

# Aan de slag **4**

MAANDBLAD OVER RE-INTEGRATIE EN PARTICIPATIE • JAARGANG 13 • JUNI 2013

IE DOOR DE JAREN  
HEEN RE-INTEGR  
ATIE DOOR DE JAR  
EN HEEN RE-INTEG

WMO vloek of  
Wsw: Alleen zegen? Meer  
praatjes of minder  
Van vakmanschap?  
opdrachtgever naar  
partner



Calder Holding

Calder Holding is een op werk, maatschappelijke participatie, wonen, inburgering, psychische zorgverlening en schuldhulpverlening gerichte landelijke organisatie. De bedrijven binnen Calder Holding leveren op al deze leefgebieden resultaatgerichte en meetbare dienstverlening, die vooral is gericht op kwetsbare groepen. Meer en meer ervaren we de behoefte om de verschillende leefgebieden goed op elkaar af te stemmen. Hiertoe werken bedrijven binnen Calder Holding waar mogelijk samen. Zo wordt het beste resultaat voor zowel de klant als de opdrachtgever behaald.

De tien bedrijven binnen Calder Holding zijn:

**Alexander Calder arbeidsintegratie (re-integratie)**

**Calder UK Ltd. (re-integratie)**

**IWA b.v. (re-integratie)**

**Talent Ltd. (recruitment)**

**Capabel Taal b.v. (inburgering)**

**Taalwereld+ (inburgering)**

**Westerbeek COD b.v.**

**(schuldhulpverlening)**

**AOB Compaz b.v. (dianose)**

**Max Ernst b.v. (geestelijke gezondheidszorg)**

**Jan Arends b.v. (geestelijke gezondheidszorg)**

[www.calderholding.nl](http://www.calderholding.nl)

## Een greep uit de activiteiten van Calder Holding:

### G-groep

De G-groep is een samenwerkingsverband van verschillende re-integratiebedrijven, waaronder Alexander Calder arbeidsintegratie. Zij hebben hun krachten gebundeld om mensen met een Wajong-uitkering aan werk te helpen én aan het werk te houden.

### Lerend Werken In Bedrijf

Alexander Calder arbeidsintegratie is een van de deelnemers aan het project Lerend Werken In Bedrijf. Het project heeft als doel om met een combinatie van leren en werken, werkzoekenden aan een baan te helpen. De ambitie is om nog in totaal tienduizend werkzoekenden via een leerwerkbaan in diverse branches aan het werk te krijgen.

### Lifecoaching

Klanten met grote problemen als schulden, psychosociale problematiek, verslaving, medische problemen enz. worden door hun lifecoach begeleid zodat ze hun eigen leven weer op orde krijgen.

### Calder UK Ltd.

Vanuit Nederland is in 2009 Calder UK Ltd opgericht met als doel jaarlijks 10.000 langdurig werkzoekenden in Londen te ondersteunen bij het vinden van een baan. Hiertoe gaat de klant vanaf het begin van zijn traject met zijn jobcoach op zoek naar werk en worden eventuele belemmeringen weggenomen.

### SW-indicatie

Om een beslissing over een SW-indicatie te geven schakelt het UWV Werkbedrijf vaak de deskundigen van Aob Compaz in voor extra medisch en/of psychologisch advies.

### Jan Arendshuis

Een Jan Arendshuis is een eigentijdse combinatie van zorghotel en activiteitscentrum, waar mensen met een psychische of sociale beperking de kans krijgen om naar vermogen mee te doen in de samenleving. In Tilburg is de jongerenfoyer is een opvanghuis voor jongeren die de aansluiting met de samenleving dreigen kwijt te raken. Het doel is om jongeren in staat te stellen na twee jaar zelf hun eigen leven te laten runnen.

### Capabel Taal

Met een eigen methode en een onderscheidende aanpak is Capabel Taal de grootste aanbieder op het gebied van inburgeringstrajecten en voert deze uit in opdracht van circa vijftig gemeentes

- Basistraining
- Groepsgerichte klant activering
- Van klantmanger naar coach

### Klantmanagement



### Participatietrainingen

- Lifecoaching
- Back on Track
- Activeringsmedewerker
- Ik als interviewer
- Braintraining/mindfulness
- Je leven in balans
- Je leven in beweging

### Re-integratie

- Jobhunting
- Werkgeversbenadering
- Niemand Buitenspel
- Aanbodgericht bemiddelen
- Re-integratiegame
- Diagnose stellen

### Agressie en veiligheid

- Omgaan met emotie en agressie
- Veilig op huisbezoek
- Leiding geven aan agressiebeleid
- Opvang en nazorg
- Sanctiegesprekken

### Armoedebelid

- Formulierenbrigade
- Schuldhulpverlening

### Competenties

- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Confronterende gespreksvoering
- Gespreksvaardigheden

## Onze inspiratiemix

### Simulatietrainingen

- Simuleren baliegesprek
- Simuleren huisbezoek
- Simuleren spreekkamer gesprek

- Coachende vaardigheden
- Interculturalisatie
- Radicalisering

### Integratie



- Voorliggende voorzieningen
- Actualiseren sociale zekerheid
- WW/WWB/WSW
- WIJ
- WIA
- Arbeidsrecht & wet poortwachter

### Kennistrainingen



- Caseloadbeheer
- Stressbestendigheid
- Timemanagement

### Verzuimmanagement



- Digitaal leerplein
- E-coaching
- Action learning
- Persoonlijke- en teamleerroutes
- Performance gericht leren

### Het nieuwe leren



### Doelgroeptrainingen

- Sterk naar Werk
- In & uit de bijstand
- Look@me
- Netwerken
- Skills voor werkzoekenden
- Groepsgerichte empowerment
- Scholingsprogramma Romavrouwen

### Handhaving

- Waarden- en normenshow
- Leergang Handhaven in de keten
- Fraude-alertheid
- Leergang Nabij en streng
- Klantgericht debiteurenbeheer

## Leren en ontwikkelen Samen het beste uit medewerkers halen

Met dit doel verbindt RadarVertige zich al meer dan 20 jaar aan sociale diensten, afdelingen sociale zaken & werkgelegenheid en werkpleinen. We onderscheiden ons daarbij met de 'voor & door' aanpak. Opleidingsvragen van organisaties zijn alleen effectief op te lossen als de mensen waar het om gaat zélf actief een bijdrage leveren aan de oplossing. Wij spelen daarbij een ondersteunende rol. Laat u inspireren door ons aanbod en neem een kijkje op [www.radarvertige.nl](http://www.radarvertige.nl) of bel ons op (020) 643 3813.

## Aan de slag

Tijdschrift over re-integratie en participatie

Jaargang 13, nummer 4

*Aan de slag* (voorheen Maandblad Reïntegratie) is het grootste vakblad in Nederland over re-integratie en participatie. Het blad wil een bijdrage leveren aan de professionaliteitsbevordering van een ieder die zich direct en indirect beroepsmatig met re-integratie en (maatschappelijke) participatie bezighoudt.

**Hoofredacteur** Hans Delissen

### Redactieraad

dr. R. Cremer, drs. P.M. van Eekert,  
dr. R.C. van Geuns, drs. T. Hofmans,  
drs. H. van Iersel, drs. J. Koehler,  
mw. dr. B.A.G. van Lierop

**Eindredactie** Wander de Groot,  
w.degroot@performa.nl

**Basisontwerp** Pino Design, Arnhem

### Advertentie-exploitatie

Bureau 24H (030) 230 25 30

### Abonnementen

Performa Uitgeverij bv  
Torenstraat 144b  
2513 BW Den Haag  
(070) 310 70 11  
info@performa.nl

Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst moment ingaan. Bestaande abonnementen lopen automatisch door, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze klantenservice wordt opgezegd. Een jaarabonnement in Nederland kost € 205 (exclusief btw en inclusief verzendkosten).

© Performa 2013

Auteursrecht voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Aan de totstandkoming van deze uitgave is uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteurs, redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

ISSN 2210-5085

Uw gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie over andere uitgaven en producten van Performa Uitgeverij, zoals de Performabeurs. Indien u hiertegen bezwaar heeft, kunt u dit schriftelijk aangeven bij Performa Uitgeverij.

# Inhoud

## THEMA: RE-INTEGRATIE DOOR DE JAREN HEEN

Voor u ligt een bijzondere editie van *Aan de slag*. Bijzonder omdat dit het laatste nummer van *Aan de slag* is in de huidige vorm. Bijzonder ook aan dit nummer van *Aan de slag* is de inhoud. Dit keer staan we niet stil bij één afzonderlijk thema, maar elk artikel beschrijft wat privatisering van de re-integratiesector ons heeft gebracht vanuit verschillende invalshoeken. **8**

### Wsw: Alleen praatjes vullen geen gaatjes

*Sjaak Koehler*

Al jaren wordt er gesleuteld aan de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Eén van de constanten daarbij is de wens om meer werk buiten de beschutte muren van het SW-bedrijf te realiseren. **10**

### WMO vloek of zegen?

*Fedor Klootwijk*

Vloek of zegen voor wie? Voor de overheidsfinanciën of voor de burger? De politiek doet ons graag geloven dat nieuwe wetgeving primair bedoeld is om het welzijn van de Nederlander te vergroten. De bittere bezuinigingsprijl wordt zo fraai mogelijk ingepakt. **13**



### Grotere bereidheid langer (en duurzamer) werken

*Roel Cremer*

De afgelopen jaren heeft ook het debat rondom duurzame inzetbaarheid niet stilgestaan. Dat komt natuurlijk door de demografische veranderingen, maar ook door de toename in de bereidheid van werknemers om steeds later met pensioen te gaan én de bereidheid van werkgevers om duurzaam werken te ondersteunen. Belangrijk bij deze trend is het kunnen, willen en mogen. **16**



## MIJN PRAKTIJK



*Mijn Praktijk geeft ervaringslessen door. Welke aanpak werkt wel en welke niet. Wat zijn de succesfactoren en wat zijn de belangrijkste doorbraken. In het persoonlijke contact of in methodieken.*

### Los laten...

*Dick Zuurveen*

In de serie 'Mijn ervaringen' presenteren coaches een casus uit hun eigen praktijk. Deze maand vertelt Dick Zuurveen over een bijzondere cliënt vanuit de Wajong. Niets leek te helpen, totdat deze cliënt het heft in eigen handen nam . 28

### Mensen met beperkingen nemen het heft in handen

*Thomas Hofmans en Nico de Boer*

'Kwetsbaarder kan bijna niet: mensen met hersenletsel en lichamelijke beperkingen. Toch kunnen ook zij heel wat met elkaar, bewezen ze in Druten. Ze gingen vanuit het dagactiviteitencentrum het dorp in en vroegen tientallen bewoners wat ze voor hen konden betekenen.' Dit is slechts de intro van de exclusieve voorpublicatie van het boek 'De kracht van burgers met elkaar' van Thomas Hofmans en Nico de Boer. 30

### Tussen droom en daad

*Hans van Iersel*

De start van de privatisering van de re-integratiesector zorgden voor warrige tijden bij private re-integratiedienstverleners. Elke aanbieder had zijn eigen onderscheidende aanpak. Niet altijd pakte dat even goed uit voor de cliënt. En ook niet altijd was de markt even transparant. In dit artikel leest u over ontwikkelingen in de sector. 18

### Van opdrachtgever naar partner

*Peter van Eekert*

Zelf doen of uitbesteden: dat is sinds de privatisering van de re-integratie een terugkerende vraag geweest bij gemeenten. Deze tendens is het begin geweest van een bijzondere relatie tussen de private re-integratiemarkt en gemeenten. Hoe is deze samenwerking ontstaan en waar lopen gemeenten tegenaan? 22

### Meer of minder vakmanschap?

*Roeland van Geuns*

Zijn de veranderingen op de re-integratiemarkt van de afgelopen tien à vijftien jaar samengegaan met een groei aan vakmanschap op de werkvloer? Is de re-integratie-professional inmiddels opgestaan? Nog niet genoeg, aldus Roeland van Geuns. Maar wat kunnen we daar aan doen? 25



## Restyling Aan de slag

Heeft u de bijgaande brief al gelezen? Nee? Doe dat dan snel! Daarin leest u alles over de opwindende plannen rondom Aan de slag. Vanaf volgende editie is Aan de slag meer dan een blad alleen. Aan de slag wordt een multimediaal platform voor arbeidsmobiliteit.

### Wat is multimediaal?

Wat betekent dit precies? Voortaan ontvangt u elke twee maanden Aan de slag als 'e-zine', volledig digitaal dus. Daarnaast krijgt Aan de slag een volledig nieuwe website, met uitgebreid archief. Bent u verslaafd aan papier? Gelukkig ontvangt u nog een paar keer per jaar een fysiek themamummer.

Lees dus voor alle wijzigingen gauw de begeleidende brief door!

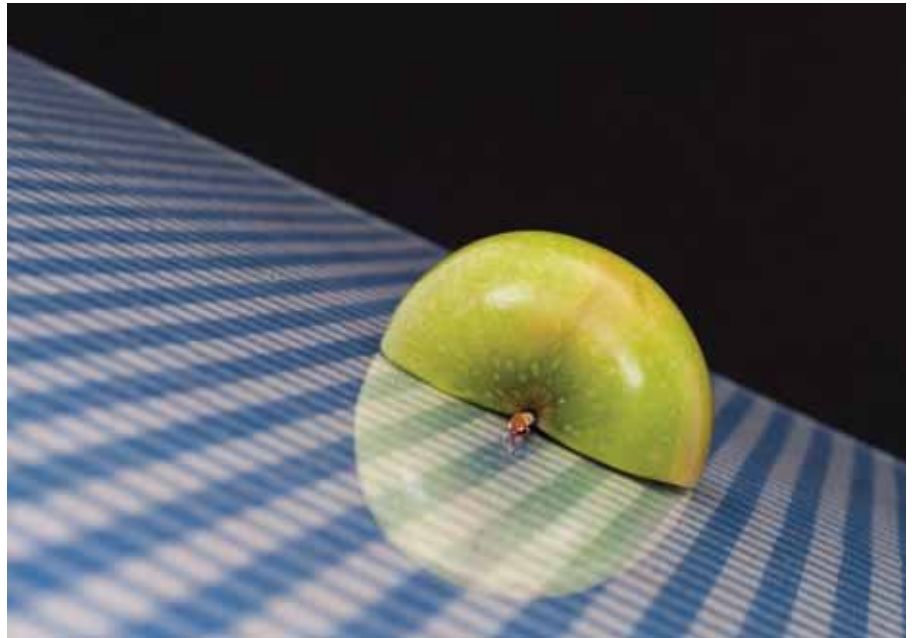


## Wmo strop gemeenten

De meeste gemeenten geven meer geld uit aan de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) dan ze van het rijk binnenkrijgen. In 2010 gold dat voor bijna 70 procent van de gemeenten. Dat blijkt uit een rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De Wmo verplicht gemeenten om hulpbehoevenden zoals ouderen en gehandicapten te helpen met zaken zoals een scootmobiel of huishoudelijke hulp. Hoewel het rapport bericht over 2010, zegt de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) dat dit percentage alleen maar toeneemt. De hulpvraag van burgers neemt toe door de vergrijzing. Bovendien gaan er meer steunregelingen onder de Wmo vallen. Zo zullen bijvoorbeeld taken die nu nog worden bekostigd uit de Algemene wet bijzondere ziektekosten (Awbz) de komende jaren naar de Wmo worden overgeheveld.

### Grote tekorten

Naast het tekort dat gemeenten hebben door de Wmo, komen de gemeenten ook steeds meer in de knel met het participatiebudget. Het gehele participatiebudget bedroeg in 2012 nog € 994 miljoen. Op dit budget wordt in 2013 ruim 13% bezuinigd. Als met de komst van de Participatiewet het Wsw-budget onderdeel gaat uitmaken van een gebundeld re-integratiebudget verwachten gemeenten grote tekorten die men uit de algemene middelen moet dekken of via een herstructurering van het sw-bedrijf. Om dit financiële gat enigszins te dichten kiezen veel gemeenten er nu voor de uitvoering van re-integratieactiviteiten weg te halen bij private dienstverleners en zelf op de pakken.



## Begeleidingsbudget gehalveerd

Sociale diensten hebben in 2012 met een veel lager budget meer klanten moeten helpen zo blijkt uit de Divosa-monitor Factsheet Participatiebeleid 2012. Ten opzichte van 2010 is het gemiddelde re-integratiebudget per bijstandsuitkering in 2012 gehalveerd. Een verdere beperking van het ondersteuningspakket ligt in het vooruitzicht. Dat is althans de verwachting van Divosa, de belangenvereniging van sociale diensten. René Paas, voorzitter

van Divosa, merkt op dat gemeenten hun beperkte budget vooral inzetten voor begeleidingstrajecten naar werk. 'De bezuinigingen dwingen gemeenten om scherpe keuzes te maken, mensen met betere kansen op werk krijgen vaker voorrang. Voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt kunnen sociale diensten steeds minder betekenen. De wettelijke participatiedoelstelling staat daardoor steeds meer onder druk'.

## Werkverdrukking bijstand

Er komt een onderzoek naar de effecten van het bijstandsbeleid van gemeenten op de onderkant van de arbeidsmarkt. Dat zei staatssecretaris Klijnsma begin deze maand in de Tweede Kamer tijdens het debat over de Bijstand.

### Extra werklozen door beleid

De Tweede Kamer had verzocht om een dergelijk onderzoek nadat vakbond FNV aan de bel had getrokken. Volgens FNV neemt het aantal werklozen toe als gevolg van het 'werken-met-behoud-van-uitkering-beleid' dat gemeenten sinds kort hanteren.

Sinds begin 2012 mogen gemeenten werklozen een tegenprestatie vragen voor de bijstandsuitkering die ze ontvangen. Gemeenten laten bijstandsgerechtigden via deze tegenprestatie echter het werk verrichten van betaalde krachten en leidt dan tot verdringing van betaalde krachten, aldus de FNV. In het Kamerdebat gaf Klijnsma toe dat de tegenprestatie leidt tot 'ingewikkeldheden'. Van echte verdringing is echter geen sprake, een bijstandsgerechtigde mag immers maximaal zes maanden worden ingezet bij de gemeente of een werkgever met behoud van de uitkering.

## Gehandicapten onder de loep

Het kabinet houdt scherp in de gaten of werkgevers wel voldoende arbeidsgehandicapten aannemen, zoals zij hebben afgesproken in het sociaal akkoord. In 2015 en 2016 moet het bedrijfsleven in totaal 11.000 extra banen creëren voor arbeidsgehandicapten. Doen zij dat niet,

dan stelt het kabinet alsnog een verplicht quotum in. Dat zeggen minister Asscher en staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken in een reactie op een motie van D66 en SP om per direct het quotum verplicht te stellen als werkgevers hun afspraken niet nakomen.

## Reshoring kans voor Sw'ers

Reshoring, het terughalen van werk door bedrijven die eerder het productieproces hadden uitbesteed aan lagelonenlanden, kan lonend zijn. Dat stelt Harry Moser tijdens een lezing van Cedris (de belangenvereniging voor SW-bedrijven en VNO-NCW (werkgeversorganisatie). In Amerika halen al veel bedrijven hun productie weg uit Azië. Dat heeft onder andere te maken met stijgende loonkosten en hoge transportkosten. Hoewel er voor de Nederlandse markt nauwelijks cij-

fers of cases beschikbaar zijn, geeft het Amerikaanse voorbeeld toch te denken. Wanneer werkgevers niet alleen puur naar loonkosten kijken, maar naar het totale kostenplaatje dan zou reshoring Nederland een hoop werkgelegenheid opleveren aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Precies wat nodig is als werkgevers de afspraken in het sociaal akkoord over het aannemen van 11.000 arbeidsgehandicapten eind 2016 willen nakomen.



## Duidelijkheid Participatiewet

Staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken wil de Participatiewet voor het kerstreces door de Tweede Kamer hebben. Dat kondigde zij afgelopen maand aan. Deze maand komt de staatssecre-

taris met een contourenbrief. Daarin staat wat er verandert ten opzichte van de Participatiewet van vóór het sociaal akkoord. Gemeenten wachten nu af of hun voorbereiding voor niets is geweest.

## VERSCHENEN

### UWV schrapt duizenden banen

Uitkeringsinstantie UWV gaat de komende jaren fors bezuinigen en schrapt duizenden banen. Als gevolg van het regeerakkoord moet tot 2018 circa 489 miljoen euro worden bespaard. Dat blijkt uit het jaarverslag van het UWV dat eind april is gepubliceerd. Al eerder werd bekend dat het UWV vele banen zou moeten schrappen. In eerste instantie moest het UWV nog 440 miljoen euro bezuinigen. Dit bedrag is door de overheid dus verhoogd. Door de verregaande bezuinigingen wordt de dienstverlening van UWV in rap tempo geautomatiseerd.

Download: [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl)

#### UWV Jaarverslag 2012



### Handhaving in de Wwb

Gemeenten leggen steeds meer de nadruk op preventie als het gaat om fraudebestrijding met uitkeringen. Dat blijkt uit de onlangs verschenen Werkwijzer Handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting. Ook letten gemeenten steeds meer op de doelmatigheid van uitkeringen. De werkwijzer geeft een overzicht van de verschillende fasen van het dienstverleningsproces voor het naleven van de arbeidsverplichting. Bij elke fase komen handhavingsmogelijkheden aan de orde, net als praktische tips en een overzicht van instrumenten.

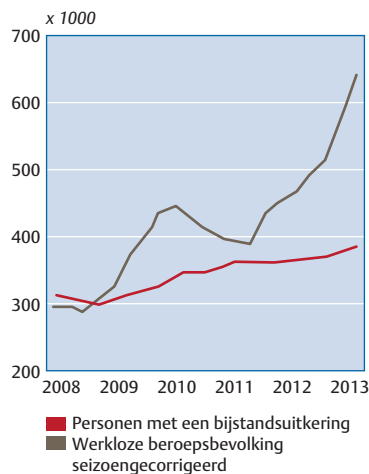
Download: [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

## STATISTIEK

### Sterkere stijging bijstand

Eind maart ontvingen 390 duizend personen onder de Aow-gerechtigde leeftijd een bijstandsuitkering. Dat zijn er 11 duizend meer dan een kwartaal eerder. Dit blijkt uit de nieuwste cijfers van het CBS. De toename van het aantal personen met een bijstandsuitkering in het eerste kwartaal van 2013 is bijna net zo groot als de toename in geheel 2012. Vorig jaar steeg het aantal personen met bijstand met gemiddeld 3 duizend per kwartaal.

Personen tot de AOW-gerechtigde leeftijd met een bijstandsuitkering en de werkloze beroepsbevolking



### Einde sterke daling werkgelegenheid

Het aantal bij UWV geregistreeerde werkzoekenden neemt dit jaar en volgend jaar toe met 170 duizend tot 739 duizend. De toename is in 2013 fors met een stijging van 22 procent. De werkgelegenheid krimpt de komende periode in alle regio's, met uitzondering van Flevoland. Gelukkig is er licht aan het einde van de tunnel, want in 2014 vlakt de toename van de werkloosheid af met een stijging van zes procent. Dat blijkt uit de Arbeidsmarktprognose 2013-2014 van UWV. Ook neemt in 2014 het aantal ontstane vacatures voor het eerst sinds lange tijd weer toe. Dat komt met name doordat door de vergrijzing veel mensen met pensioen zullen gaan.

## Tilburg beste sociale dienst

Voor de tweede keer komt de sociale dienst van de gemeente Tilburg naar voren tot 'best presterende' in de benchmark Wet Werk en Bijstand 2012, een jaarlijkse ranglijst van SGB/BMC en Stimulansz. In totaal deden 76 gemeenten mee aan het onderzoek. Gemeenten werden op basis van 10 evenredig zwaarwegende criteria beoordeeld, waaronder het gemiddelde bedrag van de verstrekte uitkering, de doorlooptijd van een uitkeringsaanvraag, het aantal gegronde bezwaarschriften en de kosten per klant. De toptien ziet er als volgt uit:

1. Tilburg
2. Twenterand
3. Amsterdam
4. Ridderkerk/Albrandswaard
5. Capelle aan den IJssel
6. Purmerend
7. Samenwerkingsverband Leidschendam-Voorburg/Wassenaar/Voorschoten
8. Rijswijk
9. Hoogeveen
10. ISD Bollenstreek

## Haast bestrijding werkloosheid

De Tweede Kamer wil dat minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid haast maakt met het investeren in de bestrijding van werkloosheid. Dat bleek begin van deze maand uit het Kamerdebat over de toegenomen werkloosheid. In het sociaal akkoord is afgesproken dat er in 2014 € 300 miljoen extra beschikbaar is, maar de Tweede Kamer hamert er op dat extra geld per direct al te investeren. Gelukkig voor de Kamer denkt de minister er hetzelfde over. Eerder diezelfde dag liet

Asscher al weten in een interview met het AD dat er ruimte is om al dit jaar een deel van het budget in te zetten.

### Besteding

De eerder aangekondigde 300 miljoen euro is onder meer bedoeld voor een werk-naar-werk-aanpak, zodat mensen bij dreigend ontslag naar een nieuwe baan begeleid kunnen worden. Ook is er een budget om de jeugdwerkloosheid aan te pakken.

## 35% klaar voor P-wet

Ruim een derde van de gemeenten is voorbereid op de komst van de Participatiewet in 2015. Dat blijkt uit onderzoek van Adviesbureau BMC onder 43 gemeenten. Uit het onderzoek blijkt dat van deze 43 gemeenten 35% zegt voorbereid te zijn op alle onderdelen om de Participatiewet in te voeren.

### Kaders wet bekend

42% vindt zichzelf nog niet voldoende voorbereid en de rest van de gemeenten kan geen duidelijk beeld geven. 60% van

de gemeenten die hebben meegedaan aan het onderzoek zegt de kaders van de nieuwe wetgeving goed te kennen. Het is hen duidelijk wat van hen verwacht wordt. De gemeenten zijn de afgelopen jaren al actief bezig geweest met de voorbereidingen van de transitie op het gebied van werk en inkomen. Met name het doel 'werk gaat voor uitkering' van de Participatiewet (en van de voorloper, de Wet werken naar vermogen) staat bij gemeenten duidelijk in het geheugen gegrift.





## Geduld gemeenten bijna op

Het geduld van gemeenten rondom een nieuwe regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt is bijna op. Dat zegt Jan Hamming in een interview met Binnenlands Bestuur. Jan Hamming is voorzitter van de commissie werk en inkomen van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Nadat de Wet werken naar vermogen van tafel is geveegd door de val van de vorige regering, de komst van de Participatiewet en het weer terugtrekken daarvan door het sociaal akkoord is het overzicht voor gemeenten compleet kwijt. Bovendien hebben gemeenten grote problemen met het sociaal akkoord, zoals dat er nu ligt.

### Uitvoer bij gemeenten

Gemeenten waren niet rechtstreeks betrokken bij het sluiten van dit akkoord tussen werkgevers en werknemers, maar moeten het straks wel gaan uitvoeren. Volgens de VNG leidt het sociaal akkoord tot onnodige bureaucratie en worden de plannen onbetaalbaar. Jan Hamming:

‘Mensen die nu beschut werken in de SW blijven in de cao. Loondispensatie is van tafel en wordt vervangen door de duurderre loonkostensubsidie voor de werkgever’.

### Geen fusie SW-bedrijven

De huidige sociale werkplaatsen hoeven niet te fuseren tot de 35 werkbedrijven waar in het onlangs gesloten sociaal akkoord afspraken over zijn gemaakt. Staatssecretaris Jetta Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid benadrukt in een interview met Binnenlands Bestuur dat de nieuwe werkbedrijven als netwerkorganisaties gaan functioneren. Het vormen van een compleet nieuwe infrastructuur waarbij de huidige 90 SW-bedrijven met elkaar fuseren is daarom niet aan de orde. De werkbedrijven gaan de schakel vormen tussen de werkgever en de mensen met een arbeidsbeperking. De gemeenten bepalen zelf hoe zij per arbeidsmarktregio beschut werk organiseren, in samenspraak met werkgever en werknemers.

## STATISTIEK

### Factsheet Wajong

In 2011 stroomden 16.300 mensen de Wajong in. In 2012 waren dit er 15.000. Bij iets meer dan 5.000 Wajongers werd de uitkering beëindigd. In de meeste gevallen is beëindiging van de uitkering het gevolg van pensionering, overlijden of detentie. Uitstroom vanwege het vinden van werk komt vrijwel niet voor, omdat de Wajonger gedurende langere tijd in staat moet zijn geweest voldoende te verdienen én geen ondersteuning zoals een jobcoach of loondispensatie meer nodig heeft voordat de uitkering wordt beëindigd. Jaarlijks stroomt slechts 0,2% van de Wajongers uit naar werk.

#### Kenmerken

De meeste jonggehandicapten stromen de Wajong in op hun 18e of 19e jaar. Het merendeel heeft een lichtverstandelijke beperking, maar er zijn ook genoeg andere redenen voor instroom.

Geslacht	Percentage
Man	57%
Vrouw	43%
<b>Leeftijdsklasse</b>	
18 en 19 jaar	66%
20 t/m 24 jaar	21%
25 t/m 34 jaar	10%
35 jaar en ouder	3%
<b>Diagnosegroep</b>	
<i>Ontwikkelingsstoornissen</i>	
• diep/ernstig/matige verstandelijke beperking	8%
• licht/zeer lichte verstandelijke beperking	29%
• verstandelijke beperking, ernst onbekend	1%
• autisme spectrum stoornis	16%
• aandachtstekortstoornis (o.a. ADHD)	7%
• overige ontwikkelingsstoornissen	5%
<i>Psychiatrische stoornissen</i>	
• persoonlijkheidsstoornis	6%
• stemmingsstoornis	4%
• schizofrenie en overige psychosen	3%
• overige psychische stoornissen	7%
<i>Somatische ziektebeelden</i>	14%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Bron: UWV

# Proloog

# Re-integratie do

Voor u ligt een bijzondere editie van Aan de slag. Bijzonder omdat dit het laatste nummer van Aan de slag is in de huidige vorm. Vanaf augustus is Aan de slag meer dan alleen een tijdschrift over re-integratie. Aan de slag wordt een multimediaal platform voor arbeidsmobiliteit!

## Multimediaal

Wat is multimediaal, zult u wellicht denken. Multimediaal betekent dat u van ons informatie kunt verwachten via verschillende 'kanalen'. Centraal daarbij staat onze kersverse website, vol met nieuws en speciaal voor u als abonnee een afgesloten gedeelte met daarin het volledige archief met eerder verschenen artikelen uit Aan de slag. Uiteraard met handige zoekfunctie. Ook nieuw is het e-zine, dat zes keer per jaar verschijnt. Een digitaal tijdschrift, met praktische artikelen vanuit verschillende invalshoeken, precies zoals u nu gewend bent van de papieren Aan de slag. Via de website heeft u daar als abonnee toegang toe. Via de e-mailnieuwsbrief, die eens per twee weken verschijnt, ontvangt u het laatste nieuws in uw mailbox. En als kers op de taart ontvangt u twee keer per jaar een papieren special met achtergrondartikelen, beleids- en visiestukken en strategische bespiegelingen. Vanaf augustus is Aan de slag als platform 'live', maar in de tussentijd kunt u wel alvast uw contactgegevens updaten via [www.platform.aandeslag.nl](http://www.platform.aandeslag.nl), zodat u verzekerd bent van toegang tot de nieuwe versie van Aan de slag in augustus wanneer we live gaan.

## Bijzonder nummer

Bijzonder ook aan dit nummer van Aan de slag is de inhoud. U bent van ons gewend dat elk nummer aandacht besteedt aan één thema, belicht vanuit verschillende invalshoeken. Zo niet in dit nummer. Als afscheid van Aan de slag 'oude stijl' heeft elk lid van de redactieraad een persoonlijk relaas geschreven over

wat privatisering van de re-integratiesector ons, als re-integratieprofessional, maar vooral ook als maatschappij, heeft gebracht. Elk artikel is verder voorzien van een of meer persoonlijke reacties van de mederedactieraadleden.

## Praatjes vullen geen gaatjes

In zijn artikel 'Alleen praatjes vullen geen gaatjes' schetst Sjaak Koehler hoe er de afgelopen jaren is gesleuteld aan de sociale werkvoorziening. Altijd met als uiteindelijke doel om meer werk buiten de sociale werkplaats te realiseren. Met lede ogen ziet Koehler hoe in het onlangs afgesloten sociaal akkoord de quantumverplichting is komen te vervallen. Zal het moreel appèl aan werkgevers genoeg zijn om ervoor te zorgen dat er genoeg werkplaatsen beschikbaar komen voor de uitstromers uit de SW?

## Vloek of zegen?

Fedor Klootwijk, oud-redactielid van Aan de slag, opent zijn artikel met de vraag: 'Wmo, vloek of zegen? Klootwijk windt er geen doekjes om. De Wmo omschrijft hij als volgt: 'De bittere bezuinigingspils wordt zo fraai mogelijk verpakt'. Toch is de Wmo niet alleen maar kommer en kwel. Het biedt gemeenten ook ruime mogelijkheden om de maatschappelijke participatie van haar burgers te bevorderen. Daarnaast is de harde waarheid dat tijden veranderen en dat de toenemende zorgvraag op de oude manier niet valt te bekostigen. Is de Wmo daarmee een noodzakelijk kwaad?

## Kunnen, willen en mogen

De afgelopen jaren heeft ook het debat rondom duurzame inzetbaarheid niet stilgestaan. Roel Cremer schrijft over de demografische veranderingen, de bereidheid van werknemers om steeds later met pensioen te gaan en duurzaam werken in zijn artikel

# or de jaren heen

‘Grotere bereidheid langer (en duurzamer) werken’. Belangrijk bij deze trend is het kunnen, willen en mogen. De combinatie van deze drie aspecten zorgt ervoor dat werknemers langer kunnen blijven werken.

## Private sector

In een special over de privatisering van de re-integratiesector kan een artikel over de private re-integratiedienstverleners natuurlijk niet ontbreken. Het artikel ‘Tussen droom en daad’ van Hans van Iersel schetst de ontwikkelingen in de private sector vanaf 29 november 2000, het moment waarop de uitslag van de eerste grote aanbesteding binnen kwam. Van Iersel herinnert het zich nog als de dag van gister.

## Gemeenten

Voor gemeenten is er de afgelopen jaren ook veel veranderd. Zeker als het gaat om de privatisering van de re-integratiemarkt. In 2002 bijvoorbeeld, bij de invoering van de Wet SUWI. Gemeenten werden vanaf dat moment verplicht hun re-integratiegelden te besteden op de re-integratiemarkt. Het spel van aan- en uitbesteden ging van start. Het begin van een bijzondere relatie tussen de private re-integratiemarkt en gemeenten. Peter van Eekert belicht in zijn artikel de ontwikkeling van deze relatie, waarbij we nu bij een nieuwe fase zijn aanbeland: die van partnerschap.

## Vakmanschap

Tot slot de mensen in het werkveld zelf. Roeland van Geuns vraagt zich in zijn artikel af of de veranderingen in het re-integratieveld zijn samengegaan met een groei aan vakmanschap op de werkvloer. Bestaat er zoiets als dé re-integratieprofessional? Nog niet, zo houdt Van Geuns ons voor. Dat komt met name door een gebrek aan evidence based werkmethoden en een algemeen geaccepteerde beroepsopleiding

voor de re-integratiesector. Wellicht dat daar binnenkort verbetering in komt, nu vanuit Divosa een beroepsvereniging is opgericht. Van Geuns belicht in zijn visiestuk enkele randvoorwaarden die nodig zijn voordat we echt kunnen spreken van dé re-integratieprofessional.

## Twee stromingen

Zeven artikelen en verschillende visies over wat de privatisering ons heeft gebracht. Toch zijn er twee ‘stromingen’ te onderscheiden. Enerzijds de optimisten; zij die een toekomst schetsen waarin er weliswaar bezuinigd wordt, maar waar er door de onvermijdelijk aankomende krapte op de arbeidsmarkt en de welwillendheid van werkgevers voldoende werkgelegenheid ontstaat, ook voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

De andere stroming is een stuk somberder. Of op zijn minst terughoudender. De vergroening en vergrijzing zorgen weliswaar voor krapte op de arbeidsmarkt, maar deze krapte beperkt zich tot specifieke sectoren. Door de globalisering van de arbeidsmarkt kunnen werkgevers kiezen uit goedkope werkkrachten. Er ontstaat dus helemaal geen noodzaak voor werkgevers om terug te grijpen op onze eigen populatie Wsw-ers. De enige manier om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen is door het financieel stimuleren van werkgevers die hieraan meewerken, en het financieel straffen van werkgevers die dat niet doen. Juist op dit punt slaat het sociaal akkoord de plank mis. Laten we met zijn allen hopen, zoals Sjaak Koehler in zijn artikel ook eindigt, dat er straks niet een hele generatie mensen met een beperking geen werk kan vinden; niet in beschut werk en niet bij een reguliere werkgever.

*Wander de Groot is eindredacteur van Aan de slag.*



# Wsw: vullen

**Al jaren wordt er gesleuteld aan de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Eén van de constanten daarbij is de wens om meer werk buiten de beschutte muren van het SW-bedrijf te realiseren.**

Sjaak Koehler

Er gebeurde wel het een en ander: commissies zagen het licht, de regierol van gemeenten werd versterkt, rekenmodellen passeerden de revue, staatssecretarissen vielen, veel gemeentelijke beleidsnota's kwamen tot stand, maar... resultaten werden niet voldoende geboekt. Medio december 2012 verwoordde de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dit in een brief aan de Tweede Kamer als volgt: *"... geconstateerd kan worden dat veel bedrijven nog aan het begin van de omslag 'van binnen naar buiten' staan. De meeste bedrijven hebben nog veel focus op eigen productie en anticiperen niet erg op de veranderende markt. De cijfers met betrekking tot het percentage beschut werken (landelijk zo'n 70% in 2011) wijzen dat uit."*

### **Inclusieve arbeidsmarkt**

Nieuwe kabinetsplannen staan op stapel, een sociaal akkoord is afgesloten, het enthousiasme (of is het de opluchting) hierover was bij de presentatie groot. Regionale ondernemers gaan zich meer met de uitvoering bemoeien (in werkbedrijven), heldere doelstellingen

# Alleen praatjes en geen gaatjes

zijn geformuleerd, evaluatie is geregeld en er is nog steeds de dreiging van een quotumregeling.

Gaat het nu wel lukken: én een zware bezuinigingsdoelstelling binnenhalen én serieus werk maken van een, zoals in het sociaal akkoord is geformuleerd, 'inclusieve arbeidsmarkt waar voor iedereen plaats is'.

Mij hoor je niet zeggen dat het niet mogelijk is. Mijn stelling is dat met alleen een moreel appèl en zonder alternatieve financiering voor professionele dienstverlening deze inclusieve arbeidsmarkt nog ver uit beeld is. Hier ga ik later verder op in, maar eerst nog even kort een overzicht van de relevante onderdelen uit het sociaal akkoord.

## Het Sociaal Akkoord

In grote lijnen wordt rond het 'werken met een beperking' de volgende structuur voorgesteld per 1 januari 2015:

- 35 werkbedrijven gevormd uit de huidige SW-bedrijven. Zij moeten SW'ers en Wajongeren aan werk helpen:
  - in reguliere banen met begeleiding
  - gedetacheerd bij reguliere werkgevers
  - in beschut werk
- UWV wordt verantwoordelijk voor de (periodieke) keuring van:
  - de mate van arbeidsongeschiktheid
  - de behoefte aan zorg en aan extra ondersteuning bij het aan werk helpen van betrokkene
- gemeenten ontvangen een totaal-budget voor de uitvoering van de regelingen Wwb, Wsw en Wajong (samengevoegd in een nieuwe Participatiewet).

Een niet onlogisch onderscheid wordt gemaakt in uitvoeringstaken. Maar wat verandert er nu wezenlijk voor de twee partijen die bij elkaar moeten komen: de individuele werkgever en degene met een beperking? En voor diegenen in de Wwb met een beperking, kunnen die ook een beroep doen op het instrumentarium van de werkbedrijven?

## Moreel appèl niet genoeg

Sociale partners en kabinet kunnen wel hun goede wil tonen en een akkoord sluiten, maar het zijn uiteindelijk de individuele werkgevers die de daad bij het woord moeten voegen: wel of niet iemand aannemen met beperkingen. Werkgevers krijgen voorlopig alleen te maken met een moreel appèl om mensen met een arbeidshandicap aan te

## Beloon inclusieve werkgever en leg de rekening bij overige werkgevers

nemen. De quotumverplichting is er in het Sociaal Akkoord voorlopig uit onderhandeld. In een zeer informatief artikel in Aan de slag (april 2012) laat Piet Dek zien dat alleen een appèl op werkgevers niet voldoende is om op grote schaal mensen met een beperking op de reguliere arbeidsmarkt te plaatsen. *'De gedachte dat een werkgever bereid is iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen op voorwaarde dat alle kosten gecompenseerd worden, zal vaak niet kloppen. Zeker niet als er voldoende valide werknemers beschikbaar zijn. Als uitvoerder heb je dan twee keuzemogelijkheden:*

- *Er komt geen deal. De uitvoerder gaat op zoek naar een nieuwe werkgever. Vooral nog zit de cliënt thuis, misschien wel jarenlang.*
- *De uitvoerder maakt het aanbod aan de werkgever aantrekkelijker met extra geld en de cliënt gaat alsnog aan de slag'.*

Als gekeken wordt naar de plannen in het sociaal akkoord, dan is er maar één uitkomst mogelijk: er komt geen deal. Strikte indiceringsregels kunnen niet de benodigde speelruimte creëren.

## Zelf dienstverlening inhuren

Werkgevers staan niet te springen om moeilijk inzetbare werknemers aan te nemen. Maar ze zeggen ook niet hard nee. Om de drempel zo laag mogelijk te maken voor werkgevers is het belangrijk

dat ze optimaal gefaciliteerd worden en de meerkosten voor het in dienst nemen volledig vergoed krijgen. Daarbij gaat het om professionele begeleiding (jobcoach), compensatie van verminderde loonwaarde, kosten werkplekaanpassing, begeleidingskosten chef of collega. Maatwerk is hierbij belangrijk. Dat maatwerk geldt ook voor de wijze waarop de ondersteuning wordt georganiseerd. Voor een werkgever kan het belangrijk zijn voor de dienstverlening niet afhankelijk te zijn van (de mogelijke bureaucratie van) het werkbedrijf. Waarom zou een werkgever niet zelf dienstverlening inhuren en de kosten vergoed krijgen?



De kans dat de huidige plannen stranden is groot. We willen graag dat mensen met een beperking de reguliere arbeidsmarkt opgaan, maar door dat te blijven herhalen, verandert er niets: praatjes vullen geen gaatjes. Het faciliteren en financieel compenseren van werkgevers is onvoldoende geregeld. Voorlopig is er nog niets aan de hand als je naar de plannen kijkt: de ambities hoeven pas stap voor stap te worden gerealiseerd (eindsituatie ligt voorlopig in 2025). Dit terwijl het probleem van het hier en het nu is: De afbouwdoelstellingen van de SW-populatie betekenen feitelijk dat als werkgevers niet NU werk gaan maken van de inclusieve arbeidsmarkt, er een hele generatie mensen met een beperking niet aan de bak komt: niet in beschut werk en niet bij een reguliere werkgever.

### Lusten en lasten bij werkgever

Hoe nu verder? Een eenvoudig antwoord: leg de lusten én de lasten bij de werkgevers. Als we de richting op willen van een inclusieve arbeidsmarkt, dan moet die zichzelf ook kunnen bedruipen. Bedrijven die werknemers aannemen met een beperking worden dan financieel gecompenseerd en de werkgevers die dit niet doen, betalen hiervoor. Nee, dit is niet stiekem het quotum invoeren. Er is geld nodig (en dat geld komt niet van de overheid) en er is commitment nodig (maar daar mag wel een beetje druk op gezet worden). Vast een brug te ver, maar wat mij betreft gebruiken we een (minimale) opslag op de premies die werkgevers toch al betalen (WGA of sectorpremie), om de financiering voor professionele dienstverlening en compensatie voor loonwaardeverlies te regelen. De Wet Wia begint niet voor niets met de volgende regel: 'bevordering van het naar arbeidsvermogen verrichten van werk of van werkhervatting van verzekerden die gedeeltelijk arbeidsgeschikt zijn ...'. Inclusief of exclusief SW'ers en Wajongeren, dat is de vraag.

*Sjaak Koehler is lid van de redactieraad van Aan de slag.*

## Geschenkverpakking

In mijn artikel over de Wmo heb ik een schets gegeven van de voortdurende bezuinigingen in een geschenkverpakking van meer zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Ook in dit stuk over de Wsw gaat het om bezuinigingen onder het mom van meer zelfredzaamheid. De inclusieve arbeidsmarkt waar voor iedereen plaats is, klinkt als het Walhalla, maar is vooral een afbouw van de sociale werkvoorziening. Natuurlijk als het lukt, is het geweldig, maar iedere ondernemer weet dat om winst te maken eerst investeringen gedaan moeten worden. De overheid lijkt als enige daar anders over te denken. Zij denkt, geloof ik, dat het formuleren van doelstellingen genoeg is om het wonder te laten gebeuren. 'Put your money where your mouth is', zeggen de Engelsen en zo is het.

*Fedor Klootwijk*

## Praatjes vullen inderdaad geen gaatjes

Praatjes vullen inderdaad geen gaatjes, maar wel de pagina's van talloze beleidsnotities. Maar hoe krijgen we het gekeerd? Ik denk dat het activeren van kwetsbare groepen (waar de herstructurering van de Wsw om draait) nog te veel vastzit in het denken in de maakbare samenleving. Je maakt een dik rapport en de samenleving wordt beter. Ik zie meer in een activistische benadering waarbij inclusieve arbeidsorganisaties actieve steun krijgen van de consumenten zélf. Picketlijnes bij Albert Heijn als ze Wajongeren ontslaan. Kopersstakingen bij de concurrenten van H&M. Dan heb je geen moreel appél nodig, dan kijken werkgevers vanzelf naar hun portemonnee.

*Hans van Iersel*

# WMO Vloek of Zegen?

**WMO vloek of zegen? Voor wie, is de eerste vraag die in mij opkomt. Voor de overheidsfinanciën of voor de burger? De politiek doet ons graag geloven dat nieuwe wetgeving primair bedoeld is om het welzijn van de Nederlander te vergroten. De bittere bezuinigingspil wordt zo fraai mogelijk ingepakt.**

Door Fedor Klootwijk

Om uw historisch besef op te frissen even een korte schets van de langdurige bezuinigingsoperatie die vanaf 1994 gaande is. Binnen de vanaf 1976 bestaande Algemene arbeidsongeschiktheidswet (Aaw) was onder andere geregeld dat mensen met mobiliteitsproblemen een vervoersvoorziening konden krijgen. Dit kon bijvoorbeeld een vergoeding zijn voor het gebruik van de eigen auto of een vergoeding voor het gebruik van de taxi of zelfs een auto in bruikleen. Er was echter een leeftijdsgrens. 65-plussers vielen buiten de boot.

De uitvoering lag bij de bedrijfsverenigingen/GAK. In 1994 trad de Wet voorzieningen gehandicapten (Wvg) in werking en werd het pakket voorzieningen naar de gemeenten overgeheveld. Voorwaarde was wel dat ook 65-plussers toegang tot de voorzieningen moesten krijgen. Een enorme uitbreiding van de doelgroep, immers mobiliteitsbeperkingen zijn typisch

een probleem van het ouder worden. Het budget werd echter niet overeenkomstig aangepast. Gemeenten werden dus gedwongen het voorzieningenniveau te beperken. Dit heeft geleid tot het creëren van collectieve vervoersystemen (deeltaxi, regiotaxi, vervoer op maat en andere creatieve namen).

## **Extra hooi vork gemeenten**

In 2007 werd de Wvg vervangen door de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Naast voorzieningen op het gebied van wonen en mobiliteit, moest de gemeente nu ook huishoudelijk hulp gaan verstrekken. Ook nu weer was het meegeleverde budget ontoereikend om het bestaande voorzieningenniveau te handhaven. Er moest flink bezuinigd worden op de huishoudelijke hulp. Dit werd bereikt door structureel minder uren te indiceren en door de duurdere professionele zorg (HV2) massaal te vervangen door eenvoudiger schoonmaakhulp (HV1). Dat dit grote



gevolgen had voor de burger, maar ook voor de thuiszorginstellingen mag duidelijk zijn.

Verdere bezuinigingen bleken echter noodzakelijk. Oplossingen werden gezocht in het invoeren, dan wel verhogen van eigen bijdragen en uitkleden van het pakket voorzieningen (bijvoor-

*mensen met een beperking betere kansen hebben om volwaardig mee te doen aan de samenleving. In elk gesprek staan regie over het eigen leven en zelfredzaamheid voorop.* In de praktijk betekent dit vaak: regel het zelf maar. Doe maar een beroep op je kinderen of als je die niet hebt op je vrienden of burens.

granten inzetten om ouderen en gehandicapten te ondersteunen (denk aan klussen, tuinonderhoud, boodschappen doen voor ouderen). De praktijk is echter dat dit slecht van de grond komt en geen prioriteit heeft als de zoveelste reorganisatie en bezuinigingsoperatie zich aandient.

## Zelfredzaamheid is beter dan afhankelijk zijn van zorg

beeld het niet meer vergoeden van verhoogde toiletputten, beugels, en douchezitjes). De laatste uitvinding op het gebied van bezuinigingen kreeg de naam 'De Kanteling'. Als je de doelstelling hiervan leest, is er weinig kwaads van te zeggen: *De Kanteling helpt gemeenten de compensatieplicht zo in te vullen, dat*

Nu betekent de Wmo niet uitsluitend bezuinigingen. De gemeenten hebben veel ruimere mogelijkheden gekregen om de maatschappelijke participatie van haar burgers te bevorderen. Zo kunnen gemeenten mantelzorg faciliteren, collectieve voorzieningen regelen, maar bijvoorbeeld ook hun populatie re-inte-

### Op dieet

Is het dan alleen kommer en kwel? Nee, zeker niet. Tijden veranderen en de toenemende zorgvraag is zonder verandering van beleid niet te bekostigen. Zoals het voor een menselijk lichaam heilzaam is het overtollige vet kwijt te raken, zo is het ook goed voor een bedrijf, de overheid en de samenleving als geheel een keer op dieet te gaan. Vaak word je er uiteindelijk fitter van. Zelfredzaamheid is beter dan afhankelijk zijn van zorg. Daar is niets



## Afkeer van mooie woorden

WMO, vloek of zegen? De lezer mag het zeggen van Fedor Kootwijk. Maar ontegenzeggelijk sijpelt de mening van de auteur stevig tussen de regels van het artikel door. De opeenvolgende wetswijzigingen die uiteindelijk tot de Wmo hebben geleid en de decentralisatie naar gemeenten gingen gepaard met forse bezuinigingen, dus tot sterke versoering van de dienstverlening. Tot aan het niveau van 'regel het zelf maar' aan toe. Daaroverheen wordt een sausje gegoten van eigen verantwoordelijkheid en kanteling. Of projecteer ik nu mijn gevoel van afkeer van mooie woorden over keukentafels en eigen regie nemen als het eigenlijk gaat om bezuinigen? Toch, aan de andere kant, komt bij het voorbeeld van mevrouw Van D. de vraag naar voren: waar zijn die vijf kinderen van haar in dit verhaal? Kunnen zij niets doen aan de 2,5 uur verlies van hulp per week? Zien zij hun moeder nog eens, en wie weet: elkaar ook.

*Peter van Eekert*

tegenin te brengen. Is de Wmo dus een vloek of een zegen? Oordeelt u zelf maar.

### De praktijk: Oordeel zelf

Mevrouw van D. is een vriendelijke 83-jarige vrouw die al jaren te midden van leeftijdsgenoten woont in een rijtje bejaardenwoninkjes. Als ik binnenkom, staan de koffie en een schaal koekjes al klaar. De huishoudelijke hulp is sinds enige tijd de verantwoordelijkheid van de gemeente en het klantenbestand wordt geherindiceerd. Zo ook mevrouw van D. Ze heeft al jaren vier uur per week hulp bij de huishouding. Ze heeft ook al jaren dezelfde vertrouwde hulp en heeft met haar inmiddels een goede band opgebouwd. Ze verheugt zich op de dagen dat de hulp komt. Meestal beginnen mevrouw van D. en de hulp

met koffiedrinken en bijkletsen. Verder spreekt mevrouw van D. niet veel mensen meer. De kinderen bellen wel regelmatig, maar hebben het te druk om iedere week langs te komen. In de buurt heeft ze weinig contact en van de familie zijn weinigen nog in leven. Na de koffie gaat de hulp aan de slag.

### Niet meer de oude

Mevrouw van D. is haar hele leven huisvrouw geweest. Haar echtgenoot, die 20 jaar geleden al is overleden, zorgde voor het inkomen en zij zorgde voor het huishouden en de vijf kinderen. Alles was altijd blinkend schoon, de lakens en de theedoeken gestreken en de ramen gewassen. Ze heeft dit lang volgehouden, totdat ze vijf jaar geleden haar heup brak. Ze kreeg een nieuwe heup en is eigenlijk goed hersteld, maar de leeftijd ging toch

een rol spelen. Ze is nooit meer de oude geworden. Het lopen ging moeilijker, ze kreeg wat evenwichtsstoornissen en was sneller moe. Voor buiten heeft ze een rollator aangeschaft. Sinds vijf jaar heeft ze hulp in de huishouding. Ze kan overigens nog steeds redelijk veel zelf. Ze kan een boodschapje doen, ze kookt, doet de was, stoft en ruimt op. Alleen het zware werk kan ze niet meer. Volgens de gehanteerde normtijden geeft dat haar voortaan recht op anderhalf uur eenvoudige schoonmaakhulp per week. Haar wereld stort in. Van vier naar anderhalf uur. Ze zal haar vaste hulp kwijtraken en daarmee haar steun en toeverlaat. Ze zal in haar ogen vervuilen. Ze weet niet meer hoe het verder moet. Huilend laat ik haar achter.

*Fedor Klotwijk is jaren lid geweest van de redactieraad van Aan de slag.*



# Grotere bereidheid (en duurzamer) we

**Mijn inspiratie voor dit artikel komt uit twee bronnen: het denken over capabilities en longevity. Twee woorden in de Engelse taal die respectievelijk gaan over capabel zijn en 'lang leven'. Een vertaling voor longevity die me het meest aanspreekt is het streven naar 'een goed en lang leven in goede gezondheid'. Met de aanvulling 'tijdens de loopbaan' kom ik op longevity at work als alternatief voor duurzame inzetbaarheid gericht op oudere werknemers.**

Door Roel Cremer

Wat kunnen deze wijsheden nu betekenen voor ouderen die (moeten blijven) werken of willen blijven werken en waarom is het belangrijk? Dat het maatschappelijk belangrijk is, mag blijken uit een publicatie van het CBS (14 juni 2011, Van Duin en Garssen: Bevolkingsprognose 2010–2060: sterkere vergrijzing, langere levensduur) met een voorspelling. Niet alleen komen er meer ouderen bij, deze ouderen worden ook steeds ouder. Er wordt naar verwachting een piek bereikt in de oplopende gemiddelde leeftijd rond 2040.

## Oudjes aan het werk

Vanuit verschillende perspectieven blijven reacties op deze demografie niet uit, mensen werken langer dan in voorgaande perioden. Eerst werd het sentiment van het vroegpensioen verlaten, daarna bleven velen werken tot hun 65ste en nu ontstaat het doorwerken na het 65ste jaar. Dit heeft tot gevolg dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking stijgt. De pensioenleeftijd was in 2010 al gestegen tot 62,7 jaar. Er gingen dat jaar ruim 70.000 werknemers met pensioen, zo meldt het CBS. In 2010 was nog maar zes procent van de werknemers die met pensioen gingen jonger dan 60 jaar. Het aandeel werknemers dat 65 jaar of ouder is op het moment van pensionering, is de laatste jaren flink gegroeid: van 16 procent in 2006 naar 27 procent in 2010. In alle bedrijfstakken is de pensioenleeftijd tussen 2006 en 2010 toegenomen. Werknemers in de bouwnijverheid gingen in 2010 met 61,7 jaar het vroegst met pensioen, gevolgd door de zorg, het openbaar bestuur en de industrie. Het hoogst was de gemiddelde pen-

sioenleeftijd in de landbouw en visserij. Langer doorwerken wordt een meer geaccepteerd onderwerp bij werkgevers en werknemers. Maar de participatie van oudere werknemers kan nog beter. Met een verminderde toetreding van jongeren op de arbeidsmarkt, een forse groep uitkeringsgerechtigde ouderen zonder werk en verdere toename van ouderen die aanspraak maken op pensioenen dreigt disbalans tussen verdieners en 'verteeders' te ontstaan.

## Kunnen, willen en mogen

Langer doorwerken, wat is er voor nodig om capabel te zijn? Juhani Ilmarinen houdt ons voor dat langer doorwerken afhankelijk is van drie grootheden. Vanuit het perspectief van de werknemer zijn dat: 'if I can, will and may', eenvoudig maar zo waar! Zijn beroemd en meetbaar geworden concept 'werkvermogen' vertaalt het *kunnen*. De variatie in werkvermogen wordt breder naarmate mensen ouder worden. Ilmarinen illustreert dit effect met een smalle puntenwolk die breed uitloopt (toenemende variatie in werkvermogen van jong naar ouder). Het *willen* blijft vooralsnog een tamelijk onbekende factor en het *mogen* doorwerken ligt voor een groot deel in handen van de werkgever of anders gezegd bij vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

## Waar een wil is, is een weg

Wat bepaalt toch dat *willen* voor wat betreft het aanhouden of bemachtigen van werk? Waarom is hier weinig over bekend en hoe is dat te beïnvloeden? Ilmarinen geeft een aanzet om de vraag te kunnen beantwoorden. Vooropge-



# langer werken

steld benadrukt hij een positieve instelling van de werknemer en benadrukt daarna zaken in de werkomgeving die verbetering nodig hebben, zoals het optimaliseren van de werkomstandigheden. Deze laatste insteek vertaalt 'het mogelijk maken' of 'capabel maken'; de benadering waarmee 'can, will and may' bij elkaar komen.

## Mogelijkheden scheppen

Het denken over capabilities komt voort uit een recent boek met de titel 'Mogelijkheden scheppen' van Martha Nussbaum. Het gaat in haar boek niet alleen over capaciteiten of vermogens, maar eerder over de wil en de kans om die vermogens te benutten. Wordt het je mogelijk gemaakt om die tot uitdrukking te brengen, ben je daartoe capabel? De subtitel: Een nieuwe benadering van de menselijke ontwikkeling komt tot uitdrukking met de simpele vraag: wat kan elk mens doen of zijn? En, welke reële mogelijkheden staan voor hem of haar open? Treffende uitspraak in het begin van het boek van Nussbaum: nationale leiders (lees ook bestuurders, werkgevers) richten hun aandacht vooral op economische groei, maar de bevolking (lees ook werknemer) streeft iets anders na: een zinvol leven voor zichzelf. Verderop in het eerste hoofdstuk: ontwikkeling dient er op gericht te zijn om een omgeving te creëren die mensen in staat stelt om te genieten van een lang, gezond en creatief leven (met ontplooiingsmogelijkheden). Hier ligt het directe verband met longeviteit zoals hiervoor beschreven, een praktische invulling voor het streven naar duurzame inzetbaarheid.



Er lijkt een nieuw tijdperk van bezinning te zijn begonnen. Er is ruimte voor nieuwe opvattingen over zingeving (latere leeftijd), participatie, leren en over hoe maatwerk (inrichten van werk) mogelijkheden schept om langer in goede gezondheid door te werken. Daarbij is het echter nog steeds meer uitzondering dan regel dat bedrijfsorganisaties aanmoedigen en mogelijkheden zoeken om werknemers langer door te laten werken. Er wacht onbenut, gerijpt arbeidspotentieel. Bij deze schets van de situatie van oudere werknemers blijft de vraag bestaan naar nieuwe benaderingen om zowel werkgevers als werknemers te bereiken om langer doorwerken mogelijk te

maken. Een vraag naar effectieve werkwijzen is in dat verband een belangrijk onderwerp.

Het ziet er naar uit dat werkgevers en werknemers zich anders gaan opstellen. Generaties oudere werknemers zijn anders gaan denken en stellen zich anders op, 'het willen' begint meer en meer vorm te krijgen. De vraag blijft bestaan hoe in het bijzonder 'de bereidheid tot duurzaam werken' (longevity at work) nadrukkelijker aangesproken wordt bij werkgever en werknemer. Wat kunnen werkgevers doen om 'kunnen en willen' mogelijk te maken?

*Roel Cremer is lid van de redactieraad van Aan de slag.*

## Werkgever doet weinig

Roel Cremer eindigt zijn artikel met een vraag die om een antwoord vraagt: Wat kunnen werkgevers doen om het 'kunnen en willen' [van werknemers, RvG] mogelijk te maken: work capability scheppen? Dat antwoord is tweeledig. Ze kunnen veel doen, maar zullen helaas weinig doen. Weliswaar veranderen de kwantitatieve verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en ook binnen het aanbod (minder jongeren, meer ouderen), maar daar staat tegenover dat de globalisering en de toenemende internationale arbeidsmigratie binnen de Europese Unie de noodzaak om veel te doen voor werkgevers aanmerkelijk zullen verminderen. Economische (prijz)mechanismen zullen (oudere) werknemers nopen te blijven werken en dat tegen minder aantrekkelijke voorwaarden dan we ons nu kunnen (en willen?) voorstellen. De Verenigde Staten en Japan bieden wat dat betreft onaantrekkelijke, maar vrij onafwendbare voorbeelden.

*Roeland van Geuns*

---

# Tussen droom en daad

Private re-integratie in het eerste decennium

---



**Alles maakte ik van dichtbij mee, maar op woensdag 29 november 2000 was ik niet aanwezig. Ik was op een huwelijksfeestje van een goede vriend, maar op die datum kwam de uitslag van de eerste 'grote' aanbesteding binnen, gedaan door de voorlopers van UWV.**

Door Hans van Iersel

Oude, antieke namen als SFB, Cadans, GAK, GUO en Uszo. Namen die nu niet te onderscheiden zijn van andere obsoleete termen als KVP, NVV en de mavo. Grote, gevestigde namen als Kliq (geprivatiseerde deel van Arbeidsvoorziening) en Argonaut (afkomstig van het GAK) waren de grootste 'winnaars' van de aanbesteding, maar wel veel minder winnaar dan ze zelf hadden gedacht. Ze veroverden elk circa vijftien procent van de markt, maar nieuwkomers als Agens en Alexander Calder verrasten met ook circa tien procent marktaandeel. Met de relatie tussen de 'grote vier' is het daarmee nooit meer goed gekomen, in de loop van het decennium verdween Argonaut in de schaduw en kromp Kliq tot het restant overgenomen werd door... Agens. Maar dat was veel later, er is in die tijd veel gebeurd.

### **Van inactief naar actief**

Er was beweging in verscheidenheid. De verschillende re-integratiebedrijven werkten vanuit verschillende visies. Sommigen zwoeren bij individuele benadering. Een tweede bedrijf wilde direct cliënten in een werkplaats aan de slag zetten. Een derde werkte direct samen met een uitzendbureau. Een vierde wilde graag afkomen, een vijfde wist niet eens hoe dat moest. Een zesde wilde vooral een psychologische benadering, een zevende was

rotsvast overtuigd van de meerwaarde van groepsdynamica. De achtste had de banen vooraf al klaarliggen, de negende was overtuigd van de toegevoegde waarde van een hoogpolig tapijt en een tiende wilde de mensen samen een fort laten opknappen. Een enorme verscheidenheid aan bedrijven, visies en projecten. De resultaten qua plaatsing liepen niet significant uiteen (zie ook figuur 1).

### **Diversiteit in programma's**

Het ministerie van SoZaWe wilde graag een inkijk en zette [www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl) op om inkopers een beeld te kunnen geven van de mogelijkheden die in Nederland in deze uiterst creatieve markt ontwikkeld zijn. Tegen de tijd dat deze naar behoren

## **Sommigen waren overtuigd van de meerwaarde van hoogpolig tapijt**

gevuld was, werd niet meer ingekocht. Onderzoek naar de effectiviteit van de inhoud van de verschillende bedrijven in het kader van het Fit or Unfit-onderzoek benadrukte de diversiteit. Ook hier liepen de resultaten niet verschrikkelijk sterk uiteen.

### **Meetbare dienstverlening**

De relatie tussen de bedrijven onderling leek heftig, de komst van een nieuw opgezette branchevereniging maakte dat men naast concurrent ook collega was. Maar vooral concurrent. Op weg naar weer een feestje, een personeelsdag bij het Kroller Müller museum, werd per post de eerste 'plaatsingscijfers' van de gehele branche, geteld door UWV, op het hoofdkantoor bezorgd. Per post, e-mail speelde nog een onbetekenende rol in die vroege jaren. De 'benchmark', zoals UWV die jaren aan één stuk zou uitbrengen, was ieder kwartaal een richtpunt. Niet alleen vanwege de eigen prestatie, die had ieder bedrijf scherp in de gaten, maar vooral, hoe doet de concurrent het.

Het kan lijken dat het begin van de re-integratie veel feesten was, maar het was vooral hard werken. Opdrachtgever, cliënt en re-integratiebedrijf moesten aan elkaar wennen.

### **Turen naar de 'black box'**

De opdrachtgever, vanaf 1 januari 2002 heette dat UWV, wist niet precies wat men moest eisen. En bleef schipperen tussen het alleen turen naar de Black Box en het monitoren (en ingrijpen!) in het proces. Het feit dat de UWV-top een andere kijk op re-integratie had dan menig arbeidsdeskundige op de werkvloer hielp daarin ook niet veel. Het re-integratiebedrijf had doorgaans een sterke visie van wat er moest gebeuren met de cliënt, die ergens tussenin zweefde. Met name de eerste vijf jaar

van deze eeuw waren klachten van cliënten niet van de lucht. De meeste bedrijven gingen uit van het activeren van cliënten, soms door ze direct een werkervaringsplaats aan te bieden, anderen door frequente groepsbijeenkomsten te organiseren, weer anderen door stipte afspraken met cliënten te maken. Er werd nieuwe druk gevoeld, waar voorheen een Ww of Wao-uitkering betekende dat men met rust gelaten werd.

### **Nachtje doorhalen voor Rutte**

Zo ongeveer vanaf de invoering van de Wet werk en bijstand, het gerucht ging dat staatssecretaris van Sociale Zaken Mark Rutte deze in een nacht geschreven had, breidde de markt uit met veel gemeentelijke cliënten. Vanuit de ervaringen met de UWV-benchmark (zie figuur 1) probeerde de nieuwe branchevereniging Borea (later door de fusie met de arbodiensten Boaborea geheten, tegenwoordig door de fusie met de NOLOC heet het Oval – het lijkt wel een re-integratiebedrijf) met

### Overzicht contract 2002 per reïntegratiebedrijf

Tussenstand van de resultaten over de periode van 1 april 2002 t/m 31 maart 2006

Overzicht contract 2002 per reïntegratiebedrijf	Percentage plaatsingen totaal	Percentage plaatsingen AG	Percentage plaatsingen WW
<b>Groot</b>			
Agens De Werkende Kracht B.V.	31,1	30,0	35,0
Alexander Calder Arbeidsintegratie bv	33,4	33,5	32,8
Argonaut B.V.	27,9	28,4	23,4
Kliq BV	28,2	27,3	29,4
Randstad HR Solutions B.V.	35,4	34,0	36,2
Salto/Relan Werk BV	34,1	34,1	
Van Dreumel Depiro B.V.	30,5	34,2	23,1
<b>Midden</b>			
DHG Reïntegratie B.V.	33,8	31,3	37,7
Fourstar Reïntegratie Service B.V.	32,0	30,1	36,0
Hudson Human Capital Solutions B.V.	43,6		43,6
IWA Arbeidsintegratie	35,9	34,5	36,5
Salto/BMG Reïntegratie BV	35,8	34,7	42,7
<b>Klein</b>			
Academie Groep	21,1		21,1
Consolid Reïntegratie B.V.	31,7	31,5	33,9
EcoSol BV	27,7	27,7	
Entree Arbeidsintegratie	40,8	40,8	
Facet B.V.	36,4	36,4	
FAMA	34,5	34,5	
GpdW/Reïntegratie en Logistiek	35,5	40,0	33,2
Krew Reïntegratie B.V.	43,5	43,5	
Loyalis FSSC Mens en Werk BV	24,9	26,2	19,4
Manpower Uitzendorganisatie BV	31,4		31,4
Nierpatiënten Vereniging Nederland	36,2	36,2	
Octant Loopbaanadviseurs	0,0	0,0	
ReWork Groep BV	31,7	27,0	38,8
ROZIJ Werk	49,4	49,4	
Sagenn Reïntegratie B.V.	40,0		40,0
SBO	8,9	8,9	
Serin B.V.	33,6	31,6	34,3
Stam BV	54,0	54,0	
Stichting "Baantraject"	39,6	39,6	
Stichting Mobiel	42,9	42,9	
Stichting Sterk in Werk	66,7	66,7	
Thermiek B.V.	22,2	22,2	
Transferpunt Werk B.V.	50,6	55,0	42,9
TWCA B.V.	32,6	32,6	
URS/Start Employability Services	33,2	30,9	34,4
URS/Start Kans	40,2	40,2	
Via W	11,5		11,5
Werksaam Coöperatie ua	52,2	52,2	
<b>Eindtotaal</b>	<b>32,1</b>	<b>31,7</b>	<b>32,9</b>

De indeling is naar aantallen gestarte trajecten, van groot (> 5.000 trajecten) naar midden (1.500 - 5.000 trajecten) tot klein (minder als 1.500 trajecten). Het plaatsingspercentage is het quotiënt van het aantal plaatsingen en het aantal gestarte trajecten.

**Figuur 1** UWV-benchmark, Plaatsingspercentages (>6 maanden aan het werk). Meting in 2007 van het 2002 contract. AG zijn arbeidsgehandicapten, destijds "WAO-ers". WW-ers hadden veelal een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

actieve steun van het ministerie eenzelfde benchmark op te richten voor gemeentelijke (Wwb) cliënten. Volledige transparantie, iedere gemeentelijke inkoper kon zó zien welk bedrijf voor welke prijs welke doelgroep het beste zou kunnen bedienen. Helaas. Ondanks de aanvankelijke steun van enkele voortvarende gemeentes, bleek het overgrote deel niet geïnteresseerd in een benchmark. Terwijl deze slechts uitsluitend voor de aan de private markt uitbestede trajecten zou gelden. Niet eens voor de inbestede trajecten, de algemene gedachte onder de re-integratiebedrijven was dat de gemeentelijke uitvoering circa de helft van het resultaat voor het dubbele van de prijs zou geven.

### Andere markten

Toen tegen het einde van het eerste decennium ook de UWV-benchmark stilletjes verdween, was het gedaan met de markttransparantie. Inmiddels waren veel bedrijven van de markt verdwenen of hadden ze zich op volstrekt andere markten gestort. Zoals de re-integratie van jonggehandicapten (Wajongers), tweede spoortrajecten, inburgering, lifecoaching of onderwijs. Of ze waren actief geworden in het buitenland. Spraakmakende onderzoeken lieten zien dat re-integratie voor cliënten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt de werkaanvaarding juist vertraagden, daar waar de kansen op werkhervatting voor mensen met een grote afstand (Wwb-ers, arbeidsgehandicapten, 50-plussers) door de interventie van een re-integratie-bedrijf significant vergroot werden. In de beeldvorming kwam echter vooral het eerste naar buiten. Tenminste: in Nederland. Vanuit het buitenland werd nieuwsgierig gekeken naar Nederland, wat er voor gezorgd had dat de arbeidsmarkt van met name mensen die langdurig aan de kant hadden gestaan, in beweging werd gebracht.

Maar wie waren dan die mensen die voor deze diversiteit zorgden? In de

eerste plaats de duizenden mensen op de werkvloer, onder de naam werkadviser, coach, consulent, trainer of begeleider. Op het hoogtepunt van de private markt werkten er enkele duizenden, iedere dag bezig met het aan het werk helpen van cliënten. Betrekkelijk weinig waren afkomstig uit de 'oude' organisaties zoals arbeidsvoorziening of het GAK. Men kwam uit allerlei verschillende gebieden, uit het uitzendwezen, het welzijnswerk, het onderwijs, personeelszaken, de automatisering, de gezondheidszorg. En waar zijn ze gebleven?

### Vleugels uitslaan

Richard ging na tien jaar de HRM in. Kirsten switchte naar de gemeente en werkt nu in het onderwijs. Afaf werkt nog steeds in de branche, maar nu als jobcoach. Jeroen is klantmanager bij een kleine gemeente. En Egbert-Jan is relatiebeheerder bij een grote gemeente. Heske is een eigen psychologenpraktijk begonnen. Elton is mobiliteitsadviseur. Robrecht is directeur, Patricia studieloopbaanbegeleider. Bill en Antoine zijn gemeentelijke werkadvisers, Hans beleidsmedewerker bij een gemeente, Lidwina adviseur arbeid bij een slechtziendeninstituut. Anneke is examinator inburgering, Nancy werkt in de HR, Manou is MBO-docent jeugdzorg. Michael is

Chris is supply-manager bij Fuji. Marcel HRM-adviseur, Peter arbeidsdeskundige. Samir gemeentelijke klantmanager, Bram consulent arbeidsintegratie. Jeanine werkcoach, Marianne ZZP-er, Lonneke is coach. André strategisch accountmanager. Nysa jobcoach. Dirk trajectbegeleider, Sjoerd klantmanager, Patrizio manager exploitatie. Richard adviseur sociale dienstverlening. Otti-

## De UWV had een andere kijk op re-integratie - dat hielp niet veel

lie teamleider P&O. Ineke directeur. Danielle senior bedrijfsadviseur. Rick computerdocent, Bas operationeel manager. Änschel coördinator collectieve diensten, Rob trajectbegeleider, Janneke zorgcoördinator, Diana eigenaar, Paul bedrijfsadviseur, Martine projectmanager family care. Liuba coördinator vluchtelingenwerk, Anne verzuim-specialist, Gerrian coördinator maatschappelijke dienstverlening, Nieske consulent bij MEE, Klazina mobiliteitsadviseur en trainer, Ward trainer, Mala beleidsadviseur, Stefanie voorlichter en Lonneke psycholoog. Martin examinator, Lex is marketeer, Jan met pensioen en Ton teamleider. Ali is re-integratieconsulent en Barend eigenaar van een atelier. Marian werkt bij

Louise arbeidsdeskundige. Rian implementatiemanager. Bianca taalspecialist. Ad logistic engineeur. Richard accountmanager werkgeversservicepunt. Patrick eigenaar. Bart werkcoach. Albert forensisch casemanager. Karlijn toetsontwikkelaar. Marijke schuldhelpverlener. Ronald consulent MEE. Belinda jongerencoach. Guus mindfulnesstrainer. Georgette casemanager. Marion beleids-

medewerker. Sanne researcher. Lindsey eigenaar. Dick jobcoach. De diversiteit spettert er nog steeds af. Je kunt er zo een nieuwe branche mee beginnen.

### De toekomst

Honderdduizenden zijn de afgelopen tijd aan de re-integratiebedrijven toevertrouwd. Er zijn grootschalige experimenten geweest op een enorm divers terrein, van hoe je een aanbesteding organiseert tot hoe je een cliënt motiveert. Veel is vastgelegd in dikke rapporten, het meeste echter niet. Kunnen de ervaringen worden gebruikt voor de toekomst? Drie maatschappelijke verschijnselen tekenen zich in het tweede decennium af. Onder invloed van de crisis wordt van dienstverlener een nóg grotere transparantie verlangd. 'Waar heb ik eigenlijk voor betaald?' zal uitgangspunt worden. Ten tweede zorgt de vergrijzing en de ontgroening voor een krappe arbeidsmarkt, waardoor iedereen nodig is op de arbeidsmarkt. Zelfs gedeeltelijk arbeidsgeschikten, mensen met taalachterstand, ouderen. Tenslotte de educatie. Kwetsbare groepen gaan nog meer opgeleid worden, maar permanente educatie krijgt een rol in de re-integratie van werk naar werk. De lessen geleerd uit het verleden kunnen een duchtige bondgenoot zijn. Transparantie, activering en, vooruit, verheffing. Ik maak het nog mee.

*Hans van Iersel is lid van de redactieraad van Aan de slag.*

## 100.000en zijn aan de re-integratiebedrijven toevertrouwd

jobcoach, Lilith trainer sociale vaardigheden aan een HBO-instelling. Richard klantmanager. Felix is 'between jobs', Annelies eigenaar van een trainingsbureau. Danielle ook. Suzanne trainer. Donald teambuilder. Jiske coach. Jill HR-officer. Arjen ontwikkeldeskundige. Martin trainer bij een SW-bedrijf. Dirkjan eigenaar. Marije psycholoog bij de GGZ. Rob studiebegeleider. Joke levensloopbegeleider. Bertien zit in de schuldhelpverlening,

Dress for Success, Miriam is HR-adviseur. Arnold is consultant, Anja wethouder, Lucia jobcoach. Bas verkoopt jalouzien, Karin is teamcoach, Jorg senior consultant. Anne werkt bij de RABO-bank, Henk is topsportcoördinator op een ROC, Sabrina jobcoach. Beyke senior re-integratiespecialist, Mendy regio-manager, Dirk consulent personeelsbeheer. Marleen Feldenkreisdocente. Chantal trainer aan een werkgeversservicepunt. Douwe docent.



# Van opdrachtgeve

**De ontwikkeling van re-integratie vanuit gemeenteperspectief. Dat is het onderwerp van dit artikel. Nu kun je dat wijder en smaller benaderen. Om eens met het eerste te beginnen. De gemeente als bestuursvorm werd geïntroduceerd in de Franse tijd, ruim 200 jaar geleden, en kreeg zijn min of meer huidige vorm met de gemeentewet van Thorbecke uit 1851.**

Door Peter van Eekert

In die tijd kwam het woord re-integratie (of een equivalent daarvan) nog niet voor in de beschrijving van taken en bevoegdheden. En eigenlijk bleef dat heel lang zo. In 1965 verving de Algemene Bijstandswet de Armenwet uit 1912. Bijstand werd een recht, gemeentelijke sociale diensten deden de uitvoering, overigens volgens door het Rijk vastgestelde regels en zonder financieel risico. Het ging vooral om het correct verstrekken van de uitkering.

Vanaf de jaren tachtig krijgen gemeenten geleidelijk aan instrumenten en budgetten om mensen aan het werk te helpen: de Wet Vermeend-Moor, de Jeugdwerkgarantiewet en de Banenpool, die later samengaan in de Wiw, de Sociale werkvoorziening, Melkertbanen en I/D-banen, om de belangrijkste te noemen. Aandacht voor re-integratie in de bijstandswet ontstond pas met de wetswijzigingen in de jaren negentig en met name met de invoering van de Wet werk en bijstand in 2004. Gemeenten en hun (intergemeentelijke) sociale diensten zijn onmiskenbaar meer gericht geraakt op het aan het werk helpen van uitkeringsgerechtigden. Maar tot op heden is dit een zaak waarmee wordt geworsteld. Nog niet altijd is de sociale dienst gericht op het functioneren als trampoline in plaats van vangnet, qua organisatie, werkprocessen en personeel.

## **Zelf doen of uitbesteden?**

De privatisering van de re-integratiemarkt kreeg zijn beslag met de SUWI-wetgeving in 2002. Vanaf dat moment waren gemeenten verplicht hun re-integratiegelden te besteden op de re-integratiemarkt die SUWI had gecreëerd. Er gold een uit- en aanbestedingsverplichting. In die jaren raakten gemeenten sterk gericht op de juridisch-technische

kant van het uitbesteden met gedetailleerde bestekken, dito aanbestedingsprocedures die veel tijd en energie kosten, en een strikte scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het leek wel alsof de procedure belangrijker was dan hetgeen waar het uiteindelijk om ging, namelijk het aan het werk helpen van cliënten.

## **Strenger beleid**

Na een aantal jaren werd de uitbestedingsverplichting geschrapt. Gemeenten konden daardoor veel meer zelf re-integratie gaan uitvoeren. Veel gemeenten kozen daarvoor, deels uit onvrede met de resultaten van de re-integratiebedrijven die onvoldoende werden geacht. Gemeentelijke uitvoering van re-integratie bleek echter geen garantie voor betere resultaten. Gevolg was wel dat de private re-integratiebedrijven gedwongen werden scherper te koersen op het bieden van echte meerwaarde, door specifieke deskundigheid en aanpakken. Dit effect werd versterkt doordat de beschikbare budgetten begonnen af te nemen. Waar het re-integratiegeld in de eerste jaren van deze eeuw nog tegen de spreekwoordelijke plinten klotste en het bijbehorende streven was om iedereen een re-integratietraject aan te bieden (de sluitende aanpak), dwong een strenger



# Ver naar partner

financieel regime tot het maken van keuzes waar en voor wie het geld wordt ingezet. Het inzicht dat sommige cliënten door het aanbieden van een traject juist langer in de uitkering bleven, versterkte dat effect nog eens.

Gemeenten staan voor een geweldige opgave in de komende jaren. De Participatiewet komt eraan en daarmee neemt de lokale verantwoordelijkheid voor activering en re-integratie van burgers

wordt het makkelijker om nieuwe aanpakken te beproeven. Daarbij kunnen vorm en inhoud verschillen, maar de focus op de kortste weg naar betaald werk staat vast.

Er is aan beide zijden voortschrijdend inzicht. De private dienstverleners zijn zich er scherper van bewust dat zij alleen kunnen overleven als zij meerwaarde bieden. Meerwaarde in resultaat en in harde euro's. Maar tegelijk worden zij

Het lijkt er dus op dat de relatie tussen gemeenten en re-integratiebedrijven een nieuwe fase ingaat, waarin samenwerking centraal staat. Met nadruk op beide delen van het woord: samen en werken. In het oude aanbestedingsmodel bleven partijen vaak volkomen los van elkaar functioneren. Door bijvoorbeeld te gaan werken met gemengde teams, de aansturing van de projecten te delen en ervoor te zorgen dat de uitvoerders aan publieke en private kant direct contact hebben, ontstaat nieuwe dynamiek. Partijen leren van elkaar. Problemen kunnen worden besproken en opgelost, als ze maar als gezamenlijk probleem worden gezien. Door samen te werken kan het beste van twee werelden worden samengebracht.

## De focus op de kortste weg naar betaald werk staat vast

verder toe. Op aanverwante terreinen volgen ook decentralisaties: de jeugdzorg, delen van de Awbz, het onderwijs. Tegelijk nemen de budgetten verder af, en wel in forse mate. Er moet dus meer met minder. Het aangaan van partnerschappen met private organisaties is voor gemeenten een goede weg om resultaat te boeken, innovatie te bewerkstelligen en kosten te besparen.

### Focus op kortste weg

Re-integratiebedrijven kunnen over het algemeen makkelijker investeren en daarbij een ondernemersrisico nemen, wat voor gemeenten lastig is. Daardoor

niet alleen gedreven door financiële motieven maar ook door een maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel. Het gaat om ondernemingen, maar een bedrijf in activering en re-integratie is en blijft toch iets anders dan een koekjesfabriek. Gemeenten zijn zich op hun beurt steeds meer bewust geworden van de noodzaak van kosteneffectief werken, schadelastbeperking en de noodzaak van ondernemend optreden. Juist op die twee aspecten, maatschappelijke verantwoordelijkheid gekoppeld aan ondernemingszin, vinden gemeenten en dienstverlenende bedrijven elkaar en zijn zij naar elkaar toegegroeid.

### Steviger houding

De klantmanagers van gemeenten hebben over het algemeen veel met hun klanten op. De private re-integratieconsultanten nemen vaak een wat steviger houding aan. Door zich bewust te zijn van de eigen stijl en daarin te kunnen schakelen kunnen uitkeringsgerechtigden op de meest effectieve manier worden bejegend en kan hun intrinsieke motivatie worden losgemaakt en opgebouwd, zonder dat de begeleider het probleem op zijn of haar schouders krijgt.



Door private dienstverleners in te schakelen creëren gemeenten een veel grotere en efficiëntere outlet naar de arbeidsmarkt vanwege het netwerk onder werkgevers. Zeker als een combinatie wordt gemaakt met de publieke infrastructuur kunnen werkgevers veel makkelijker worden bereikt.

Gemeenten zijn gericht op het wegzetten van bijstandsgerechtigden, maar private dienstverleners bouwen een relatie op met bedrijven door hen over de volle breedte te helpen bij hun inzetbaarheids- en HR-beleid. Belangrijke ontwikkeling is dat de private dienstverleners steeds vaker een breed palet aan diensten voor werkgevers hebben.

### Motivatie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en verplichtingen die voortvloeien uit social return on investment (SROI) blijken in belangrijke en toeneemende mate een stimulans voor werkgevers om uitkeringsgerechtigden en mensen die niet op eigen kracht aan een baan kunnen komen een kans te geven. Deze motivatie krijgt des te meer kracht als er ook het besef is dat op de langere termijn onvermijdelijk tekorten op de arbeidsmarkt gaan optreden. Door nu mee te investeren in nieuwe werknemers stellen bedrijven hun continuïteit veilig.

### Uitkeringsgeld activeren

Een belangrijke verbetering zou zijn als gemeenten het uitkeringsgeld zonder onnodig risico kunnen inzetten voor activering en re-integratie. Het zogenaamde I-deel is veel groter dan het participatiebudget, dus dat zou de armslag van gemeenten fors vergroten en inactief uitkeringsgeld omzetten in actief werkbudget. Als gemeenten bovendien niet direct voor de uitstroom worden gestraft doordat het jaar daarop de betreffende burgers niet meer meetellen voor de bepaling van de omvang van het I-deel, zou het positieve effect nog groter kunnen worden.

*Peter van Eekert is lid van de redactieraad van Aan de slag.*

## Kwetsbare bloesem

Peter van Eekert schetst een gematigd positief beeld over een groeiende publiek-private samenwerking. De re-integratiebranche die geleidelijk volwassen wordt en de gemeente die haar rol begint te vinden. Wantrouwen maakt plaats voor voorzichtige samenwerking. Hopelijk krijgt de kwetsbare bloesem de kans uit te groeien tot een mooie, sappige vrucht. We weten allemaal dat één nachtvorst genoeg is om de oogst te bederven. De gemeenten krijgen de komende tijd nog veel over zich heen en de gemeentelijke organisatie zal kraken in haar voegen. De re-integratiebranche moet meer kwaliteit gaan leveren met krimpende budgetten. Laten we hopen dat de nachtvorst uitblijft en dat de professionals gemotiveerd hun werk kunnen blijven doen. Het blijft immers mensenwerk.

*Fedor Klootwijk*

## Ieder zijn eigen vak!

Natuurlijk heeft Peter van Eekert gelijk wanneer hij zegt dat gemeenten een veel grotere en efficiëntere outlet naar de arbeidsmarkt creëren door private dienstverleners in te schakelen. Ik wil echter nog een stap verder gaan. Iedere partij moet zich bij zijn leest houden. De ervaring van de afgelopen tientallen jaren leert dat publieke arbeidsvoorziening geen echte meerwaarde heeft op de reguliere arbeidsmarkt. Gemeenten moeten zich toeleggen op het voorbereiden van bijstandsgerechtigden voor de reguliere arbeidsmarkt door hen te motiveren en waar nodig de juiste sociale en werknemersvaardigheden aan te leren en het – al dan niet door dwang – creëren van werkgelegenheid voor die mensen die als gevolg van beperkingen niet door die reguliere arbeidsmarkt 'geabsorbeerd' worden.

*Roeland van Geuns*

## Succes niet verzekerd

Mooie historische schets over hoe gemeenten en re-integratiebedrijven zich tot elkaar verhouden. Peter is optimistisch over de toekomstige ontwikkeling: hij heeft het over een nieuwe dynamiek waarin meer samenwerking plaatsvindt tussen gemeente en re-integratiebedrijf: 'Door samen te werken kan het beste van twee werelden worden samengebracht.' Maar het moet allemaal met minder geld. De hamvraag is daarbij welke kansen zeer kwetsbare burgers hebben. Re-integratiekosten zijn hoog voor die groep, succes is niet verzekerd, uitvalkans na de start van een baan is groot. Als private dienstverleners met een uitgebreid netwerk onder werkgevers zich daadwerkelijk meer gaan inzetten voor die kwetsbare groep en daarbij gefaciliteerd worden door gemeenten, neem ik het optimisme van Peter over.

*Sjaak Koehler*





# Meer of minder vakmanschap?

**Zijn de veranderingen op de re-integratiemarkt van de afgelopen tien à vijftien jaar samengegaan met een groei aan vakmanschap op de werkvloer? Is de re-integratie-professional inmiddels opgestaan? Zien we een uitvoeringspraktijk waarbinnen professioneel handelen de overhand heeft gekregen boven intuïtief handelen?**

Door Roeland van Geuns

Het zijn vragen waarop je een positief antwoord zou willen kunnen geven bij het afsluiten van de periode waaraan dit blad gepoogd heeft om enerzijds ontwikkelingen in beeld te brengen en anderzijds – mede daardoor – geprobeerd heeft bij te dragen aan een meer inhoudelijke discussie over re-integratie en het werk van allen die zich daarmee bezig houden.

## **Lange weg te gaan**

Helaas kan ik niet anders dan concluderen dat er nog geen sprake is van een 'ware re-integratieprofessional'. De beperkte hoeveelheid onderzoek die er gedaan is naar de stand van zaken van vakmanschap in deze sector laat zien dat uitvoerders wel belang hechten aan zaken als methodisch handelen in de zin van herhaalbaarheid, onderbouwing van beslissingen, transparantie van besluitvorming en bijhouden van vakliteratuur en dergelijke. Maar tegelijkertijd geven zij zelf aan dat zij daar weinig tijd aan besteden en kunnen zij geen

voorbeelden van evidence based interventies of van bronnen waarmee ze hun kennis op peil houden noemen. Zaken als structurele intervisie, collegiale toetsing of het regelmatig met elkaar mee kijken in de spreekkamer om van elkaar te leren komen niet meer dan incidenteel voor. Een algemeen geaccepteerde beroepsopleiding voor de re-integratiesector met een min of meer uniforme inhoud en eindtermen is er niet, laat staan een gecertificeerd beroep. Een beroepsvereniging is eind vorig jaar opgericht vanuit Divosa: de vereniging van de werkgevers!

## **Randvoorwaarden**

De vraag is of dit hoort bij de sector, bij Nederland, bij de beroepsbeoefenaren, of vragen we gewoon te veel op een te korte termijn. Met andere woorden, gaat het gewoon langer duren voordat we een vakman en vakvrouw als re-integratieprofessional hebben. Dat laatste is mogelijk, maar daarvoor moet dan wel een aantal randvoorwaarden veran-

deren. Zonder uitpuddend te willen en kunnen zijn, doe ik een poging deze hier te formuleren als een soort van veranderingagenda voor de komende tijd: de zaken waar uitvoerders en organisaties, politiek en andere beleidsmakers en onderzoekers aan moeten werken om die professionaliseringsslag te bevorderen en daardoor de effectiviteit van de uitvoering te verbeteren. Dat is namelijk uiteindelijk de enige reden waarom dit noodzakelijk is. Alleen een beter geëquipeerde uitvoering zal leiden tot de zo noodzakelijke grotere effectiviteit van de re-integratie-inspanningen van gemeenten en uitvoeringsorganisaties, publiek of privaat.

### **Kunnen en weten**

De eerste voorwaarde waaraan voldaan moet worden is de totstandkoming van overeenstemming over wat een re-integratieprofessional zou moeten kunnen en zou moeten weten. Dat betekent dat minimale overeenstemming over het

functieprofiel noodzakelijk is. Daarbij gaat het niet alleen over wat in het moderne jargon 'competenties' heet, maar ook nadrukkelijk over de kennis waarover deze toekomstige vakman/vakvrouw moet beschikken alsmede

technieken leren beheersen. Uiteraard moet zo'n functieprofiel onderhouden worden en regelmatig worden getoetst op actualiteit en aangepast aan de nieuwste inzichten vanuit onderzoek en wetenschap.

## **'Er is nog geen sprake van een ware re-integratieprofessional'**

over de vaardigheden die hij/zij moet beheersen. Het gaat om kennis omtrent evidence based effectieve interventies, het gaat over inzicht in wat methodisch handelen is, maar ook over de gespreks- en coachingsvaardigheden die de betrokkenen moeten beheersen. Dat betekent dat zij niet zozeer tijdens de opleiding over een groot aantal van dergelijke technieken moeten horen en een aantal daarvan een beetje moeten oefenen. Veel beter zou zijn wanneer zij een zeer beperkt aantal bewezen effectieve

Daarbij ben ik bij de tweede randvoorwaarde. De opleidingen die de toekomstige beroepsbeoefenaren willen opleiden, moeten hun opleidingsinhoud gaan aanpassen aan het functieprofiel dat dus eerst tot stand moet komen. Dat zal een forse inspanning vragen. Bovendien zullen zij ervoor moeten kiezen niet meer een scala aan technieken, theorieën en inzichten te presenteren, maar zouden zij er goed aan doen om in ieder geval voorrang te geven aan die inzichten en theorieën die min of meer evidence





based zijn. Voor zover die er (nog) niet zijn – en helaas is dat in dit veld vaak het geval – moeten de opleidingen de implicaties van die boodschap helder over het voetlicht brengen en tevens duidelijk maken wat dan eventueel second best oplossingen in de dagelijkse uitvoeringspraktijk kunnen zijn.

### **Gooi het roer om**

Een derde zeer noodzakelijke randvoorwaarde is dat de organisaties waarin deze uitvoerders werken en hun managers zich anders moeten gaan opstellen. Zij moeten leren om veel minder proces gestuurd te gaan opereren en veel meer resultaat gericht en kennis gestuurd te gaan worden. Dat betekent weg van de overdaad aan het genereren van overbodige en nietszeggende verantwoordingsinformatie en een selectie maken van alleen die informatie die iets zegt over de daadwerkelijk effectiviteit van de organisatie én van de (individuele) medewerkers daarbinnen. Natuurlijk is enige

beperkte informatie over het proces en de kosten altijd nodig, maar dat kan met veel minder dan nu. Eén en ander vraagt een cultuuromslag zo niet revolutie op managementniveau, en niet te vergeten ook bij de bestuurders.

Tenslotte is er de basis voor het professioneel handelen: de kennis die nodig is om als vakman te kunnen opereren. Die kennis moet grotendeels nog steeds gegenereerd worden. Dat moet uiteindelijk gebeuren door middel van gedegen onderzoek. Nederland kan een voorbeeld nemen aan de Verenigde Staten waar wel de middelen beschikbaar worden gemaakt om dergelijk onderzoek mogelijk te maken. Het is aan de overheid (gemeenten en rijk) om de middelen te genereren en om voor een programmering van onderzoek te zorgen. Wellicht kan de jonge beroepsvereniging hier ook een stimulerende bijdrage aan leveren, zoals dat bijvoorbeeld bij de arbeidsdeskundigen gebeurt. Zolang er onvol-

doende wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd en beschikbaar is, zal tegelijkertijd ook de practice-based kennis systematisch in kaart gebracht en verspreid moeten worden. Door die kennis te laten circuleren in communities of tussen professionals kan deze verrijkt worden waarmee ook een basis van hypothesen voor meer wetenschappelijk onderzoek gelegd wordt.

### **Ware professionals**

Daar die beide ontwikkelingen parallel aan elkaar te laten plaatsvinden kan wellicht zelfs een versnelling in de toestandbrenging van een kennisfundamenteel voor een effectieve re-integratiesector met 'ware professionals' tot stand komen. Het is in ieder geval een mooi streven en een positief eind van een stuk dat nogal pessimistisch begon.

*Roeland van Geuns is lector Armoede en participatie aan de Hogeschool van Amsterdam.*



## **Feedback is de sleutel**

Roeland schetst een aantal relevante randvoorwaarden gericht op het bevorderen van een professionaliseringsslag en het verbeteren van de effectiviteit van de uitvoering van re-integratiediensten. Zo legt hij nadruk op gebruik van 'evidence based' inzichten.

Eén toevoeging zou ik willen maken: Een verdere professionaliseringsslag moet zich mijns inziens primair richten op het gedrag van de professionals en pas in tweede instantie op het kunstje waarmee zij het succes willen bereiken. Effectiviteit van inzet van re-integratiediensten ontstaat namelijk vooral daar waar professionals voortdurend en systematisch hun eigen feedback organiseren.

*Sjaak Koehler*

# Los laten...

**Wij professionals bedoelen het allemaal zo goed, we denken de wijsheid in pacht te hebben en hebben vaak onze eigen redenen om mensen op een werkplek te willen houden. Toch werkt het soms net even anders...**

Door Dick Zuurveen

Jan was 22 jaar en werkte vanuit de Wajong als algemeen medewerker bij een kleine bouwonderneming. In een klein team werkte hij als glaszetter, maar deed ook tegelwerk. Hij was daar met een loonwaarde van 50% geplaatst door een vrouwelijke collega. Jan had speciaal onderwijs gevolgd en praktijk-onderwijs bouwrichting. Jan stond te boek als zeer lastig. Hij versliep zich bijna dagelijks, liep tot ergernis van collega's de hele dag op zijn telefoon te kijken en had een grote mond tegen de werkgever, collega's maar ook tegen opdrachtgevers. Daarnaast was hij ruw in het gebruik van gereedschappen en materiaal en presteerde het om een nieuwe werkoverall binnen een week zo te besmeuren dat deze niet meer te dragen was. Mijn collega trok het niet meer, want wat ze ook probeerde, Jan deed toch precies wat hij wilde.

## Lelijke kop

Er moest, vond ze, stevige begeleiding van een man op en we spraken af dat ik het verder zou oppakken. In het kader van overdracht werd Jan uitgenodigd voor een gesprek. Ik gaf hem een hand en stelde me voor. Zijn eerste reactie was 'Je lijkt op Henk Westbroek, want je hebt net zo'n lelijke kop en je praat net zo zeurderig als

hij zingt'. Een fijn begin voor wat een heel aparte samenwerking zou gaan worden...

## Afspraken

We maakten de standaard afspraken over mijn werkbezoeken, hoe op tijd op te staan, het minder gebruiken van de telefoon, netjes te zijn op de werkkleding en gereedschap en vooral op te passen met de grote monden die hij gaf. Wij noemen dat in ons jargon goede werknemersvaardigheden. Tijdens het gesprek bleek dat de vader van Jan bij mij op de lagere school had gezeten en dat zijn moeder, die bij ons in het SW-bedrijf werkt, ook een bekende was. Jan gaf aan zijn best te willen doen. De werkgever was een man die het beste in iedereen wilde zien en Jan graag de kans wilde geven. Natuurlijk verwachtte hij goed gedrag van Jan en investeerde veel tijd in uitleg van het werk. Hij beloofde wat meer begrip voor Jan op te brengen en daarmee leek een oplossing aanstaande.

## 'Je lijkt op Henk Westbroek, want je hebt net zo'n lelijke kop'

De eerste week ging het goed maar Jan bleef Jan, kwam al snel weer te laat en stoorde zich nergens aan. Het leek wel of hij het erom deed. Boos worden hielp niet, gesprekken met daarin een zachtere toon evenmin. Het ging zo een maandje door met regelmatig boze telefoontjes van de werkgever, Jan die het weglachte en gewoon doorging met Jan te zijn.

## Oude patroon hardnekkig

Ik besloot daarop niet alleen de werkgever en de collega's, maar juist zijn ouders te betrekken. We planden een gesprek bij Jan en zijn ouders thuis. De

ouders beloofden Jan op tijd te wekken, ik zorgde ervoor dat ik zo vaak mogelijk op de werkplek zou zijn om samen met de werkgever en collega's structuur te geven. Deze aanpak leek goed te gaan, maar na weer een tijdje kwam het oude patroon weer naar boven.

We hebben het een maand volgehouden en wederom zaten we op de vrijdagmiddag op kantoor. De werkgever had het voor de zoveelste keer helemaal gehad, Jan lachte erom en maakte zich niet druk. Ik wist het niet meer, want ik was volledig door mijn repertoire. Alle gespreks- en coachingstechnieken waren gebruikt.

## I have a dream

Toen de situatie weer wat gesust en de werkgever vertrokken was, bleef ik met Jan napraten. 'Wat wil je eigenlijk?' vroeg ik aan Jan. 'Je geeft steeds aan graag bij dit bedrijf te willen werken, maar iedere keer na de gesprekken waarin je van alles belooft, laat je ander

gedrag zien. Wat is er aan de hand? Jan vertelde dat hij een droom had. Hij wilde niet net zoals zijn ouders te moeten leven van een minimum bestaan. Hij wilde keihard werken, maar wilde daarvoor ook passend beloond worden. De loonwaarde van 50% met daarop een aanvulling vanuit de Wajong en jobcoaching voelde voor hem als een maatregel die hij niet wilde. Hij wilde gewaardeerd worden in zijn werk, ook financieel en niet meer afhankelijk zijn van UWV. Hij wilde samenwonen, een huisje kunnen huren en een goed leven opbouwen met zijn vriendin. Dat was zijn droom.

We spraken af dat hij iedere vrijdagmiddag na werktijd bij me zou komen, we zouden dan samen gaan kijken naar vacatures en afspreken hoe daarop te reageren. We hebben dit een paar weken volgehouden toen Jan belde.

## Eigen initiatief

Hij had zelf een baan gevonden bij een glasschade bedrijf, zag de vacature staan en heeft gebeld. De functie hield in dat hij vaak weekenddiensten van 24 uur moest draaien en ook vaak 's nachts dienst had. De functie hield ook een goed loon in en een onregelmatigheidstoeslag, veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Hij wenste perse geen ondersteuning van een jobcoach, want hij had tegen de nieuwe werkgever niets gezegd over de Wajong. 'Als dat maar goed gaat' dacht ik nog want ik kende Jan alleen maar als iemand die moeite had afspraken na te komen.

## Goede keus

Dat is nu twee jaar geleden en zo af en toe kom ik Jan op zaterdag tegen op de markt. Zijn tijdelijke arbeidsovereenkomst is al omgezet naar een vast dienstverband. Hij heeft een woning en woont er samen met zijn vriendin, ze kunnen op vakantie gaan en ze zijn nu bezig met hun toekomst: trouwen en als het gegeven wordt kinderen. Zijn droom is uitgekomen en daar heb ik slechts een hele kleine rol in gespeeld. Het enige dat Jan nodig had was iemand die tegen hem zei dat hij altijd een keuze kon maken, maar zelf ook verantwoordelijk zou zijn voor de gevolgen van die keuze. In zijn geval heeft dat bijzonder goed uitpakt.

*Dick Zuurveen is jobcoach bij Sallcon  
Werk talent in Deventer,  
d.zuurveen@sallcon.nl.*





# Mensen met beperkingen

**Kwetsbaarder kan bijna niet: mensen met hersenletsel en lichamelijke beperkingen. Toch kunnen ook zij heel wat met elkaar, bewezen ze in Druten. Ze gingen vanuit het dagactiviteitencentrum het dorp in en vroegen tientallen bewoners wat ze voor hen konden betekenen.**

Door Thomas Hofmans en Nico de Boer

Hoe geven we mensen met complexe zorgvragen nog betere kansen om zichzelf te ontwikkelen? Hoe kunnen we de zelfregie van onze cliënten het beste bevorderen? Die vragen stelde Pluryn zich enkele jaren geleden. Pluryn is een grote organisatie (met honderdveertig vestigingen in Gelderland, Noord-Brabant en Limburg) die mensen met een handicap en jongeren met gedragsproblemen ondersteunt. Sommige van die mensen wonen bij Pluryn, anderen verblijven er tijdelijk zo lang de behandeling duurt. Nog weer anderen wonen gewoon thuis en krijgen daar de nodige begeleiding bij wonen, werken, leren of dagbesteding. Pluryn vindt het belangrijk dat iedereen zo veel mogelijk kan

meedoen in de maatschappij. Daarom stopt de instelling veel energie in arbeidsintegratie. Pluryn heeft maatschappelijke ondernemingen, leerwerkbedrijven, activeringscentra, opleidingen en scholen. Voor iedereen apart kijkt Pluryn welke vorm van ondersteuning het best past bij de problematiek en vraag. De eigen kracht van mensen en hun toekomstwensen zijn het uitgangspunt.

Pluryn gaat uit van wat iemand wél kan. En dat ieder mens zich verder kan ontwikkelen, ook als hij of zij een complexe zorgvraag heeft. Dat mag dan de officiële visie zijn, de praktijk ziet er – ook bij Pluryn – vaak anders uit. Daar zijn de meeste cliënten toch vooral gebruiker van de activiteiten. Er wordt te weinig een appèl gedaan op hun zelfregie. Medewerkers zijn vaak met hart

en ziel gericht op het bieden van de beste zorg aan 'hun' cliënten. Cliënten zijn soms al jaren gewend geraakt aan die verhouding: er wordt voor hen gezorgd en zij krijgen te weinig uitdaging om zelf initiatief te nemen. Het zoeken was naar een manier om dat behoedzaam te doorbreken.

## JaDoen!

De vraag was dus: hoe geven we mensen met complexe zorgvragen nog betere kansen om zichzelf te ontwikkelen? Het antwoord op die vraag werd vanaf 2011 in een van de vestigingen van Pluryn (die in Druten) gezocht én gevonden in het project JaDoen! Daarin werd een omslag gemaakt van een klassieke dagbesteding naar een 'activeringscentrum', het eerste Nederlandse activeringscentrum met en voor men-



# De deelnemers nemen het heft in handen

sen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) of een lichamelijke beperking. Een centrum waar diverse diensten en activiteiten samen met inwoners van Druten op een 'voor & door' manier worden uitgevoerd. Een centrum waar bewoners en cliënten samen diensten en activiteiten uitvoeren voor en door het dorp Druten.

Pluryn maakte in die omslag duidelijk dat cliënten, medewerkers en leiding bereid waren zich te laten verbazen. Niemand wist van tevoren zeker waarop de omslag zou uitlopen, maar er was de bereidheid om 'gewoon maar ergens te beginnen'. Belangrijke voorwaarde was dat er een externe partij werd ingehuurd. De bestaande routines zijn immers hardnekkig: ze zijn in een bestek van jaren ontstaan en ingesleten geraakt. Daarin op eigen kracht en van binnenuit een ommekeer teweeg brengen valt niet mee. Daar was een externe 'kwartiermaker' voor nodig die als het ware naast de cliënten, medewerkers en leiding van het dagbestedingscentrum ging staan.

Hoe ging de campagne concreet in zijn werk? In de zomer van 2011 werd een campagneteam van twaalf cliënten samengesteld. Zij hadden zelf aangegeven mee te willen doen. Na een korte gesprekst raining om goed voorbereid aan de slag te kunnen, gingen zij begin oktober in een speciale campagnebus op pad om inwoners van Druten te interviewen. Doel van die gesprekken was dat de deelnemers en Drutenaren samen ideeën plannen maken voor wat ze voor elkaar kunnen betekenen. In de bus stond voor iedereen koffie of thee klaar.

De deelnemers spraken 154 Drutenaren aan. Meer dan honderd van hen waren desgevraagd bereid tot een vervolgin terview. Na een intensieve training namen de deelnemers bij vijftig Drutenaren een vervolgin terview af. Centrale vragen waren: waar bent u trots op in Druten en wat mist u in Druten? Trots bleken Drutenaren op de gezelligheid en vriendelijkheid in het dorp, de winkels en de markt, het bosje en de natuur en op d'n Bogerd. Ze misten in Druten activiteiten voor kinderen, jongeren en ouderen. Ook mocht-

## Voorpublicatie 'De kracht van burgers met elkaar'

Het project met Pluryn is ontwikkeld en begeleid door Chris Smallenbroek, adviseur bij Radar Advies en Elselen de Wolf als trainster van radar Vertige. Dit artikel is een overdruk uit het nieuw verschenen boek onder de titel 'De kracht van burgers met elkaar' van de hand van Thomas Hofmans en Nico de Boer. Aan de hand van tien projecten op diverse terreinen wordt 'de kracht van burgers met elkaar' op een zeer heldere manier zichtbaar gemaakt. Het boek is vanaf eind juni verkrijgbaar via <http://www.performa-uitgeverij.nl/boeken/> voor € 19,90, exclusief btw. Lezers van Aan de slag ontvangen 15% korting. Gebruik hiervoor de actiecode Ads#.



## Op zoek naar zichzelf

Simone Leys was net 18 toen ze voor het eerst naar het Activiteitencentrum in Druten ging. Daar kreeg ze de begeleiding die ze nodig had. Ze deed aan muziek, textiel, schilderen en computeren. 'Het was een leuke tijd. Maar ik was ook op zoek naar mezelf. Wat wil ik? Dat was in ieder geval niet mijn dagen doorbrengen in een activiteitencentrum. Toen ik hoorde van het project JaDoen heb ik 'ja' gezegd, omdat ik graag zelfstandig wilde worden en wilde leren samenwerken.

Voorafgaand aan het project JaDoen, kreeg het team trainingen. De eerste training richtte zich op het benaderen en interviewen van mensen. De tweede ging over de deelnemers zelf. 'Of nog erger: hoe denken anderen over mij? We moesten leren om met elkaar te praten. Het was heel intensief maar ik ben erg dankbaar dat ik het mocht meemaken. We zijn naar elkaar toegegroeid en een team geworden.'

Ook van het aanspreken van mensen op straat heeft Simone veel opgestoken. 'Ik heb mensen meer leren waarderen. Ik dacht altijd dat mensen mij niets durfden te vragen. Maar andersom dachten zij dat ik niets durfde te zeggen. Afgelopen vrijdag nog in de supermarkt kwam er een man naar me toe: hé jij bent dat meisje dat me op straat geïnterviewd heeft. Hij vroeg me hoe het ermee stond.'

Inmiddels is Simone druk met het organiseren van een workshop Koken, een van de activiteiten die voortkwamen uit het project JaDoen. Ze weet goed te verwoorden wat er in het afgelopen jaar in het Activiteitencentrum veranderd is. 'Ik heb nog meegemaakt dat alles voor me gedaan werd. Nu merk ik hoe fijn het is dat het anders is. Ik kan vrij denken en voel me zekerder en verantwoordelijk.'

ten er best meer winkels komen en een grotere markt, een bioscoop, goede horeca- en uitgaansgelegenheden en goed openbaar vervoer.

Uit die interviews kwamen een hele serie activiteiten naar voren, die de cliënten samen met de inwoners van Druten willen gaan ondernemen, zoals leren reizen met het openbaar vervoer, eenzame mensen bezoeken, activiteiten voor kinderen, samen wandelen en computeractiviteiten.

en regie over hun eigen leven. Dat ging zelfs zo ver dat ze activiteitenbegeleiders en andere professionals konden leren om meer vraaggericht te werken.

Tijdens de presentatie van de resultaten in het najaar van 2011 vertelde een van hen haar toehoorders dat dat voor medewerkers wel even wennen is. 'Begeleiders hebben vaak goede ideeën en willen graag goed zorgen voor hun mensen. Soms nemen ze mensen zo ongemerkt dingen uit handen die ze heel goed zelf

al langere tijd, vanuit haar visie dat elk mens zich kan ontwikkelen, hoe bescheiden ook. De POP's werden echter voornamelijk opgesteld en beheerd door de medewerkers.

### Hooguit coaching

Door de ervaringen met JaDoen! wordt er nu gezocht naar mogelijkheden om cliënten deze plannen zelf te laten opstellen en uitvoeren, met hooguit begeleiding en coaching door de professionals. Ook voor de cliënten is dat soms wennen. Een van hen brengt het zo onder woorden: 'Ik heb nog meegemaakt dat alles voor me gedaan werd. Nu merk ik hoe fijn het is dat het anders is. Ik kan vrij denken en voel me zekerder en verantwoordelijk.' Soms moet ze nog even wennen aan de nieuwe situatie. Zoals toen begeleiders haar vroegen om mee te denken over het zomeractiviteitenplan. 'Mijn eerste reactie was: Huh, dat maken jullie toch altijd? Maar ik kon gelukkig snel omschakelen. Het is toch leuk om zelf mee te denken.'

Door op één plek in de organisatie een ommekeer te bewerkstelligen, heeft Pluryn de elementaire kennis en vaardigheden verworven om ook elders in de organisatie op een nieuwe manier aan de slag te gaan.

## 'Ik kan vrij denken en voel me zekerder en verantwoordelijk'

Ook binnen Pluryn zelf waren er effecten te zien. De deelnemende cliënten hadden door het uitvoeren van de interviews tijdens de campagne bij zichzelf verborgen talenten ontdekt door de praktische ervaring dat ze veel meer konden dan ze dachten.

### Regie eigen leven

Ze hadden ervaren dat ze weer 'van betekenis' konden zijn voor zichzelf en voor de samenleving. Ze werden meer zelfredzaam, gingen het dagbestedingscentrum als hun centrum beschouwen, namen meer verantwoordelijkheid voor

kunnen doen. Het is niet makkelijk die houding los te laten. Het enge aan dit project vond ik de voor-en-door aanpak. Ik ben gewend om de touwtjes in handen te houden. Nu moest ik loslaten. Ik wist niet wat er zou gaan gebeuren.' Toch is er volgens haar een andere manier van omgang gekomen. 'Er gebeurt weinig meer zonder er cliënten bij te betrekken. Dat zou ook niet anders meer kunnen, want dan trekken de cliënten wel aan de bel!'

Een goed voorbeeld daarvan is de manier van omgaan met de persoonlijke ontwikkelplannen (POP's). Pluryn deed dat

# DE WERKPLAATS

## CONSULTING

**Gemini consultancy**  
Potgieterstraat 32 bis  
3532 VS Utrecht  
(06) 532 58 231  
www.geminiconsultancy.nl  
hannekebakker@  
geminiconsultancy.nl  
contactpersoon:  
Hanneke Bakker



*bedrijfsactiviteit:*  
beleidsadvies, implementatie-  
management, workshops, training  
en coaching in de sociale sector

## SOFTWARE

**Solviteers**  
De Bouw 117  
3991 SZ Houten  
(030) 280 36 55  
www.solviteers.nl  
info@solviteers.nl  
contactpersoon:  
Maurice Wieggers



*bedrijfsactiviteit:*  
organisatie en automatisering  
clientvolgsystemen  
vacaturevinder

## PARTICIPATIE

**Calder Holding**  
Postbus 1442  
8001 BK Zwolle  
(038) 423 37 13  
www.calderholding.nl  
info@calderholding.nl  
contactpersoon:  
Hans van Iersel



*bedrijfsactiviteit:*  
re-integratie  
participatie  
schuldhulpverlening

## CONGRESSEN

**Performa**  
Torenstraat 144B  
2513 BW Den Haag  
(070) 31 070 11  
www.performa-uitgeverij.nl  
w.degroot@performa.nl  
contactpersoon:  
Wander de Groot



*bedrijfsactiviteit:*  
congressen, workshops, beurzen  
vakbladen, databases, boeken  
op het gebied van personeel &  
arbeid

## CONSULTING

**Berenschot**  
Postbus 8039  
3503 RA Utrecht  
(030) 291 69 16  
www.berenschot.nl  
hqb@berenschot.com  
contactpersoon: Henk Bakker



*bedrijfsactiviteit:*  
sociale zekerheid  
arbeidsmarkt

## CERTIFICERING

**Blik op Werk**  
Postbus 2707  
3500 GS Utrecht  
(0900) 25 45 679  
www.blikopwerk.nl  
info@blikopwerk.nl



*bedrijfsactiviteit:*  
Blik op Werk keurmerk  
re-integratie  
en opleidingsinstellingen  
WorkAbilityIndex

## OPLEIDING

**RadarVertige**  
Veemarkt 127  
1019 CB Amsterdam  
(020) 643 38 13  
www.radarvertige.nl  
info.radarvertige.nl



*bedrijfsactiviteit:*  
RadarVertige is een krachtig  
trainingsbureau, toonaangevend  
op het gebied van sociale  
zekerheid, handhaving, activering,  
re-integratie, klantmanagement  
en agressie & weerbaarheid

## BRANCHE & BEROEP

**OVAL**  
Postbus 90154  
5000 LG Tilburg  
(0900) 284 45 45  
www.oval.nl  
info@oval.nl  
contactpersoon:  
Petra van de Goorbergh



*bedrijfsactiviteit:*  
Brancheorganisatie van arbo-  
diensten, interventiebedrijven  
outplacement en loopbaan-  
adviesbureaus, re-integratie-  
bedrijven en jobcoachingorganisaties

## ONDERZOEK

**Regioplan Beleidsonderzoek**  
Nieuwezijds Voorburgwal 35  
1012 RD Amsterdam  
(020) 531 531 5  
www.regioplan.nl  
info@regioplan.nl  
contactpersoon:  
dr. R.C. (Roeland) van Geuns



*bedrijfsactiviteit:*  
onderzoek, advies en  
detachering  
werk en inkomen

**Ziet u dat het werkt?  
Wordt dan ook actief in De Werkplaats!**

Neem contact op met Johan de Vassy van Aan de Slag,  
tel (070) 31 070 11,  
of mail naar [j.devassy@performa.nl](mailto:j.devassy@performa.nl)

NIEUW IN  
DE RADARREEKS



# De kracht van burgers met elkaar

In november 2006 lieten betrokken burgers zien wat ze kunnen bereiken. Zij redden bijna twee honderd paarden van een gewisse verdrinkingsdood. Daar waar de bestaande instituten zoals leger, politie en brandweer ronduit faalden. Iedere dag zoeken tienduizenden professionals ieder op hun eigen manier naar mogelijkheden om hun klanten in de zorg, welzijn, cultuur en sociale zekerheid weer hun eigen verantwoordelijkheid te laten nemen. Aan de hand van tien verschillende projecten laten auteurs Thomas Hofmans en Nico de Boer zien hoe het werkt en welke bijzondere kracht burgers hebben als ze met elkaar op mogen trekken.

Daaruit blijkt dat sociale en maatschappelijke problemen alleen met succes zijn aan te pakken als daarbij gebruik wordt gemaakt van de kracht van de mensen om wie het gaat. Eindelijk een boek met concrete handvatten voor de dagelijkse praktijk voor het ontsluiten van 'De kracht van burgers met elkaar'.

U kunt dit boek bestellen door een mail te sturen naar [info@performa.nl](mailto:info@performa.nl)

De prijs is € 17,50, inclusief btw, exclusief verzend- en administratiekosten

 Performa

**Lezers van Aan de slag  
ontvangen 15% korting. Gebruik hiervoor  
de actiecode Ads#**