

Interview met Gert Jan Engbers, SOWECO

Van SW-bedrijf naar Centrum voor Werk



De wet Sociale Werkvoorziening wordt uitgevoerd door ongeveer negentig 'monopolisten', de huidige SW-bedrijven. Deze krijgen daartoe opdracht van de ongeveer 440 Nederlandse gemeenten, die de uitvoering neerleggen bij één partij: het regionale SW-bedrijf. Dit komt mede omdat de wet hen tot nog toe verboden heeft om met meer dan één uitvoerende instantie zaken te doen.

Het SW-bedrijf was vooral bedoeld als instantie om mensen die wel loonvormende arbeid konden verrichten, maar niet in staat zijn hun volledige loonwaarde in hun werk te realiseren, in de SW-organisatie zinvol werk te laten verrichten. Velen zijn nu van mening dat hierdoor gemeenschapsgelden en vooral menselijke capaciteiten niet optimaal worden benut. Het klassieke SW-bedrijf dat zelf met de aan haar toevertrouwde populatie vele verschillende soorten producten en diensten levert, heeft zijn beste tijd gehad.

Probleem voor een verandering in de uitvoeringsstrategie is voor vele SW-bedrijven dat de aanwezige infrastructuur vaak volledig gebaseerd is op de oude doelstelling: mensen zinvol bezighouden. Het SW bedrijf van de toekomst is een bedrijf dat als doorgangshuis dient, met een bedrijfsvoering die gericht is op doorstroom. Vraag is hoe zo'n radicale strategieverandering verder vorm gegeven kan worden. Om te achterhalen hoe gewerkt kan worden aan de implementatie van een strategie die gebaseerd is op het laten doorstromen van mensen, spreken we met Gert Jan Engbers, directeur van het SW-bedrijf SOWECO in Almelo.

Hoe was het en wat moet anders

SW-bedrijven zijn ontstaan in de tweede helft van de jaren '60 van de vorige eeuw. Op basis van indicatiecriteria konden mensen in aanmerking komen voor een plaats in een sociale werkvoorziening. Vanuit de rijksoverheid werd gestimuleerd dat er binnen elk bedrijf vooral veel werksoorten waren die zinvolle arbeid in aangepaste omstandigheden konden verschaffen. Logischerwijs ontstonden er binnen de SW-bedrijven vele werksoorten die door saneringen in

het gewone bedrijfsleven langzaam maar zeker aan het verdwijnen waren. De financiering geschiedde op basis van een openeindfinanciering, welke door de uit de hand lopende kosten midden jaren '80 werden omgezet in een lumpsumfinanciering vanuit het Rijk. Eventuele tekorten werden door de deelnemende gemeenten voor hun rekening genomen.

Als gevolg hiervan vond een verdere professionalisering van de SW-bedrijven plaats, er werd meer geïnvesteerd en er werden meer professionele niet-gesubsidieerde krachten aangenomen om de competitie met het bedrijfsleven aan te kunnen. De toelatingscriteria werden in 1998 aangescherpt, met

daarbij de nadrukkelijk wens van de overheid dat mensen met een SW-indicatie zo regulier mogelijk zouden worden geplaatst.

Engbers: 'Veel SW-uitvoerders zaten in de ontkennende fase. Hoewel het met de nieuwe instroom onmogelijk was om op termijn alle werksoorten in stand te houden, ging men driftig door met ondernemen. Deze houding werd vaak ingegeven door het feit dat afstoten van werkzaamheden om financiële redenen niet acceptabel was, omdat de extra kosten op korte termijn door de gemeentes zouden moeten worden afgedekt. De afstand tussen uitvoering en politiek was zo groot dat hierover nauwelijks inhoudelijk van gedachten is gewisseld. Gevolg is dat vele SW-organisaties, waaronder SOWECO, te laat zijn begonnen met het herdefiniëren van hun strategie.'

Per 1 januari 2008 is de Wsw aangepast. Of de veranderingen nu leiden tot slechts een aanpassing van de Wsw of een meer omvattende herbezinning is nog de vraag.

Volgens staatsecretaris Aboutaleb is een 'fundamentele herbezinning' op de Wsw noodzakelijk, in de komende periode zal hij zich hierover buigen. 'Het is wel duidelijk dat voor deze intelligente vooruitstrevende en charismatische staatssecretaris deze wetswijziging nog maar het begin van de werkelijke verandering is', aldus Engbers. 'Hij wenst werkelijk optimale participatie van SW-geïndiceerden. Iets wat voor een hele grote groep SW-geïndiceerden binnen het SW-bedrijf niet aan de orde is.'

Aboutaleb wenst werkelijk optimale participatie van SW-geïndiceerden. Iets wat voor een grote groep nu niet aan de orde is

Samenhang benutten

Gemeentes staan voor de taak visie te ontwikkelen voor de uitvoering van de toekomst. Zij moeten daarbij rekening houden met de uitzonderlijke complexiteit dat zij (een aandeel in) een SW-organisatie hebben, die vanuit de huidige vorm omgebouwd dient te worden naar het uitvoeringsinstituut van de toekomst. Op het vlak van wetgeving wordt gezocht naar samenhang tussen wetstructuren zoals Wsw, Wmo en Wwb. Verdere ontschotting van deze wetten moet leiden tot kwaliteitsverbetering en kostenbesparing van de dienstverlening. Engbers: 'Het gaat bij deze discussie om doelgroepovereenkomsten, overlappende problematiek en uniformiteit in de indicatiestelling. Sleutel in het proces is deskundigheid met betrekking tot de werkelijke behoefte van de klant met een afstand tot de arbeidsmarkt.'

Idealiter gaat het om een uniforme beoordelingssystematiek die in het kader van zowel Wsw als Wwb, maar in de toekomst ook voor WW, WIA en WAJONG, benut kan worden. Vanuit het perspectief van de klant is meer aandacht nodig voor zowel beschikbare als te ontwikkelen competenties. Er is behoefte aan een toetsing die verder gaat dan de 'toets onderkant' die uitgaat van het meten van mini-

vidueel plan;

- ➔ een integrale aanpak nastreven: intake, testen, werkervaring in combinatie met leren en plaatsen;
- ➔ plaatsingskansen in de hiërarchie (droomstroomtraject) vaststellen;
- ➔ interventies in de hiërarchie bepalen;
- ➔ werken aan de ontwikkeling van een model 'geïntegreerde indicatiestelling' voor de hele populatie.

Het SW-bedrijf moet getransformeerd worden tot een "mensontwikkelbedrijf" met accent op doorstroming naar de arbeidsmarkt

male competenties. Het gaat erom een indicatie 'voor het leven' te krijgen en daarop te monitoren. Een beoordelingssystematiek moet ook helderheid verschaffen over de loonwaarde die een klant kan opbrengen.

SOWECO is begonnen met het gebruik van de methodiek 'Vragenlijst Prestatie Mogelijkheden' (VPM). Bij een grote groep medewerkers wordt daarmee de verdien capaciteit in kaart gebracht. Daarnaast wordt met de VPM de ontwikkeling van de individuele competenties periodiek gemeten. De VPM geeft antwoord op de vraag wanneer beschikbare capaciteiten niet toereikend zijn om loonkosten te compenseren en er subsidies nodig zijn voor extra begeleiding, loonsuppleties of aanpassingen op de werkplek.

In de periode dat ervaring wordt opgedaan met de VPM wordt aandacht besteed aan:

- ➔ loslaten van het Wsw-stempel en meer denken in termen van doorstroming;
- ➔ toewerken naar een indicatie voor het leven in de vorm van een indi-

Capaciteiten benutten

Gert Jan Engbers is van mening dat capaciteiten van werknemers in de SW onvoldoende serieus genomen worden. 'We moeten af van de veroordeling tot levenslang in dienst van het SW-bedrijf. Het SW-bedrijf moet getransformeerd worden tot een "mensontwikkelbedrijf" met accent op doorstroming naar de arbeidsmarkt. Daarbij moeten mensen wel zo serieus genomen worden dat er geen sprake is van draaideur reïntegratie of rondpompen van werknemers.' Daarnaast is het streven gericht op het mondig maken van werknemers, alternatieven bieden en keuzes laten maken buiten de sociale werkplaatsen om. 'Kortom, werknemers meer laten meedenken en meebeslissen over hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt.'

Regionale oplossingen zoeken in samenwerkingverbanden

Met gemeenten als beheerders voor de Wsw-budgetten en CWI als indicerende partij zijn twee belangrijke regionale spelers betrokken bij de uitvoering van de Wsw. Daarnaast vereist de doorstroming naar (regulier) werk meer betrok-

kenheid van de lokale arbeidsmarkt.

Een arbeidsmarkt die, al was het alleen maar door de vergrijzing, ook weer in toenemende mate behoefte heeft mede-werkers voor het eenvoudiger werk. In toenemende mate wordt het nut van een bedrijvenverzamelgebouw duidelijk. Hier komen arbeidsmarktpartijen bijeen om mogelijkheden voor bemiddeling naar werk te optimaliseren.

Welke plaats kunnen SW-bedrijven innemen te midden van het lokale bedrijfsleven? Engbers: 'Duidelijk is dat het SW-bedrijf haar intermediaire rol in het bedrijfsleven moet versterken. Er is een accentverschuiving nodig van een beperkte infrastructuur naar brede inbedding in het bedrijfsleven. Verschillende vragen doemen op. Hoe kunnen SW-bedrijven van hun stigma een kracht maken? Wat betekent de transformatie van klassiek SW-bedrijf naar een modern werkcentrum? Hoe gaan gemeenten een rol spelen bij de mogelijkheid om eigen visie te ontwikkelen? De inbedding in een regionale arbeidsmarkt vergt een hecht samenwerkingsnetwerk. Hier kunnen de verschillende stakeholders die in deze arena actief zijn, nog grote winst boeken door hun strategieën te herijken en uitvoering veel beter op elkaar af te stemmen.'

Positie bepalen en marktgericht werken

Het management van het SW-bedrijf wordt geconfronteerd met veel vragen. Engbers: 'Om nog enkele vragen te noemen: Is het SW-bedrijf meer dan een opleidingsbedrijf? Hoe en welke duidelijkheid hebben stakeholders nodig? Moeten arbeidsmarktallianties worden aangegaan, bijvoorbeeld met reïntegratiebedrijven? Wat kan in een gemeenschappelijke regeling? Leerwerkbedrijf? Privaat, publiek of er ergens tussenin? Welk beleid te voeren op wachtlijsten? Hoe richten we begeleid werken in?

Of: Is er voldoende sprake van rechtmatigheid ten opzichte van de doelgroep en subsidieverstrekker? Vele vragen en dilemma's waar op korte termijn antwoorden op gezocht moeten worden.' Een ander aspect van positiebepaling heeft betrekking op de vestigingsplaats. 'Goed denkbaar is dat de (SW-) dienstverlening in een soort front office ergens bij het gemeentehuis wordt ondergebracht. De back office, het werk, hoort dan op het bedrijven-terrein.'

Hoe de bedrijfsorganisatie aan te passen?

'Getracht moet worden op nieuwe wet- en regelgeving te anticiperen door met gedifferentieerde vaststelling van loonwaarde te werken; ken de competenties en beperkingen van de SW-werknemer en reïntegratieklant. Hierbij kan worden uitgegaan van het adagium: participatie naar vermogen. Het is van belang te investeren in het aanbieden van beroepsgerichte scholing die aansluit bij de vraag uit de arbeidsmarkt. De wijze van scholing

Steeds meer SW-bedrijven profileren zich als een natuurlijke reïntegratie-partner voor hun aandeelhouders. Engbers: 'SW-bedrijven zullen zich moeten realiseren dat andere doelgroepen een andere behoefte hebben voor hun ontwikkeling en motivatie. Het is belangrijk vroegtijdig te onderkennen dat de bedrijfsvoering van een SW-bedrijf een andere dynamiek kent dan een reïntegratiebedrijf. Om maar een aspect te noemen, het personeel van de bedrijven heeft een totaal verschillende achtergrond. De cultuur van het SW-bedrijf heeft door het verleden een geweldig "blijf zitten waar je zit" gehalte. De uitdaging voor SW-bedrijven is om de resources van huidige werknemers beter te benutten en draagvlak te creëren voor de aanstaande veranderingen. Er zijn heldere competentieprofielen nodig om de juiste man op de juiste plaats te krijgen. Daarnaast zijn nieuwe competenties nodig om de SW-wereld meer in contact te brengen met het reguliere bedrijfsleven, de economie schreeuwt om mensen. *Time is on our side.*'

heid van de juiste middelen en mensen met de competenties die moeten leiden naar succes, is heel veel lef en visie nodig bij de lokale bestuurders. Zij moeten besluiten nemen voor de uitvoering van de toekomst, met als basis een aantal zeer complexe en met veel budget gepaard gaande wetgevingen. Het realiseren van een integrale aanpak van het arbeidsmarktprobleem is een geweldige uitdaging waar heel veel politieke wil voor nodig is. SOWECO zal er alles aan bijdragen om waar mogelijk dit proces te faciliteren.' ➡

Roel Cremer is redacteur van *Maanblad Reïntegratie en werkzaam bij TNO Arbeid*

Noot

1. Ontwikkeld door TNO KvL | Arbeid, Hoofddorp

Het realiseren van een integrale aanpak van het arbeidsmarktprobleem is een geweldige uitdaging waar heel veel politieke wil voor nodig is

zou moeten worden aangepast aan de doelgroep en er kan gebruik worden gemaakt van EVC-trajecten.' 'Geef geïndiceerden waar ze recht op hebben, een zo regulier mogelijke baan, dus verander van traditioneel SW-bedrijf naar een passantenbedrijf, gericht op doorstroming', betoogt Engbers. In het leerwerkbedrijf wordt vastgesteld wat de verdiencapaciteit is, wat rendabele competenties zijn en hoe deze verder ontwikkeld kunnen worden.

'SOWECO is *step-by-step* op weg een bedrijf te worden waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden begeleid naar een zo regulier mogelijke baan, onafhankelijk van het label dat de overheid op die persoon geplakt heeft.

Deze integrale benadering zal veel meer recht doen aan de behoeften van mensen die alleen niet in staat zijn hun plek op de arbeidsmarkt te verwerven', aldus Engbers. 'Naast de aanwezig-