

Leve ‘participatieve arbeidsintegratie’!

# Het is tijd voor arbeidsontwikkeling 2.0

Re-integratie die gericht is op participeren naar vermogen kan niet zonder arbeidsontwikkeling. En die arbeidsontwikkeling moet op een andere leest geschoeid worden.

Tekst: Tom de Haas, Jan van der Hidde, Angela Linders en Henk Loos

**W**e staan kort voor de invoering van de Participatiewet. De spanning tussen de doelstellingen van de wet en de beschikbare middelen wordt steeds concreter en leidt nu al tot scherpe keuzes. Steeds vaker zijn er berichten dat gemeenten de knip tussen arbeidsparticipatie en maatschappelijke participatie, tussen de Participatiewet en de Wmo, willen leggen bij een loonwaarde van vijftig procent. In 2010 staken wij, de vier auteurs van dit artikel, de koppen bij elkaar. Onze overtuiging: re-integratie die gericht is op participeren naar vermogen kan niet zonder arbeidsontwikkeling. Zeker niet als het gaat om de doelgroep met een loonwaarde tussen dertig en tachtig procent van het wettelijk minimumloon. Wij zijn er ook van overtuigd dat arbeidsontwikkeling op een andere leest geschoeid moet worden, waarin een mensgerichte ontwikkelingsaanpak wordt gecombineerd met een doelmatige dienstverlening. Alleen in deze combinatie is het mogelijk dat arbeidsontwikkeling een betaalbare en noodzakelijke bijdrage levert. Vanaf 2010 tot diep in 2014 werkten wij aan een boek over een nieuwe aanpak. Om duidelijk te maken dat het echt anders moet, introduceren wij arbeidsontwikkeling 2.0: participatieve arbeidsintegratie. In dit artikel vatten we de kern van de nieuwe publicatie samen. Ons boek verschijnt op 1 januari 2015, de invoeringsdatum van de Participatiewet.

## Bouwstenen

Om arbeidsontwikkeling op een nieuwe leest te kunnen schoeien, zijn concrete en scherpe uitgangspunten nodig. Deze uitgangspunten hebben we binnen participatieve arbeidsintegratie vormgegeven in concrete werkwijzen. Dit zijn de uitgangspunten:

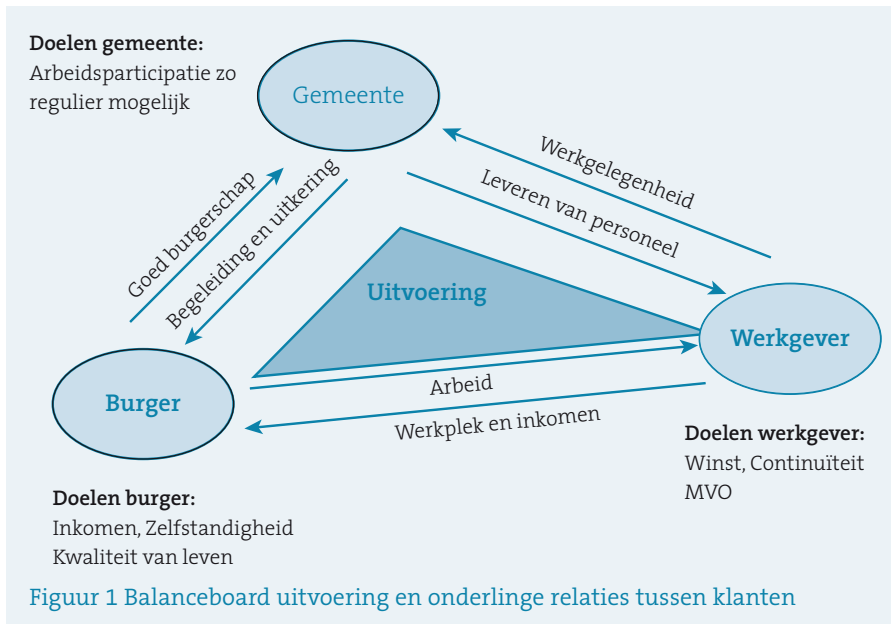
- De doelstelling van de Participatiewet is zoveel mogelijk (jong)volwassenen met en zonder een arbeidsbeperking en WWB'ers in staat te stellen loonvormende arbeid te verrichten.
- Betaald werk draagt bij aan welzijn, welvaart en zelfredzaamheid van het individu, van een groep en van de samenleving.
- Volwaardig werk wordt primair gevonden en uitgevoerd op de werkvloer van reguliere werkgevers. Dit geldt ook voor mensen met een loonwaarde onder het minimumloon.
- Volwaardig werk vinden lukt alleen op grote schaal als aantoonbare economische meerwaarde wordt gerealiseerd voor de deelnemende werkgevers.
- Voor de groep (jong)volwassenen met een loonwaarde tussen dertig en tachtig procent van het minimumloon is structurele ondersteuning via participatieve arbeidsintegratie noodzakelijk om het doel te bereiken.
- De eigen talenten en motivatie van (jong)volwassenen worden actief ingezet bij het vinden van passend werk met bijbehorende loonwaarde.

- Versterken van zelfredzaamheid en eigen kracht van deelnemers is een kritische succesfactor bij het ontwikkelen van passende vaardigheden en het vinden en behouden van passend werk.
- De participatieve aanpak die nodig is voor burgers met een loonwaarde tussen dertig en tachtig procent van het minimumloon is een ondernemingsactiviteit, met een eigen primair proces, waarmee waarde wordt gerealiseerd voor werkgevers, gemeenten en burgers.

## Het primair proces participatieve arbeidsintegratie

Arbeidsontwikkeling is niet alleen een inhoudelijke visie, een opvatting van arbeidskundigen en re-integratie consulenten. Wij zien het als een ondernemingsactiviteit, als een bedrijfsproces waarin zakelijke besluiten worden genomen. Waar bewezen aanpakken worden ingezet om tot een aansprekend resultaat te komen.

Wat is een aansprekend resultaat van participatieve arbeidsintegratie? Die vraag wordt beantwoord door de drie belangrijkste stakeholders: de gemeente, de werkgever en de burger die deelneemt aan een arbeidsintegratietraject. Het eindresultaat is een goede balans tussen de prestaties van de gemeente, de werkgever en de deelnemer. Die balans hebben we in beeld gebracht in het ‘balanceboard’.



De term ‘participatief’ heeft betekenis voor alle drie de stakeholders. Van ieder wordt een actieve en betrokken inzet verwacht. De uitvoerder die van de gemeente de opdracht krijgt om de Participatiewet uit te voeren, heeft de opdracht om voor alle drie de ‘klanten’ het maximaal haalbare resultaat te boeken.

### Nieuwe rollen

Hoe zien de nieuwe rollen van de gemeente, de werkgever en de burger als klanten eruit?

### De werkgever als klant

In de Participatiewet krijgen werkgevers een prominente rol. Van hen wordt gevraagd een groot deel van de (leer-) werkplekken te realiseren voor burgers uit de Wajong, WWB en de sociale werkvoorziening. Onze overtuiging is dat de werkgevers hun bijdrage alleen kunnen leveren als het voor hen rendement oplevert. Dat kan financieel zijn, maar het kan ook gaan om concurrentievoordeel. Het rendement kan ook zijn dat een bedrijf het imago krijgt of versterkt van ‘sociaal ondernemer’. Als de inzet van medewerkers met een arbeidsbeperking maar toegevoegde waarde oplevert. Daar gaat het om. Uitvoerders van de Participatiewet leveren uiteenlopende personeelsdiensten aan werkgevers. Dat is een ondernemingsactiviteit die hoge eisen stelt aan de kwaliteit van marketing en acquisitie en die gecombineerd moet worden met een participatieve aanpak.

### De gemeente als klant

We plaatsen de gemeente in de rol van beleidsregisseur en van opdrachtgever van de uitvoerders van de Participatiewet. De gemeente kan ook zelf een deel van de uitvoering doen. Dan is zij zowel klant als leverancier. Het belang ofwel het beoogde resultaat voor de gemeente is vlotte doorstroom naar (leer)werkplekken in reguliere bedrijven. Dit leidt tot (gedeeltelijk) betaald werk en langdurige financiële onafhankelijkheid. Daarmee worden inhoudelijke en financiële doelen van de Participatiewet bereikt: schade-lastbeperking op het uitkeringsbudget en overlastschadebeperking op het maatschappelijke en veiligheidsbudget.

### De burger als klant

Met ‘burger’ bedoelen we de man of vrouw die werkloos is, een forse afstand tot de arbeidsmarkt heeft en als gevolg daarvan een loonwaarde ruim onder het minimumloon. Binnen participatieve arbeidsintegratie vinden wij het woord ‘klant’ ongepast. ‘Werknemer’ past beter. De nadruk ligt bij participatieve arbeidsintegratie op het versterken van de talenten en eigen kracht van de potentiële werknemer. Deelnemers starten met het vertellen van hun eigen verhaal. Van hen wordt gevraagd dat ze actief en inter actief meewerken aan hun ontwikkeling en aan het vinden van hun werkplek. Er wordt gekeken naar de kwaliteiten die zij in huis hebben en die verder ontwikkeld kunnen worden. Centraal staat dat

het glas half vol is, niet half leeg. Diagnostiek wordt ingezet om naar ieders individuele mogelijkheden te kijken. Inmiddels wordt op een aantal plekken in ons land ervaring opgedaan met deze positieve manier van werken. Hiermee worden goede resultaten geboekt. Jobcoaches en consultants gaan anders werken. Een sociaal ondernemer die verstandelijk gehandicapte jongeren opleidt tot mbo-niveau 3 en betaald werk formuleert het als volgt: ‘Als een van onze jongeren niet kan wat wij van hem vragen, dan is dat onze fout, niet de zijne. Wij moeten aansluiten bij de manier waarop hij zijn talent het makkelijkst ontwikkeld. Niet andersom.’

### Het bedrijfsproces participatieve arbeidsintegratie

De ‘core business’ van de uitvoerders van de Participatiewet is personeelsdienstverlening. Anders dan in de afgelopen jaren moet die opdracht met beperkte middelen worden uitgevoerd. Gekozen aanpakken moeten meer ‘evidence based’ zijn. De inrichting van bedrijfsprocessen moet strak zijn, zonder activiteiten die geen waarde toevoegen. Zonder rituelen die voortkomen uit oude ideologie. Bij de bedrijfsvoering van participatieve arbeidsintegratie kiezen wij daarom voor ‘lean’-principes. We moeten samen de bedrijfsvoering professionaliseren. De tijd van consultants met ieder hun eigen winkeltje is voorgoed voorbij. Personeelsdiensten leveren met een hoge toegevoegde waarde is een professionele ondernemingsactiviteit. De effecten van de Participatiewet gaan zich de komende tijd echt manifesteren. Onze inzet is om de essentie van de Participatiewet tot een succes te maken aan de hand van participatieve arbeidsintegratie: participeren naar vermogen voor iedereen die dat kan en wil. Arbeidsontwikkeling is dood. Leve participatieve arbeidsintegratie! ■

*Tom de Haas is zelfstandig adviseur en schrijver. Jan van der Hidde houdt zich als lid van het managementteam van Lander bezig met arbeidsmarktbeleid en productontwikkeling. Angela Linders is zelfstandig adviseur in het sociaal domein. Henk Loos is gespecialiseerd in Lean en informatiemanagement. Rond de jaarwisseling verschijnt hun boek over participatieve arbeidsintegratie.*