van de klant.
- b. Continu streven naar perfecte kwaliteit in het belang van de klant.



Figuur 7: balanceboard, uitvoering en onderlinge relaties tussen klanten

Gemeente

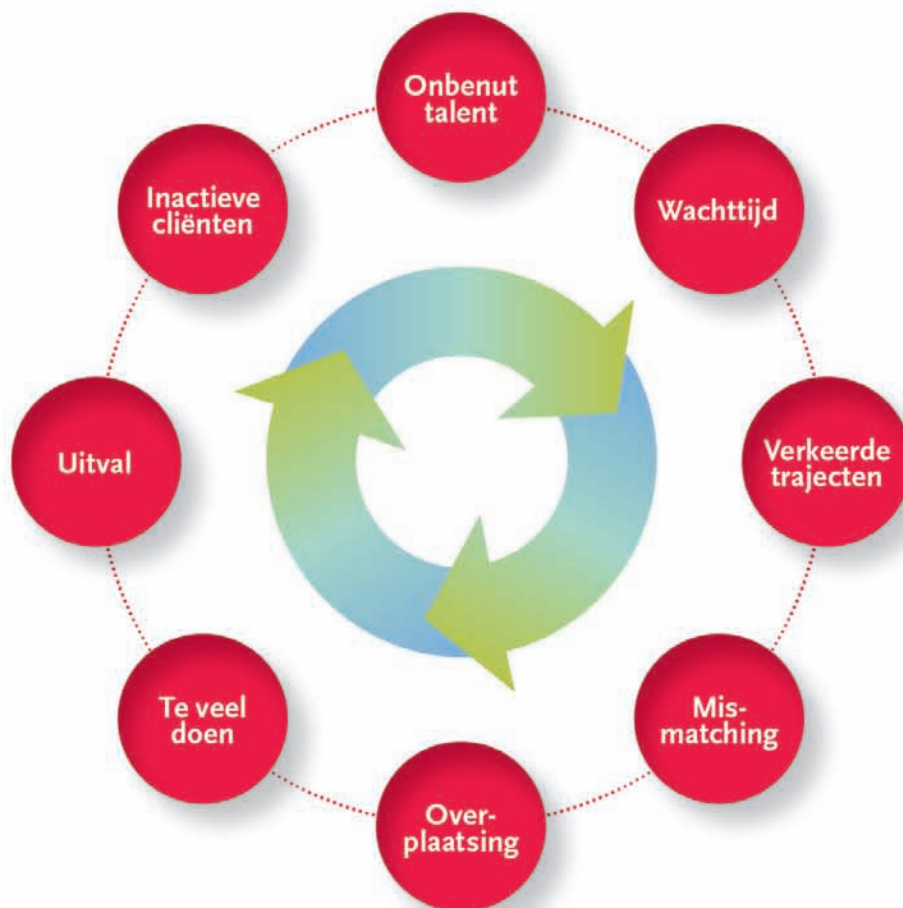
De gemeente heeft de rol en positie van beleidsbepaler en opdrachtgever van de uitvoeringorganisatie en is houder van het participatiebudget. De gemeente bevordert de eigen kracht van de burger en is hierin voorwaardenscheppend.

Burger

Mensen die een beroep doen op een uitkering krijgen ondersteuning bij het vinden en behouden van werk. Gedurende die periode is vaak ook inkomenssteun nodig. Zij snappen dat een uitkering niet vrijblijvend is. Vaak moeten eerdere teleurstellingen overwonnen worden om opnieuw aan de slag te gaan. Herstel van zelfvertrouwen en het gevoel van eigenwaarde is voor

De acht mogelijke verspillingen in de uitvoering van Participatieve Arbeidsintegratie:

- Onbenut talent
- Wachtijd
- Verkeerde traject
- Mismatching
- Overplaatsen
- Te veel doen
- Uitval
- Inactieve cliënten



Figuur 14: de acht verspillingen in het participatieproces

Consequenties voor de informatievoorziening.

All@Work heeft de gevolgen voor het gehele uitvoeringsproces, inclusief de ketenpartners, in kaart gebracht.

Praktische consequenties:

- Naamswijziging WWB naar Participatiewet
- Noodzakelijke (stuur)rapportages in de Participatiewet
- Meetbaarheid nieuwe participatieproces
- Uitwisseling met applicaties van UWV en SW-organisaties

Consequenties voor de uitvoerders, zoals de sociale werkvoorziening:

- Afsluiten oude WSW, beperking doelgroep Wajong
- Beschut werken in de Participatiewet
- Naast elkaar uitvoeren van 'oud' WSW en Participatiewet
- Loonkostensubsidie en loonwaardebepaling

Consequenties voor het werkgeversdienstverleningsproces:

- Implementatie van de quotumregeling
- Werkbedrijven in de regio werken samen en delen informatie met elkaar
- Vacatures beheren en plaatsen in de regio

Consequenties voor burger in het sociale domein:

- Financiële compensatie zorgbehoeftigen
- Informatievoorziening met andere bronnen uit gemeentelijke applicaties
- Privacygevoeligheid en uitwisseling

8.4 ICT dilemma's in de aanpak

Staan de procesgerichte inrichting van de Participatiewet en de inzet op één-gezin, één-plan, één regisseur haaks op elkaar als we gaan automatiseren? Als de uitwerking plaatsvindt vanuit het ICT-perspectief, kan er wrijving ontstaan tussen beide ontwikkelrichtingen. De gezin- of wijkvisie en de benadering vanuit het participatieproces ondersteunen beiden hetzelfde doel: de burger maximaal laten participeren in de samenleving. Gevolg is dat gemeente en burger dichter bij elkaar komen. De aanpak van Participatieve Arbeidsintegratie is hierin de overkoepelende visie. Tegelijkertijd maken gemeenten deel uit van arbeidsmarktregio's. Uiteindelijk moet dit leiden tot 35 regionale werkbedrijven. Dit betekent dat de aanpak en uitvoering van burgers naar loonvormende arbeid binnen de regio op elkaar zijn afgestemd. Vanuit KING zijn projecten gestart waarin juist vanuit de regio naar ICT wordt gekeken. Hierbij vindt verregaande samenwerking en standaardisering plaats tussen gemeenten, met als gevolg dat er shared service centers ontstaan waarin overkoepelende gemeentelijke applicaties worden beheerd. Deze grote samenwerkingsverbanden staan minder dicht bij de burger. Het dilemma is dat beide tegengestelde ontwikkelingen in één informatieoplossing vorm moeten krijgen. Hier zal de komende jaren nog veel ontwikkeld en in geïnvesteerd worden.

Profielen Auteurs



TOM DE HAAS (1956) is sinds 1989 werkzaam als strategie- en organisatieadviseur. Sinds 2009 werkt hij als zelfstandig adviseur en schrijver onder de naam Tom de Haas Consultancy BV. Zijn werkgebied is het lokale publieke domein. Hij heeft veel ervaring op het terrein van de SW en arbeidsre-integratie, zorg, volkshuisvesting en welzijn. Samen met uitvoerders van de Participatiewet ontwikkelt hij aanpakken voor de benadering van werkgevers en werkwijzen om werkprocessen over te nemen van reguliere werkgevers.

Recente publicaties van Tom de Haas gaan over hoe burgers met een ondersteuningsbehoefte meer regie kunnen krijgen over hun eigen leven. Over de veranderende positie van gemeenten. En over het realiseren van ingrijpende veranderingen in maatschappelijke organisaties.



JAN VAN DER HIDDE (1951) is sinds 1986 werkzaam op het terrein van re-integratie naar werk.

Vanaf 1991 als directeur van een re-integratiebedrijf en vanaf 2002 als divisie manager en later adviseur arbeidsmarktbeleid en productontwikkeling bij LANDER.

Tijdens en naast zijn werk heeft hij het basis systeem loonwaarde meting mede ontworpen (2003, ID banen, 2005 WSW begeleid werken) en het basis systeem "two ticks to match" bedacht en (mede-) ontwikkeld. Two ticks to match is, volgens Panteia "een voorbeeld voor de (WSW-) sector". Hij is vooral geïnteresseerd in onderwerp waar "omdenken" een bijdrage kan leveren.



Actief zijn in de ontwikkeling van mensen en organisaties kenmerkt de loopbaan van **ANGELA LINDERS (1959)**. Hoe schep ik als werkgever zodanige omstandigheden dat mensen het beste uit zichzelf naar boven halen? Hoe zorg ik dat dit ten goede komt aan mijn mensen, mijn organisatie en mijn klanten? Angela werkt met u mee in de beantwoording van die vragen, in het bedenken van creatieve oplossingen, kortom: in de ontwikkeling van uw mensen en uw organisatie. Sinds 2007 vanuit haar eigen Maal& Mens Organisatie Ontwikkeling.

Na haar studie Human Resource Management was zij als HRM adviseur actief in het onderwijs, de kindbescherming, gemeenten en SW-organisaties. Bij de twee laatsten ontwikkelde en implementeerde zij de omschakeling naar arbeidsontwikkeling. Momenteel adviseert zij diverse zorgondernemers.



HENK LOOS (1960) is een procesdenker in hart en nieren. Met zijn technisch bedrijfskundige achtergrond en ervaring in uiteenlopende branches heeft hij zich toegelegd op het verbeteren en optimaliseren van bedrijfsprocessen. Na zeven jaren als informatie- en procesmanager bij Ergon in Eindhoven te hebben gewerkt startte hij in 2008 als zelfstandig adviseur met LooV Advies. Hij richt zich op het snijvlak van mens, proces en ICT. Zijn werkwijze is geïnspireerd op Lean en het verbeteren van het resultaat door de nadruk te leggen op de verbinding van organisatie met de klanten. Praktisch aan de slag gaan, inspireren en structuur aanbrengen voor de ingrijpende veranderingen, die leiden tot een nieuwe bedrijfsvoering is zijn specialiteit. Als partner van Mavim ontwikkelde hij voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties het Participatieprocesmodel.

