



Arbeidsontwikkeling is Topsport

In opdracht van SBCM
Den Haag, juli 2009



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening



Een onderzoek in opdracht van SBCM

Frans Coenen
Ben Valkenburg

Arbeidsontwikkeling is Topsport

Combo Emonomy | Juli 2009

Voorwoord

Arbeidsontwikkeling staat hoog op de agenda in de SW-sector en dat blijft zo. Dit blijkt uit veel beleidsontwikkelingen in de sector de afgelopen jaren, zoals meest recent het advies van de commissie De Vries, de kabinetsreactie erop en de opzet van pilots van eind juni 2009.

SBCM heeft al weer enige tijd geleden aan Combo Eonomy opdracht gegeven voor een onderzoek naar arbeidsontwikkeling binnen de SW-sector. Dit onderzoek betrof het in kaart brengen van de praktijk van arbeidsontwikkeling, de gehanteerde visies en de discussies hierover en het ontwikkelen van een kader om hieraan handreikingen te ontleen voor verdere versterking en verbreding van arbeidsontwikkeling binnen de sector. De resultaten van dit onderzoek zijn weergegeven in de publicatie "Arbeidsontwikkeling als identiteit". *

In de voorliggende publicatie 'Arbeidsontwikkeling is Topsport' zijn de belangrijkste inzichten uit het genoemde onderzoek verwoord. Het is een strategisch document op beleidsniveau geworden en geeft de sector handreikingen in de vorm van fundamentele keuzen die SW-organisaties moeten maken bij het vormgeven van arbeidsontwikkeling.

En dat het bij arbeidsontwikkeling ook om topsport gaat, wordt meer dan duidelijk in de parallellen die op verschillende plaatsen in de publicatie worden getrokken.

Ga daar als sector maar aan staan... Ik zou zeggen: laten degenen die actief in de sector met arbeidsontwikkeling bezig zijn het als een erkenning beschouwen, maar vooral: laat u zich hierdoor inspireren!

José Meijer
Voorzitter SBCM

*De publicatie 'Arbeidsontwikkeling als identiteit' is verkrijgbaar onder isbn-nummer 978906224487 by Combo Eonomy, info@combo.nl.

Inhoudsopgave

	Voorwoord	2
Hoofdstuk 1	Inleiding	4
Hoofdstuk 2	Arbeidsontwikkeling als identiteit	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Arbeidsontwikkeling als missie	6
2.3	Arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie	8
2.4	De identiteit van het SW-bedrijf	13
Hoofdstuk 3	Visie op arbeidsontwikkeling	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Brede mensvisie: eigenheid in context	16
3.3	Trajectontwikkeling in een driedelige klantrelatie	19
3.4	Het criterium voor arbeidsontwikkeling	21
Hoofdstuk 4	Van keuze naar identiteit	23
4.1	Inleiding	23
4.2	Eenduidigheid op strategisch niveau	23
4.3	Een gedeelde identiteit	24
4.4	Een cyclische aanpak	27
Hoofdstuk 5	Van contact naar contract	32
5.1	Inleiding	32
5.2	Een gewogen klantproces	32
5.3	Het gewogen klantproces met de SW-medewerker	34
5.4	Het gewogen klantproces met de overheid	35
5.5	Het gewogen klantproces met externe werkgevers	35
Hoofdstuk 6	Het SW-bedrijf als topclub	37
6.1	Inleiding	37
6.2	Identiteit op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau	37
6.3	Bedrijfsvoering en kwaliteit.	39
	Bronvermelding	41

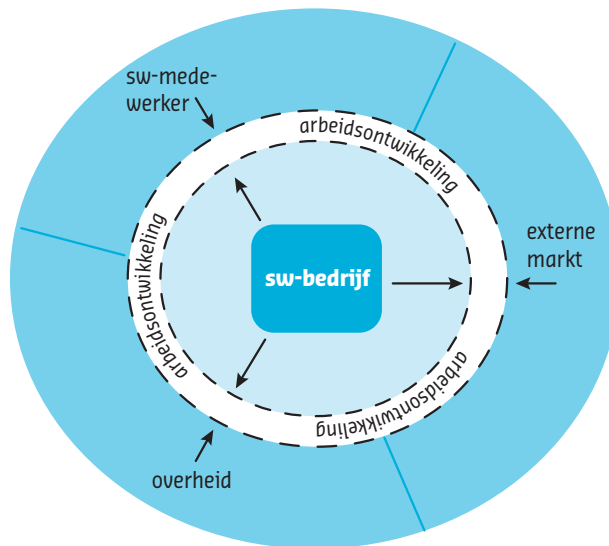
De titel van deze publicatie is ook de belangrijkste conclusie: *arbeidsontwikkeling moet als topsport benaderd worden*. Een topsport gericht op het optimaal ontwikkelen van mensen met een arbeidsbeperking naar én in zo regulier mogelijke arbeid. Hoe beter SW-bedrijven slagen in het waarmaken van deze doelstelling, hoe groter hun rol en betekenis ook op de langere termijn zal zijn.

Er zijn ook andere, soms onverwachte, parallellen tussen arbeidsontwikkeling en topsport. In beide gevallen is de complexiteit van het speelveld groot, gaan ontwikkelen en scoren hand in hand, en wordt het resultaat behaald door het krachtigste uit mensen te halen in een optimale afstemming tot hun omgeving. We zullen in deze publicatie dan ook regelmatig parallellen trekken met een andere topsport, profvoetbal, omdat ook in die sport individueel presteren in teamverband centraal staat.

Het realiseren van arbeidsontwikkeling als topsport is een complexe en hoogwaardige uitdaging. Zij vraagt van SW-bedrijven dat zij zich blijven onderscheiden van anderen. Zij vraagt ook om het maken van principiële keuzes, die ook worden waargemaakt in de praktijk. Zij vraagt dat SW-bedrijven arbeidsontwikkeling als identiteit van de eigen organisatie zien. Dat wil zeggen:

- Arbeidsontwikkeling is haar centrale missie;
- SW-bedrijven werken aan arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie met medewerkers, overheid en markt. Arbeidsontwikkeling is richtinggevend voor de invulling die zij aan deze drieledige klantrelatie geeft;
- Het SW-bedrijf leert van haar omgeving, van haar eigen praktijk en van de relaties tussen beiden. Zij werkt systematisch aan de eigen identiteit, en aan de bewaking en verhoging van de kwaliteit waarmee ze die in praktijk brengt. Arbeidsontwikkeling is richtinggevend voor de invulling die zij aan kwaliteit geeft.

Deze drie elementen betekenen dat het SW-bedrijf open relaties heeft, zowel intern tussen de diverse geledingen en niveaus van de eigen organisatie, als extern tussen het SW-bedrijf en haar maatschappelijke omgeving.



Figuur 1 Arbeidsontwikkeling als identiteit

De voorliggende publicatie is gebaseerd op een uitgebreid onderzoeksproject rondom arbeidsontwikkeling binnen de Sociale Werkvoorziening. Het project heeft geresulteerd in de onderzoekspublicatie "Arbeidsontwikkeling als identiteit". Deze onderzoekspublicatie ligt ook ten grondslag aan deze publicatie. Het totale project is uitgevoerd door Combo Eonomy in opdracht van SBCM.

De publicatie is geschreven voor bestuurders, beleidsmedewerkers, managers, professionals, OR-leden, die werkzaam zijn in of betrokken zijn bij de Sociale Werkvoorziening. In de afgelopen jaren is er veel gebeurd en veranderd in de sector. Arbeidsontwikkeling staat hoog op de agenda. Tegelijkertijd is ook duidelijk dat er, met het oog op de toekomst, nog veel moet gebeuren. De publicatie biedt daarvoor handreikingen in de vorm van fundamentele keuzes, redenen om die te maken, en mogelijkheden om ze te vertalen naar de dagelijkse praktijk. We proberen deze keuzes zo scherp mogelijk voor het voetlicht te brengen, en spreken daarom regelmatig over 'moeten', 'doorhakken van knopen' en 'richting bepalen'.

In hoofdstuk twee geven we aan waarom de keuze voor arbeidsontwikkeling als identiteit gemaakt moet worden. We schetsen daartoe de (historische) ontwikkelingen in en rond de Sociale Werkvoorziening (SW) in de afgelopen jaren. In hoofdstuk drie kijken we naar de betekenis van de keuze voor de visie op arbeidsontwikkeling. In de hoofdstukken vier en vijf staat de vraag centraal hoe de keuze voor arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie waargemaakt kan worden. In hoofdstuk zes kijken we naar de betekenis van arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie voor de drie niveaus van het SW-bedrijf (strategie, organisatie en uitvoering), en voor de bedrijfsvoering en kwaliteit.

2.1 Inleiding

Arbeidsontwikkeling wordt, door de overheid, maar ook door de sector zelf, steeds uitdrukkelijker gezien als de centrale missie van de SW (paragraaf 2.2). Aan deze missie moet door SW-bedrijven gestalte gegeven worden in een driedelige klantrelatie met SW-medewerkers, overheid en markt (paragraaf 2.3).

SW-bedrijven die de keuze voor arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie maken en waarmaken, kunnen nu én in de toekomst een belangrijke bijdrage leveren aan het beleid rond arbeidsparticipatie. Voor hen vormt arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie de basis voor en kern van de eigen identiteit (paragraaf 2.4).

2.2 Arbeidsontwikkeling als missie

Nu en in de toekomst

Arbeidsontwikkeling is niet meer *een* belangrijke doelstelling naast andere, maar is *de centrale missie* van het SW-bedrijf. Dat komt tot uitdrukking in het beleid van de overheid, van de sociale partners en van de sector zelf.

De missie is om systematisch gestalte te geven aan de ontwikkeling van de SW-medewerker naar, in en door zijn werk. Voor iedere SW-medewerker moet daartoe een individueel ontwikkel-/arbeidsintegratieplan worden opgesteld en uitgevoerd. In het plan moet opgenomen zijn welke (ontwikkel)doelen nagestreefd worden, hoe daaraan gewerkt gaat worden, op welke vorm van werk het plan gericht is (uitstroom naar reguliere arbeid, detachering of begeleid werken bij een reguliere werkgever of langdurig intern werken) en hoe de SW-medewerker in zijn arbeidsontwikkeling begeleid gaat worden.

Arbeidsontwikkeling moet zoveel mogelijk gericht zijn op en bijdragen aan werken op de reguliere arbeidsmarkt (de beweging van 'binnen naar buiten'). Het zo regulier mogelijk werken is het uitgangspunt ('buitenperspectief'). Van het 'buitenperspectief' wordt afgeweken wanneer dit aantoonbaar noodzakelijk is voor een optimale match tussen de SW-medewerker en zijn werksituatie.

Vroeger

Met deze missie zijn de bakens, in vergelijking met het verleden, fundamenteel verzet. In vogelvlucht:

- Arbeid en zorg

SW-bedrijven hebben lange tijd in het teken gestaan van het bieden en behouden van een beschutte werkplek buiten de reguliere samenleving. De doelgroep was aangewezen op werk dat beperkte eisen stelde aan medewerkers en bescherming bood 'tegen' de werking van de reguliere arbeidsmarkt.

SW-bedrijven hadden als taak om dergelijk werk te bieden aan medewerkers. Als dit werk eenmaal geboden was, had het SW-bedrijf haar doel bereikt. De (arbeids)ont-

wikkeling van SW-medewerkers werd niet bewust nagestreefd. Er werd ook niet gedacht vanuit de mogelijkheden, maar vanuit de beperkingen van de SW-medewerker. Het algemeen uitgangspunt was dat ontwikkeling niet nodig en/of mogelijk was. Als de SW-medewerker zich ontwikkelde, was dat een *onbedoeld gevolg* van het werk dat hij deed. Mobiliteit stond op een laag pitje, door- en uitstroom was eerder uitzondering dan regel.

- Arbeidsontwikkeling ten behoeve van financieel rendement

In de loop van de jaren tachtig verandert het beeld. Er wordt, met name in het overheidsbeleid, grotere nadruk gelegd op de economische doelstelling. De 'open-einde' financiering wordt vervangen door budgetfinanciering. SW-bedrijven moeten effectiever, doelmatiger en productiever gaan werken. Eén van de effecten hiervan is dat de grotere nadruk op de economische doelstelling ook een andere bijdrage vraagt van medewerkers en hun ontwikkeling. Voor het versterken van het financiële rendement moeten SW-bedrijven meer investeren in de productiviteit van hun SW-medewerkers en daarmee ook in hun arbeidsontwikkeling.

Arbeidsontwikkeling staat in deze periode in het teken van het benutten en inzetten van de kwaliteiten van de SW-medewerker, vanuit het perspectief van de productieorganisatie. Goed functioneren staat centraler dan ontwikkelen. Voorop staat het werkaanbod waarmee het geld verdiend moet worden, het vervullen van vacatures en het vergroten van de inzetbaarheid van SW-medewerkers. De interne doorstroom wordt groter. De uitstroom blijft minimaal, mede doordat het SW-bedrijf vanuit haar economische doelstelling belang heeft bij het behoud van haar 'goede' SW-medewerkers.

- De SW als ontwikkelbedrijf

De jaren negentig staan voor een overgangssituatie. Er worden ontwikkelingen in gang gezet, die zich in de huidige situatie verder doorzetten. In het overheidsbeleid wordt steeds sterker de nadruk gelegd op arbeidsontwikkeling als doelstelling. Deze doelstelling wordt gekoppeld aan de beweging van 'binnen naar buiten'. Arbeidsontwikkeling moet bijdragen aan een grotere door- en uitstroom. Het bieden van aangepast werk is alleen nog aan de orde voor SW-medewerkers die *uitsluitend* onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. Begeleid Werken op de reguliere arbeidsmarkt wordt in 1998 als doel en instrument opgenomen in de (toen) nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening. De SW-medewerker wordt verplicht mee te werken aan zijn eigen arbeidsontwikkeling en, als dat tot de mogelijkheden behoort, aan het verkrijgen van arbeid 'onder reguliere omstandigheden'. SW-bedrijven zoeken mogelijkheden om trajectontwikkeling voor 'hun' medewerkers een plek te geven in de eigen organisatie. Zij zoeken een nieuwe verhouding tussen de economische doelstelling, die vanuit het eerdere beleid nog steeds een belangrijke basis vormt voor de dagelijkse praktijk, en het streven naar arbeidsontwikkeling als sociale doelstelling.

Samengevat

In de huidige en toekomstige situatie vormt arbeidsontwikkeling *de centrale missie* van het SW-bedrijf. Alle (sociale en economische) werkprocessen van het SW-bedrijf moeten gericht zijn op en bijdragen aan arbeidsontwikkeling.

Arbeidsontwikkeling kan dus niet meer gezien worden als onbedoeld gevolg van het werk dat geboden werd.

Arbeidsontwikkeling kan ook niet meer gezien worden als een streven dat ondergeschikt is aan de economische doelstelling, of als een streven dat gecombineerd moet worden met de economische doelstelling.

2.3. **Arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie**

Niet alleen de missie, maar ook de relaties van het SW-bedrijf met SW-medewerkers, overheid en markt zijn in de loop der jaren fundamenteel van karakter veranderd. Nu en in de toekomst moeten zij gezien en benaderd worden als klanten van het SW-bedrijf: mensen en instanties wiens vraag (mede)bepalend is voor de wijze waarop het SW-bedrijf haar missie, arbeidsontwikkeling, invult.

- De medewerker als klant

Nu en in de toekomst

Het overheidsbeleid heeft als uitgangspunt dat de SW-medewerker recht heeft op arbeidsontwikkeling *en* dat hij zelf ook iets te zeggen moet hebben over de manier waarop daaraan gewerkt wordt. De overheid vertaalt dit uitgangspunt ook steeds uitdrukkelijker naar de financiering. De financiering wordt niet langer gekoppeld aan het SW-bedrijf, maar steeds nadrukkelijker ook aan de (toekomstige) SW-medewerker zelf. Daarmee worden zijn mogelijkheden om zelf keuzes te maken versterkt en verandert ook zijn positie ten opzichte van het SW-bedrijf. Hij kan gebruik maken van het aanbod van het SW-bedrijf. Hij kan echter ook voor een andere organisatie kiezen.

Deze veranderde positie van de SW-medewerker wordt versterkt door het maatschappelijk proces van individualisering. Ook de SW-medewerker is mondiger geworden.

In de huidige en toekomstige situatie moet de SW-medewerker dus gezien en benaderd worden als een klant.

Vroeger

De relatie met de SW-medewerker is, in vergelijking met vroeger, fundamenteel veranderd. In de oude zorgvisie zijn SW-medewerkers niet in staat om zelf keuzes te maken en verantwoordelijkheden te dragen voor hun werkzame leven. De relatie tussen het SW-bedrijf en haar SW-medewerkers is een eenzijdige: het bedrijf maakt keuzes voor en namens haar SW-medewerkers, en neemt de verantwoordelijkheden van hen over. Met de grotere nadruk op de economische doelstelling wordt de relatie met de SW-medewerkers een belangrijk aandachtspunt. Het blijft daarbij echter in hoofdzaak gaan om een eenzijdige relatie, die in het teken staat van economisch rendement: de verantwoordelijkheid van de SW-medewerker voor het financiële resultaat van het SW-bedrijf wordt groter. Het SW-bedrijf neemt echter de beslissingen over hoe aan die verantwoordelijkheid het beste gestalte gegeven kan worden.

- De overheid als klant

Nu en in de toekomst

Het overheidsbeleid is al langere tijd gericht op decentralisatie, marktwerking en ontschotting. Decentralisatie betekent, dat de landelijke overheid zich beperkt tot algemene doelstellingen en stuurt op afstand. De regie over de uitvoering van het arbeidsmarkt- en participatiebeleid is verlegd naar de lokale overheid. Marktwerking vertaalt zich in het aanbestedingsbeleid van de overheid. Er is steeds minder sprake van gedwongen winkelnering bij publieke uitvoeringsorganisaties. Ook private organisaties kunnen een aanbod doen, waardoor, ook als het om de oorspronkelijke doelgroep van de SW gaat, steeds meer een open markt ontstaat. Tegelijkertijd kunnen SW-bedrijven zich ook steeds breder positioneren ten opzichte van andere doelgroepen.

Ook de regievoering van de lokale overheid wordt versterkt. Steeds meer budgetten (ook voor de SW) worden direct verstrekt aan de gemeenten. Gemeenten kunnen dus naar eigen inzicht beleid ontwikkelen en hun budget besteden. Tenslotte is het landelijk beleid erop gericht om oude schotten tussen regelingen en voorzieningen op te heffen. Uitgangspunt is dat per individu moet worden gekeken wat de meest passende voorziening is en dat er samenhang in de keten van werk en inkomen ontstaat. Voor de SW betekent dit dat zij steeds minder als een specifieke voorziening *naast* anderen staat. Zij is een voorziening in de keten van werk, inkomen en zorg, die op een open markt *tussen en naast* andere voorzieningen staat, zowel in regie als uitvoering.

Het huidige SW-bedrijf heeft dus met de lokale overheid te maken die er als klant of regievoerder al of niet voor kan kiezen om, op een open markt, gebruik te maken van het aanbod van het SW-bedrijf. Het SW-bedrijf is daarnaast ook onderdeel van de regionale keten van werk, inkomen en zorg.

Vroeger

Ook de relatie met de (lokale) overheid is, in vergelijking met vroeger, fundamenteel veranderd.

In de oude situatie bood de open-einde financiering de mogelijkheid om het werk aan te passen aan de SW-medewerker. De productiviteit en het economisch rendement van het werk waren van ondergeschikt belang. De relatie met de overheid was een eenzijdige. De landelijke overheid verstreekte de financiering en liet de zorg voor de SW-medewerkers verder over aan het SW-bedrijf. De rol van de lokale overheid was beperkt.

Met de introductie van de budgetfinanciering eind jaren '80 en de grotere nadruk op de economische doelstelling, neemt het aandeel dat de landelijke overheid financiert ver-

houdingsgewijs af. Er moet meer via de markt worden inverdiend en eventuele tekorten zijn voor rekening van de gemeenten. De rol van de landelijke overheid wordt kleiner; die van de lokale overheid groter. Er blijft echter, als het om de oorspronkelijke doelgroep van de SW gaat, sprake van gedwongen winkelnering.

- De externe markt als klant

Nu en in de toekomst

De externe markt is een klant geworden voor goederen, diensten, en steeds meer, voor personeel. Externe werkgevers stellen daar bepaalde eisen aan. Hun behoefte aan de (dienstverlening van de) SW-bedrijven loopt uiteen: goederen en diensten, mensen en hun ontwikkeling, flexibiliteit en continuïteit, coaching en advisering, en maatschappelijk betrokken ondernemen.

Om de beweging van binnen naar buiten te kunnen maken, moeten SW-bedrijven hun diensten zoveel mogelijk ontwikkelen in en met deze externe markt. Des te directer de verbinding met de externe markt, des te succesvoller is het SW-bedrijf. Het SW-bedrijf moet zich dus actief bewegen op die externe markt. Die markt wordt ook steeds meer een partner van de SW, of zelf (mede)uitvoerder van de SW. Hierbij gaat het om allerlei samenwerkingsvormen tussen SW-bedrijven en reguliere bedrijven, waarmee beider doelstellingen worden geoptimaliseerd.

Vroeger

Zo is ook de relatie met de externe markt is ten opzichte van vroeger fundamenteel van karakter veranderd.

In de oude situatie stond het binnen krijgen van productie centraal. De eisen, die aan de acquisitie en uitvoering van opdrachten gesteld werden, waren relatief beperkt. De overheid stimuleerde dat tot de publieke sector behorende organisaties werk uitbesteedden aan de SW. Op basis van de 'open einde' financiering kon dat werk relatief goedkoop uitgevoerd worden. Met de grotere nadruk op de economische doelstelling, maar ook door veranderende eisen in de markt, nemen ook de eisen en de noodzakelijke marges die aan productie gesteld worden toe. Hierdoor wordt er ook op een andere manier gekeken naar de samenstelling en het type productie dat SW-bedrijven zelf hebben en behouden. Veel bedrijven starten met het verschuiven van productieactiviteiten naar dienstverleningsactiviteiten. De rol van de externe markt als klant voor personeel, is binnen veel bedrijven nog beperkt.

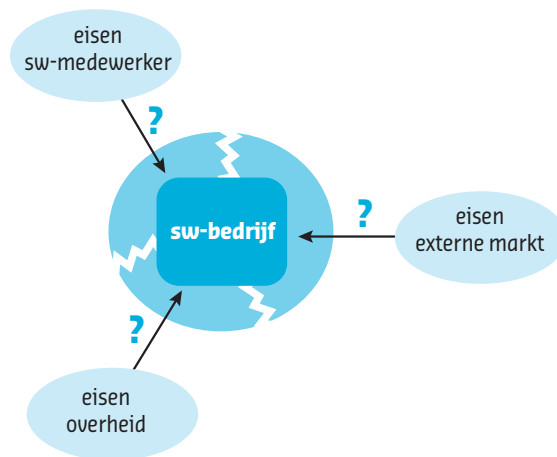
	voor eind jaren '80 van de 20 ^e eeuw	vanaf eind jaren '80 van de 20 ^e eeuw	vanaf tweede helft jaren '90 van de 20 ^e eeuw	vanaf tweede helft jaren '05 van de 21 ^e eeuw
Arbeidsontwikkeling:	als onbedoeld gevolg	ten behoeve van financieel rendement	als tweede doelstelling	als centrale doelstelling
SW-medewerker is:	zorgafnemer	productiefactor	persoon	klant en medewerker
Overheid:	rijkssubsidie, open einde financiering	invoering budgetfinanciering, tekorten voor rekening van de gemeenten	gemeente wordt klant en regievoerder	regievoerder en klant
Markt:	leverancier van werk	afnemer van goederen en diensten	afnemer van goederen, diensten en personeel	klant en partner in samenwerking

Figuur 2 De tijdbalk

- Een driedelige klantrelatie

Om invulling te kunnen geven aan arbeidsontwikkeling als missie, moeten de relaties met SW-medewerkers, overheid en externe markt op elkaar afgestemd worden. Deze afstemming is niet vanzelfsprekend. In dit streven moeten SW-medewerkers gezien worden als reguliere werknemers. Werknemers die wel een aantal specifieke kenmerken hebben, die specifieke eisen stellen aan hun arbeidsontwikkeling (waarbij er altijd sprake moet zijn van een combinatie van werken en leren). Deze eisen moeten ook verdisconteerd worden in de relaties met de overheid en de externe markt. De meeste SW-medewerkers hebben onvoldoende zicht op het overheidsbeleid en de mogelijkheden op de externe markt, en zijn dus ook niet in staat om vanuit dit perspectief over hun eigen vraag na te denken. Dat geldt ook voor de andere twee klanten. De overheid heeft onvoldoende zicht op de 'vraag' van SW-medewerkers en van de externe markt. De eisen die zij stelt aan door- en uitstroom zijn gebaseerd op algemene, beleidsmatige overwegingen, en niet op een concreet beeld van de SW-medewerkers waarmee aan die eisen voldaan moet worden. Werkgevers hebben weinig zicht op de vraag van SW-medewerkers en overheid. Zij zien het meestal ook niet als hun taak om dat inzicht te ontwikkelen.

Het zonder meer volgen van de vraag van de afzonderlijke klanten leidt in die situatie al snel tot een trilemma. Als gekozen wordt voor de vraag van één van de klanten, leidt dat tot problemen in de relaties met de andere twee klanten.



Figuur 3 Het trilemma

Dat betekent, dat het SW-bedrijf een cruciale en verbindende rol heeft in de afstemming van de vragen van haar drie klanten in hun onderlinge samenhang.

Dit vraagt van het SW-bedrijf, dat:

1. De vragen van SW-medewerkers, overheid en externe markt op elkaar betrokken en afgestemd worden;
2. Deze vragen (in hun samenhang) vertaald worden naar de eigen strategie, organisatie en uitvoering;
3. De drie afzonderlijke klanten, op basis van de eigen strategie, organisatie en uitvoering van het SW-bedrijf, ondersteund worden om hun vraag zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en te beantwoorden.

Dit is een complexe en uitdagende opdracht voor SW-bedrijven. De afzonderlijke klant moet niet alleen 'geïnformeerd' worden (over de andere twee klanten, hun vragen en mogelijkheden). Hij moet ook geprikkeld worden om kritisch naar zijn eigen vraag te kijken en deze, indien nodig, te herformuleren. Hij moet, anders gezegd, de grenzen van zijn eigen perspectief ontdekken en (leren) overstijgen.

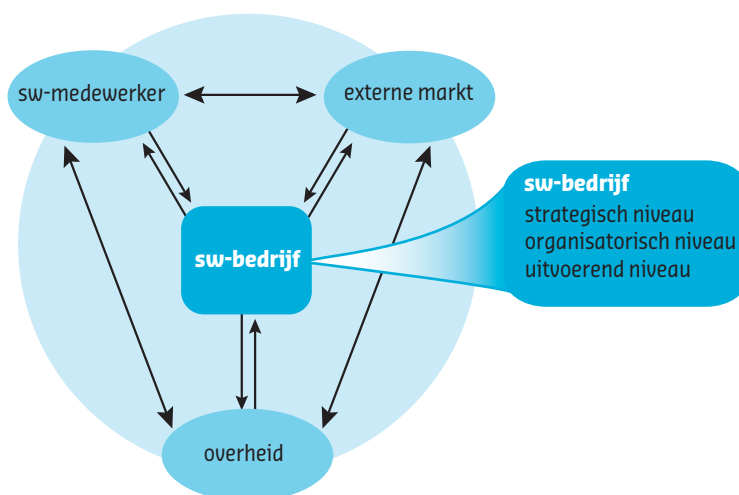
De opdracht biedt echter ook een vruchtbaar en duurzaam perspectief. Het SW-bedrijf heeft een (vooralsnog) unieke positie. Zij heeft als één van de weinige partijen in de huidige situatie met alle drie de klanten te maken op basis van een uitgebreide infrastructuur. Vanuit deze positie kan zij haar klanten ondersteunen bij het realiseren van hun eigen doelstellingen, door op een realistische manier de mogelijkheden te benutten van de andere twee bij arbeidsontwikkeling betrokken klanten.

Samengevat

Het SW-bedrijf heeft arbeidsontwikkeling als centrale missie en geeft daaraan gestalte in een driediedige klantrelatie met SW-medewerkers, overheid en externe markt. Dit betekent dat zij de vragen en behoeften van de afzonderlijke klanten verbindt en op elkaar afstemt. Op deze wijze kunnen SW-bedrijven hun (vooralsnog) unieke positie ook in de toekomst vruchtbaar en onderscheidend maken.

2.4. De identiteit van het SW-bedrijf

De keuze voor arbeidsontwikkeling in een driediedige klantrelatie moet eenduidig *gemaakt en waargemaakt* worden. Het SW-bedrijf is één van de vele organisaties, die bij willen dragen aan de integratie en participatie van mensen met een arbeidshandicap. Zij moet dat, net als andere organisaties, doen op een open markt. Van gedwongen winkelnering is steeds minder sprake. Dat geldt zowel voor de externe markt, voor de overheid, en voor de (toekomstige) medewerkers. De rol en betekenis van SW-bedrijven in de toekomst worden bepaald door de mate waarin en de wijze waarop zij de vraag van haar klanten beantwoordt. Het SW-bedrijf dat onvoldoende tegemoet komt aan deze vraag, verliest betekenis en positie.



Figuur 4 Driediedige klantrelatie op 3 niveaus

De missie, arbeidsontwikkeling, is dus richtinggevend voor:

- De dagelijkse werkprocessen van het SW-bedrijf, op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau;
- De invulling die gegeven wordt aan de driediedige klantrelatie met SW-medewerkers, overheid en externe markt;
- De bewaking en verhoging van de kwaliteit van de dagelijkse werkprocessen.

Arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie vormt aldus de basis voor en kern van de identiteit van het SW-bedrijf.



Een complex speelveld

Het veranderende speelveld van de SW zoals wij dat schetsen, stelt op tal van terreinen ook nieuwe eisen aan 'het spel dat gespeeld wordt'.

In de ontwikkeling van het voetbal, van volksvermaak naar een commerciële markt, zien we veel parallellen. Met de professionalisering van het voetbal in de loop van de vorige eeuw, hebben topclubs zich ontwikkeld tot grote bedrijven. Bedrijven die niet alleen meer draaien om het 'spelletje', maar steeds sterker ook om het resultaat, om de spelers, de supporters, het geld, het team en het eigen merk van de club. Ook binnen het voetbal is de markt meervoudig en hebben clubs te maken met verschillende klanten: sponsors, (lokale) overheden, de spelers en het publiek. Deze klanten staan allen voor een eigen markt met een eigen dynamiek. Voor de club gaat het er steeds weer om het optimale evenwicht te realiseren tussen deze klantperspectieven. Zit je slecht met je sponsors, dan heb je een probleem. Zien de spelers het niet zitten of hebben de supporters geen vertrouwen, idem.

Verbindende schakel is het voetbal als primair proces; het realiseren van *voetbalresultaat* is de verbindende schakel tussen de verschillende klantperspectieven. Hierover is iedereen het eens. Vervolgens hebben de verschillende klanten echter wel uiteenlopende ideeën én belangen bij de wijze waarop dit resultaat moet worden behaald. Succes gewenst dus voor clubs, spelers, coaches, managers, bestuurders en fans!

3.1 Inleiding

Waarover hebben we het als we spreken over arbeidsontwikkeling? Hebben we het over het vergroten van de vaardigheden en competenties van de medewerker, of over de ontwikkeling van de medewerker als individu en burger? Gaat arbeidsontwikkeling over beter functioneren op de eigen werkplek, of over een trede hoger op de werkladder naar de reguliere markt? Of gaat arbeidsontwikkeling over meer productie en betere dienstverlening voor de werkgever? Het antwoord op deze vragen moet afgestemd zijn op arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie. De identiteit van het SW-bedrijf vraagt om een visie op arbeidsontwikkeling, waarin mensen worden benaderd als individuen met een unieke levensloop en met kwaliteiten die zo breed mogelijk benut kunnen en moeten worden. Dat mensen worden benaderd vanuit hun eigenheid, als individuen die eigen keuzes maken, competenties hebben en regie voeren over hun leven (paragraaf 3.2). In deze visie wordt de ontwikkeling van mensen in- en naar werk consequent verbonden aan het perspectief van de andere klanten: werkgevers én overheid (paragraaf 3.3).

De keuze voor deze visie moet echter bewust worden gemaakt. Deze keuze neemt namelijk afstand van visies waarin arbeidsontwikkeling 'smal' wordt ingevuld (zie kader).

Andere visies op arbeidsontwikkeling

Van een 'smalle' invulling van arbeidsontwikkeling is sprake wanneer:

- de nadruk ligt op het perspectief van één of twee van de klanten: óf de medewerker, óf de overheid, óf de externe markt;
- de nadruk ligt op vaardigheden en/of een 'beperkte' invulling van competenties. 'Smal' wil in dat geval zeggen, dat er onvoldoende oog is voor de individuele, persoonlijke betekenis van deze vaardigheden en/of competenties.

Institutionele visie

In sommige visies op arbeidsontwikkeling ligt de nadruk op de vraag van de overheid en/of de externe markt. Arbeidsontwikkeling moet primair gericht zijn op het realiseren van door- en uitstroom. Uitgangspunt hierbij is dat *voor alle SW-medewerkers* geldt dat 'buiten beter is dan binnen'. In deze visie wordt arbeidsontwikkeling vertaald naar algemene streefcijfers, die ook richtinggevend zijn voor het ontwikkelingsproces van de individuele SW-medewerker. De inspanningen zijn gericht op het ontwikkelen van die werknemersvaardigheden en/of competenties die de SW-medewerker dichterbij de reguliere arbeidsmarkt brengen. Hierbij gaat het om vaardigheden en competenties, waarmee tegemoet gekomen wordt aan algemeen geldend geachte eisen op de reguliere arbeidsmarkt. In deze vaardigheden en competenties wordt hiërarchie aangebracht: bijvoorbeeld werken binnen de SW stelt lagere eisen dan werken op de reguliere arbeidsmarkt. Door in kaart te brengen wat de SW-medewerker 'in huis heeft', kunnen die kenmerken worden ontwikkeld die de medewerker dichterbij de reguliere arbeidsmarkt brengen. Op basis daarvan kunnen plaatsingen zo dicht mogelijk bij of op de reguliere arbeidsmarkt worden gerealiseerd.

Individualistische visie

In sommige visies ligt de nadruk op de vraag van de SW-medewerker. Het perspectief van de medewerker is richtinggevend en moet als zodanig worden gevolgd. Het ontwikkelingsproces van de SW-medewerker is ook bepalend voor de relaties die aangegaan worden met overheid en externe markt. Het vooropstellen van het perspectief van de SW-medewerker heeft gevolgen voor hoe er gekeken wordt naar de overheid en externe markt als klanten. De beweging 'van binnen naar buiten' wordt alleen gemaakt als de SW-medewerker dit zelf als wenselijk ziet. Een relatie met een externe werkgever wordt pas aangegaan als deze bereid en in staat is zich te voegen naar het perspectief van de SW-medewerker. Als het om arbeidsontwikkeling gaat ligt het inhoudelijk accent op de persoonlijke ontwikkeling van de SW-medewerker als een open proces. Meestal ligt hier ook een breed mensbeeld van de SW-medewerker aan ten grondslag. Er is oog voor vaardigheden en competenties, maar met name ook voor individuele eigenheid, motivaties, wensen, zelfopvattingen en beelden van de eigen toekomst. Welke van deze aspecten centraal staan, is afhankelijk van het belang dat de SW-medewerker er zelf aan hecht.

3.2 Brede mensvisie: eigenheid in context

Mens in context

Ieder mens, en dus ook de klant, maakt (al of niet bewust) continu keuzes en neemt beslissingen. Hiermee geeft hij invulling aan zijn dagelijks leven en dus ook aan zijn werkzame leven. De invulling die mensen aan hun leven geven en de keuzes die zij hierin maken, staan niet op zichzelf. De sociale- en maatschappelijke context heeft invloed op wat mensen denken en doen. Het gaat hierbij om familie, vrienden, collega's, professionals, maar ook om de media. Zij zijn van grote invloed op wat mensen, al of niet bewust, denken en doen. Andersom hebben mensen, met wat ze denken en doen, invloed op hun context, en op de keuzes en beslissingen van andere mensen.

Eigenheid en competentie

Ieder mens heeft een unieke levensloop en is onderdeel van sociale en professionele netwerken. Hij is op een bepaalde manier opgevoed, heeft vanuit zijn *sociale achtergrond* bepaalde dingen meegekregen en andere dingen ook weer niet. In en vanuit zijn sociale achtergrond is betekenis gegeven aan zaken als werken, leren, verantwoordelijkheid nemen, et cetera. Er worden ook bepaalde normen gehanteerd, bijvoorbeeld over hoe je met een baas omgaat (hiërarchie), over wanneer je wel of niet voor vol aangezien wordt, over wat werken wel en niet betekent, en over welke dingen in het leven wel en niet de moeite waard zijn.

Ieder mens heeft ook geleerd om op een bepaalde manier over zichzelf na te denken en om daarnaar te handelen. Vanuit deze *zelfopvattingen* ziet hij zichzelf als een bijzonder mens, horen bepaalde zaken wel bij hem en andere juist niet. Iemand kan zichzelf zien als een mens met een handicap, die veel niet kan en waar niet al teveel eisen aan mogen worden gesteld. Een ander ziet zichzelf als een doorzetter, als iemand die de kat uit de boom kijkt, het initiatief neemt, afwacht, of een kans pakt als deze zich aandient.

Vanuit zijn sociale achtergrond en zelfopvattingen brengt ieder mens een bepaalde *sfeer* tot uitdrukking: betekenissen en normen die onderdeel geworden zijn van wat je denkt en doet. Ieder mens heeft *wensen en motieven*. Hij wil zaken realiseren en met zichzelf iets bereiken. Hij wil, bijvoorbeeld, als medewerker groenonderhoud met zijn handen werken, als profes-

sional bij de gemeente een bijdrage leveren aan betere dienstverlening voor burgers, of als werkgever een bepaald segment van de markt bestrijken. Hij wil daarmee bepaalde 'achterliggende' motieven realiseren (bijvoorbeeld geld verdienen, zich ontplooien, bewijzen dat ie het kan, uitdagingen uit de weg gaan, iets voor anderen betekenen). Bij eenieder zijn er aan zijn wensen en motieven bepaalde *perspectieven* verbonden: sommige dingen zijn wel en andere niet mogelijk.

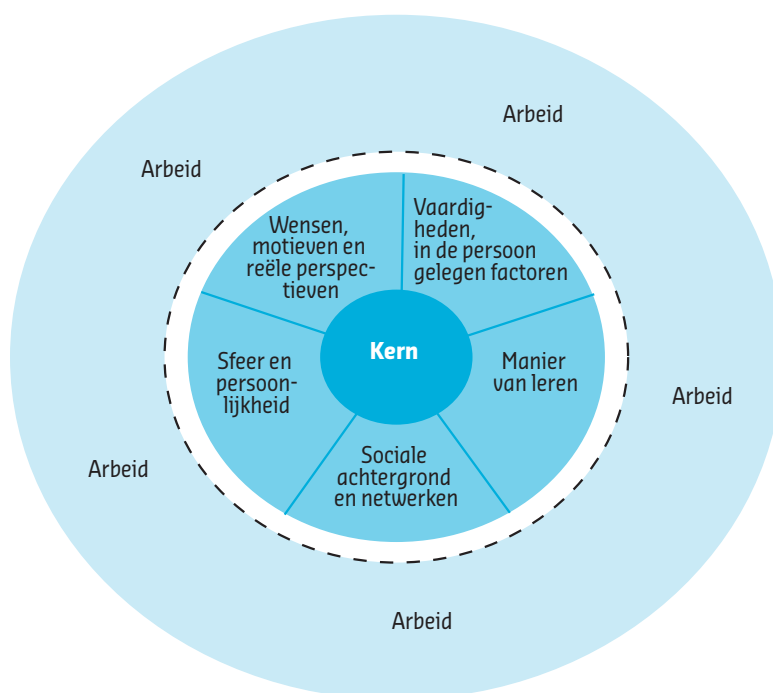
Ieder mens heeft zich in de loop van zijn leven bepaalde *vaardigheden* eigen gemaakt, op functioneel en sociaal vlak, maar ook op emotioneel, affectief, cognitief en communicatief vlak. Hij heeft zich ook bepaalde *manieren* eigen gemaakt om zijn vaardigheden te ontwikkelen en dus *om te leren*. De één leert door het volgen van instructies, de ander door dingen uit te proberen en weer een ander door naar anderen te kijken als zij dingen voordoen.

Bij een 'brede' invulling van arbeidsontwikkeling is de *competentie van mensen* gelegen in de zelfopvattingen, sociale achtergrond, netwerken, wensen, motieven, vaardigheden en manieren van leren. Het zijn de hulpbronnen, waarvan zij gebruik maken om invulling te geven aan hun dagelijks leven. Op basis van deze competentie voeren ze *regie* over hun leven. Zij maken, al of niet bewust, keuzes, nemen beslissingen en vertalen dat naar wat zij denken en doen.

Ieder mens heeft competentie en voert regie. Soms zijn die competentie en regie een adequate basis om zich in het dagelijks leven staande te houden. Soms ook niet, of in mindere mate. Ieder mens heeft ook zijn unieke competentie en voert op zijn eigen manier regie. Dat onderscheidt hem van anderen. Hij brengt er zijn *eigenheid als individu* mee tot uitdrukking.

Samenhang, kern en prioriteiten

De betekenis van ieder aspect van iemands competentie afzonderlijk, wordt bepaald door de onderlinge samenhang tussen deze aspecten. Als iemand sterk gemotiveerd is om wat te leren, zal hij zich bepaalde vaardigheden sneller eigen maken, dan wanneer die motivatie ontbreekt. Als 'je eigen geld verdienen' belangrijk is in iemands zelfopvatting, zal hij er veel voor over hebben om werk aan te pakken, ongeacht of hij de inhoud ook leuk vindt, et cetera. Voor een mens zijn niet alle aspecten van de eigen competentie van gelijk belang. Sommige aspecten zijn belangrijker dan andere. Ze zijn dat, omdat ze bij uitstek bepalend zijn voor en onlosmakelijk verbonden zijn aan iemands eigenheid. Die aspecten vormen de kern. Ze zijn sturend voor persoonlijke prioriteiten: aspecten van de eigen competentie, die iemand persé wil behouden en verder ontwikkelen. Voor een medewerker kan bijvoorbeeld voorop staan dat hij primair op zoek is naar erkenning en zelfrespect. Om zijn zelfrespect verder te kunnen ontwikkelen moet hij eerst bepaalde vaardigheden die hij al heeft, kunnen laten zien (in plaats van nieuwe vaardigheden ontwikkelen!). Pas als zijn zelfrespect groeit kan ook weer ruimte ontstaan om zich nieuwe dingen eigen te maken.



Figuur 5 De competentie van de klant
 (bron: Coenen-Hanegraaf, Valkenburg; Begeleid Werken, 1998)

Toegankelijkheid van kennis

Ieder mens heeft *kennis*, over zichzelf, over zijn sociale context, en over de relaties tussen beiden. Deels gaat het daarbij om kennis, die desgevraagd onder woorden gebracht kan worden: "ik werk op deze afdeling, omdat ik daar collega's heb waar ik het goed mee kan vinden en omdat ik daar zinvol werk kan doen". Deels gaat het om kennis, die niet of minder makkelijk onder woorden te brengen is: "ik vind werken belangrijk, maar waarom eigenlijk?".

Voor alle mensen geldt dat zij, daar waar het hun eigen kennis en competentie betreft, tot bepaalde zaken wel, tot andere alleen met moeite en tot weer andere geen toegang hebben. Een belangrijk aspect van ontwikkeling is ook het toegankelijk maken, en voor de eigen ontwikkeling inzetten, van die kennis waar mensen wel gebruik van maken, maar waar zij zich niet of nauwelijks bewust van zijn.

Betekenis van de mensvisie voor de drie klanten

Het bovenstaande betekent dat de klant van het SW-bedrijf gezien en benaderd wordt als een mens in context. Dat geldt voor de relatie met de SW-medewerker. Het geldt ook voor de relaties met professionals en management van de overheid en het bedrijfsleven. Zij worden niet alleen gezien en benaderd als functionaris. Ook zij zijn mensen, die in hun eigen context en op basis van hun competentie, eigenheid en regievoering, invulling geven aan hun leven, hun functie, en dus aan hun relatie met het SW-bedrijf.

Samengevat

In het streven naar arbeidsontwikkeling wordt de klant gezien en benaderd als mens in een sociale context. Er wordt aangesloten bij:

- de wijze waarop hij regie voert over zijn leven;
- zijn eigenheid;
- zijn competentie in de brede zin van het woord.

3.3 Trajectontwikkeling in een driedelige klantrelatie

Arbeidsontwikkeling betekent dat de SW-medewerker zich optimaal moet kunnen ontwikkelen in en naar arbeid. Dat is een continu proces waarin zowel de medewerker als de omstandigheden zich ontwikkelen en veranderen.

Om zich te kunnen ontwikkelen moet het traject van de medewerker altijd aansluiten bij zijn uitgangssituatie en bij de medewerker als individu met een eigen motivatie, vaardigheden et cetera. Op basis van deze aansluiting kunnen stappen worden gezet naar en in werk, en worden resultaten geboekt. Op basis van deze resultaten kunnen weer nieuwe stappen worden gezet. Het gaat dus om het ontwikkelen en uitvoeren van *trajecten* naar en in werk. Het ontwikkelen en uitvoeren van trajecten vormt het primair proces van arbeidsontwikkeling, en dus van het werk van de professionals die daarvoor verantwoordelijk zijn.

Arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie betekent, dat in de ontwikkeling en uitvoering van de trajecten voor SW-medewerkers consequent een verbinding gemaakt wordt tussen het proces van de SW-medewerker enerzijds, en de processen van externe werkgevers, overheid en het SW-bedrijf anderzijds. Deze verbinding is bepalend voor de *opdracht*, die met het traject gerealiseerd moet worden, en dus voor het *doel* waarop het traject gericht is.

- De SW-medewerker als klant

Met de ontwikkeling en uitvoering van het traject moet aangesloten worden bij de competentie, regie en eigenheid van de SW-medewerker. Vanuit deze aansluiting is het streven gericht op een optimale match tussen SW-medewerker en werksituatie. Het tot stand brengen van deze match is een wederkerig proces. Het gaat zowel om de vraag 'wie is de medewerker en wat zijn zijn ontwikkelingsmogelijkheden?', als om de vraag 'wat is de werkplek; welke eisen stelt zij en welke ruimte biedt ze?'. Van een *optimale match* tussen medewerker en werkplek is sprake wanneer *de eigenheid en kracht van de medewerker tot zijn recht komt en ingezet en benut wordt op de werkplek*.

- De overheid als klant

Met de trajectontwikkeling van SW-medewerkers moet zo optimaal mogelijk ingespeeld worden op de vraag van de (lokale) overheid als klant. De contacten en overeenkomsten met de

lokale overheid zijn mede bepalend voor de doelen, waarop het traject van de SW-medewerker gericht is en/of kan worden, en dus, bijvoorbeeld, voor de wijze waarop vorm gegeven wordt aan 'de beweging van binnen naar buiten'. Zij zijn ook in belangrijke mate bepalend voor de middelen die in het traject ingezet kunnen worden. Ook in de relatie met de overheid gaat het om een wederkerige relatie. De vraag is 'wat wil de overheid?', maar ook 'hoe kunnen we daar met de concrete trajecten van medewerkers, zo goed en realistisch mogelijk invulling aan geven?'

- De externe werkgever als klant

Hetzelfde geldt voor het perspectief van de externe werkgever. Er moet goed zicht zijn op de vraag van de externe werkgever, en op de manier waarop op die vraag ingespeeld kan worden. Ook de contacten en overeenkomsten met deze klant zijn mede bepalend voor de doelen van het traject van de SW-medewerkers, en voor de concrete mogelijkheden om die doelen te realiseren. En ook in deze relatie gaat het om wederkerigheid.

- Het SW-bedrijf

De trajectontwikkeling voor SW-medewerkers vindt plaats in de context van het eigen SW-bedrijf. De feitelijke stand van zaken van het eigen bedrijf is dus mede bepalend voor de mogelijkheden die kunnen worden geboden. Zowel in relatie tot de andere klanten (markt, overheid), als wat betreft de eigen werkbedrijven; die als werkgever kunnen fungeren.

Het realiseren van een optimale match tussen de medewerker, de werkplek en de opdracht, die met het traject van de medewerker gerealiseerd moet worden, vormt de belangrijkste uitdaging van arbeidsontwikkeling.

Samengevat

Arbeidsontwikkeling betekent dat de SW-medewerker een traject doorloopt, gericht op een *optimale match* tussen medewerker en werksituatie; waarin de eigenheid en kracht van de medewerker tot zijn recht komen en worden ingezet en benut op de werkplek. Dit is een continu, doelgericht proces. Medewerker en werksituatie ontwikkelen zich, dat ontwikkelingsproces moet doorgezet worden en dat stelt nieuwe eisen aan het traject en aan de match die daarin tot stand gebracht wordt. Met het traject wordt een verbinding gelegd tussen (het perspectief van) de medewerker, overheid, externe markt en het SW-bedrijf. Deze verbinding is bepalend voor de opdracht, die met het traject gerealiseerd moet worden.

3.4 **Het criterium voor arbeidsontwikkeling**

Arbeidsontwikkeling staat dus voor:

- De ontwikkeling van de competentie, regie en eigenheid van de SW-medewerker, in én naar werk;
- Vanuit de verbinding tussen SW-medewerker, het SW-bedrijf en de opdracht, die in de driedelige klantrelatie met het traject gerealiseerd moet worden.

Het criterium voor de mate waarin sprake is van arbeidsontwikkeling wordt bepaald door de combinatie van drie perspectieven:

- van de individuele SW-medewerker: de voortgang die hij boekt ten opzichte van de op enig moment bestaande uitgangssituatie. Deze voortgang betreft zijn eigenheid, competentie in de brede zin van het woord en regie;
- van de overheid: de mate waarin het traject bijdraagt aan participatie van mensen, zoveel mogelijk 'in en met de reguliere markt';
- van de externe werkgever: de mate waarin de medewerker een goede bijdrage levert aan zijn bedrijf tegen een aantrekkelijke mix van kosten en opbrengsten.

Voor het beoordelen van de resultaten van arbeidsontwikkeling moeten deze perspectieven helder voor ogen staan. Deels kunnen zij afzonderlijk in de beoordeling betrokken worden. Voorbeelden hiervan zijn: tevredenheid van de afzonderlijke klanten, aantallen medewerkers die door- of uitstromen, beoordelingsgesprekken van werkgevers, et cetera.

Uiteindelijk gaat het om de combinatie van deze perspectieven. Het plaatsen van medewerkers op de reguliere, externe markt draagt, bijvoorbeeld, wel bij aan 'de beweging van binnen naar buiten'. Het draagt echter niet per definitie bij aan de ontwikkeling van de medewerker als persoon. Er is pas sprake van arbeidsontwikkeling als de 'beweging van binnen naar buiten' ook samengaat met de ontwikkeling van de medewerker als persoon.

Arbeidsontwikkeling gaat over mensen in context



Net als profvoetbal. Van Gaal, trainer bij AZ in een jaargang (2008/2009) waarin die club kampioen wordt, gaat bij de ouders van spelers langs. Hij laat zijn spelers regelmatig vragenlijsten invullen, waarin zij aan moeten geven hoe het hen persoonlijk vergaat, niet alleen op, maar ook buiten het veld. Hij doet dat, naar eigen zeggen, omdat topvoetbal niet alleen vraagt om een elftal spelers met voetbaltalent. Het gaat ook om hoe ze over zichzelf denken ('professionele instelling'), motivaties ('willen ze echt het maximale bereiken'), hun eigen manier om een betere voetballer te worden ('iedere speler wordt op zijn eigen manier beter') en achtergrond ('de een is als knokker opgevoed; de ander moet leren om het te worden'). Als coach moet je met al die aspecten bezig zijn. Dat is maatwerk.

Om het maximale uit spelers te halen, moet je, nog steeds volgens van Gaal, als coach contact hebben met je spelers. De spelers moeten jou se-

rieus nemen en jij moet je spelers serieus nemen. Niet alleen over het systeem, de traptechniek, druk zetten, naar voren voetballen en het nemen van een penalty; maar ook over de speler en coach als mens.

Als dat contact er niet is en de speler zich niet serieus genomen voelt, heeft de club doorgaans het nakijken. De speler gooit zijn kont tegen de krib en 'stuurt aan op vertrek'. Dat kan hij doen, omdat het profvoetbal een open markt is, waarop zich weer nieuwe kansen aandienen. Als het contact ontbreekt met meerdere spelers, is de trainer het haasje. In dezelfde jaargang van de eredivisie werden meerdere coaches, die als topcoach binnengehaald waren, al snel weer door hun club ontslagen (o.a. Verbeek bij Feyenoord; Stevens bij PSV). Het belangrijkste argument: er was geen 'klik' meer tussen coach en spelers.

Als coach werk je voor een club en op een open markt. Als je een speler 'beter maakt' en het wordt een topspeler, hoort daar het risico bij dat hij weg wil ('spelen bij een Europese topclub is een kans, die je moet grijpen als hij zich aandient') of dat andere clubs hem wegekopen ('Barcelona heeft een scout gestuurd, dus hij zal hier wel niet al te lang meer spelen'). Een goede club maakt van dat risico een kracht. Met een goede jeugdopleiding wordt voor vervangend talent gezorgd. Met de transfer van topspelers wordt geld verdiend. Met een goede naam als club kan nieuw talent van buiten aangetrokken worden.

4.1. Inleiding

Arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie is de kern van en basis voor de identiteit van het SW-bedrijf. Bedrijven hebben hierin verschillende uitgangspunten. Het ene bedrijf is al jaren bezig om arbeidsontwikkeling als missie vorm te geven; het andere bedrijf is hier pas recent mee gestart. Het ene bedrijf heeft zijn relaties met de gemeente goed op orde; het andere bedrijf ervaart de gemeente eerder als vijand dan als klant. In het ene bedrijf wordt met de eigen medewerkers al langer gesproken over arbeidsontwikkeling en wordt de beweging van 'binnen naar buiten' niet primair als bedreiging, maar als mogelijkheid gezien; in het andere bedrijf is dat minder het geval, et cetera.

Om de omslag te kunnen maken, moet de keuze voor arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie gemaakt én waargemaakt worden. In woorden en beleidsplannen, en in het dagelijks werk van de mensen die samen het SW-bedrijf vormen. Dat veronderstelt *eenduidigheid* op strategisch niveau (paragraaf 4.2). Vervolgens moeten mensen zich arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie eigen (kunnen) maken. De identiteit die het SW-bedrijf uitdraagt, moet ook *hun eigen identiteit* worden (paragraaf 4.3).

Het realiseren van arbeidsontwikkeling als identiteit is nooit 'af'. Het gaat om een *continu proces*, waarin omstandigheden veranderen en het niveau waarop het spel gespeeld wordt, altijd hoger kan. Dat vraagt om een cyclische aanpak van het interne proces en de eigen beleidsontwikkeling (paragraaf 4.4).

4.2 Eenduidigheid op strategisch niveau

Om de keuze voor arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie ook waar te kunnen maken, is duidelijkheid en eenduidigheid op strategisch niveau van belang. Daarbij spelen een aantal invalshoeken een rol:

- Duidelijkheid over de keuzes

Het beleid op strategisch niveau biedt duidelijkheid over de inhoudelijke betekenis van arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie, en over de keuzes die daarmee gemaakt worden (zie hoofdstuk twee en drie).

- Consequenties voor het 'oude'

Het strategisch beleid biedt niet alleen helderheid over 'waar het in de toekomst naartoe moet', maar ook over wat dat betekent voor 'oude keuzes, beleidslijnen en daarop gebaseerde praktijken'.

Die oude beleidslijnen zijn vaak in hoge mate bepalend voor wat mensen dagelijks in het SW-bedrijf denken en doen. Ze zijn er mee vergroeid geraakt en ze worden gehanteerd, vaak zonder daar nog al te veel bij stil te staan. Dat geldt, bijvoorbeeld, voor de op oude beleidslijnen gebaseerde (arbeids)contracten van medewerkers. Het meest uitdrukkelijk geldt het

voor het denken en doen in termen van de sociale en economische doelstelling. Ontwikkel- en productiedoelen worden, vanuit het verleden, vaak gezien als of-of keuzes, waarbij de keuze voor de één ten koste gaat van de ander. Het doorstromen van een goede medewerker wordt, bijvoorbeeld, vaak gezien als zou het ten koste gaan van de productie.

Arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie betekent, dat dit denken losgelaten wordt. Nu en in de toekomst gaat het niet om het combineren van de sociale en economische doelstelling, maar om het realiseren van arbeidsontwikkeling, en om een zo optimaal mogelijke mix van daaraan verbonden investeringen en opbrengsten voor de drie klanten van het SW-bedrijf.

- Houvast bieden

De strategische wind moet voor iedereen dezelfde kant opwaaien. Het beleid biedt ook houvast om oude routines en tradities te doorbreken, en om de knopen waar mensen dagelijks mee te maken hebben, door te hakken ten behoeve van arbeidsontwikkeling.

Samengevat

Het strategisch niveau biedt duidelijke keuzes, ook in de consequenties voor oude beleidslijnen, en biedt houvast voor de dagelijkse praktijk.

4.3 Een gedeelde identiteit

De keuze voor arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie wordt gemaakt én waargemaakt, als hij tot uitdrukking komt in het dagelijks werk van de mensen die samen het SW-bedrijf vormen. Dat veronderstelt dat mensen zich dat beleid eigen maken en dat het onderdeel wordt van hun eigen identiteit. Zij moeten het kennen, willen en doen.

Het tot stand brengen van een gedeelde identiteit betekent dat heldere richting en kaders, hand in hand gaan met ruimte voor het eigen proces van mensen.

- Kennen

Mensen moeten op de hoogte zijn van het beleid. Er moet dus helder over gecommuniceerd worden. Dat is geen één-, maar tweerichtingsverkeer. De 'boodschap' moet niet alleen helder overgebracht worden. Er moet ook gekeken worden hoe 'de boodschap ontvangen is' en of beide boodschappen (overgebracht en ontvangen) met elkaar overeenstemmen. Voor mensen moet ook duidelijk zijn hoe ze tot nog toe gewerkt hebben, het 'oude', en hoe dit zich verhoudt tot het 'nieuwe'. Alleen dan zal voor mensen duidelijk zijn welke weg ze moeten bewandelen om van het 'oude' naar het 'nieuwe' te komen. Dat is essentieel én wordt vaak onderschat. Helderheid over het 'oude' is allesbehalve vanzelfsprekend. De medewerker die 'schrikt' van de mogelijkheid om buiten de poort te gaan werken, zal zich lang niet altijd realiseren wat werken binnen de poort tot nog toe voor hem betekend heeft. De werkleider, die

verzuimt om met zijn ('betere') mensen te praten over mogelijke door- of uitstroom, zal zich lang niet altijd realiseren dat hij dat doet vanuit het oude denken in termen van de sociale en economische doelstelling. Het vergt veel inspanningen om dit soort aspecten duidelijk te krijgen. Toch moeten dergelijke inspanningen wel worden geleverd. Alleen dan zal, ook met de bovenstaande werkleider, een proces kunnen ontstaan waarin hij zich ook op een andere wijze met de ontwikkeling van zijn (ook 'betere') mensen bezig kan gaan houden.

- Willen

Mensen moeten arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie kunnen onderzoeken op haar betekenis voor hen persoonlijk. Vaak wordt er vanuit gegaan, dat deze 'betekenis' primair betrekking heeft op hun vaardigheden. Als zij over voldoende vaardigheden beschikken komt het wel goed. In praktijk blijkt het echter, ook wanneer zij over die vaardigheden beschikken, niet altijd goed te komen. Het moet ook passen bij de persoon in de bredere zin: hun competentie, regievoering en eigenheid (van de professional, van de manager, de bestuurder en de medewerker). De 'bril' waarmee naar de klant gekeken wordt (zie hoofdstuk drie), is ook de 'bril' waarmee naar de eigen mensen gekeken moet worden. Arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie moet passen bij hun wensen en motieven ('Ik kan best werken aan arbeidsontwikkeling, maar is dat ook wat ik echt wil?'), bij hun achtergrond ('Ik ben twintig jaar lang een goede werkleider geweest; moet ik nu voor de laatste vijf jaar nog fundamenteel anders gaan werken?') en zelfopvattingen ('Ben ik wel het type, dat uitgebreid met mijn mensen gaat praten over hun ontwikkelingsmogelijkheden?'). De voorbeelden tussen haakjes hebben betrekking op de relatie van de professional met de SW-medewerker als klant. Dezelfde vragen zijn echter aan de orde in de relaties met de andere klanten ('Ik moet werkgevers benaderen als klant, maar is dat ook wat ik echt wil?'). Mensen moeten de gelegenheid krijgen om deze vragen voor zichzelf te beantwoorden. Dat proces kan ertoe leiden, dat zij hun eigen wensen, motieven en zelfopvattingen kritisch tegen het licht houden en veranderen. Het kan er ook toe leiden dat ze (al dan niet ondersteund door de organisatie) tot de conclusie komen, dat arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie belangrijk is, maar dat ze er persoonlijk niet mee uit de voeten kunnen.

- Doen

Dat wat voor het bedrijf voorop staat en door mensen persoonlijk ook gedragen wordt, moet door henzelf in hun dagelijkse praktijk gerealiseerd worden. Dit betekent dat mensen ook zelf arbeidsontwikkeling gaan vertalen en uitvoeren naar hun dagelijkse werksituatie. Ook gaan zij de voorwaarden voor het succesvol vormgeven van arbeidsontwikkeling onderzoeken: wat moet ik anders gaan doen en wat is daar voor nodig? Hoe kunnen we zo optimaal mogelijk gefaciliteerd en ondersteund worden? Wat zijn bestaande mogelijkheden en onmogelijkheden om arbeidsontwikkeling te realiseren in de dagelijkse praktijk?



De bestuurder, de manager, de professional, de medewerker, het OR-lid.

Figuur 6 Kennen, willen en doen.

Voor het 'kennen, willen en doen' van arbeidsontwikkeling is gerichte ondersteuning van de organisatie onontbeerlijk. Voor alle mensen geldt dat zij zich lang niet altijd bewust zijn van eigen gedrag, routines en kennis. Het veranderen hiervan is ook niet altijd leuk, soms ingrijpend, maar wel noodzakelijk. Een reflectieve spiegel is dan van belang. Maar ook een cultuur binnen de organisatie waarin fouten en kwetsbaarheden niet verkeerd zijn, maar gezien worden als aanknopingspunten voor het ontwikkelen van een nieuwe praktijk. Het realiseren van een dergelijke organisatiecultuur vraagt om een gerichte en langdurige inzet. Met name ook omdat SW-bedrijven een geschiedenis hebben waarin beslissingen vaak *voor en over* mensen worden gemaakt en waarin eigen verantwoordelijkheid en regie niet de praktijk van alledag zijn. Het kantelen van deze historie naar een 'cultuur van arbeidsontwikkeling' vraagt om veel oefenen, fouten maken en een lang uithoudingsvermogen.

Samengevat

Het realiseren van arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie als gedeelde identiteit *van* de organisatie veronderstelt het ook onderdeel wordt van *de eigen identiteit van de mensen die samen het SW-bedrijf vormen*. Dit betekent dat mensen arbeidsontwikkeling kennen en dragen, en dat ze er in hun dagelijkse praktijk handen en voeten aan (kunnen) geven. Dit vraagt een gerichte en continue inzet en om een 'cultuur van arbeidsontwikkeling'.

4.4 Een cyclische aanpak

Het verder ontwikkelen van een gedeelde identiteit vraagt om een cyclische aanpak van de interne discussie en beleidsontwikkeling. De uitgangspunten en de drie fasen die in deze aanpak worden onderscheiden werken we hieronder uit.

Uitgangspunten

Een cyclische aanpak heeft als uitgangspunt, dat beleid *van* de organisatie alleen interactief tot stand gebracht kan worden, dat wil zeggen *in samenspraak met de mensen die het op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau in praktijk moeten brengen*. Beleid dat niet in samenspraak tot stand gekomen is, zal vrijwel per definitie beperkt blijven tot beleid *voor* de organisatie: een opdracht waarvan het nog maar de vraag is of hij in praktijk uitgevoerd zal en kan worden. Een top-down aanpak leidt nogal eens tot beleid waarmee mensen op organisatorisch en uitvoerend niveau slecht uit de voeten kunnen. Een bottom-up aanpak leidt nog al eens tot beleid waarmee mensen op organisatorisch en strategisch niveau slecht uit de voeten kunnen.

Ook is het uitgangspunt, dat geen scherp onderscheid gemaakt wordt tussen 'opeenvolgende stappen' voor de formulering, implementatie en evaluatie van het beleid. In een cyclische aanpak gaat het permanent om een combinatie van doelformulering, implementatie en evaluatie.

Fase één: helderheid en eenduidigheid

In deze fase wordt het strategisch beleid geformuleerd. Dit beleid heeft twee functies. Het moet optimale helderheid en eenduidigheid bieden (zie paragraaf 4.2) en het moet kunnen dienen als input voor discussie in de tweede fase van de cyclus.

Vanuit de tweede functie moet in het strategisch beleid sprake zijn van een zekere gelaagdheid. Duidelijk moet zijn wat de *ijkpunten zijn die niet ter discussie staan*: arbeidsontwikkeling is de centrale missie van het SW-bedrijf, daaraan wordt gewerkt in een drieledige klantrelatie, en op basis van een visie op arbeidsontwikkeling die gebaseerd is op het principe van wederkerigheid. Vervolgens moet ook duidelijk zijn welke punten *wel ter discussie staan*, omdat ze ook alleen in deze discussie verder ingevuld en uitgewerkt kunnen worden. Dat geldt, bijvoorbeeld, voor de vraag wat arbeidsontwikkeling betekent voor de persoonlijke in-steek van degenen die er bij betrokken zijn. De relatie van, bijvoorbeeld, de productieleiding met 'hun' mensen wordt in sommige gevallen persoonlijker en in andere zakelijker. Begeleiders moeten deze nieuwe relaties met hun mensen aan willen en kunnen gaan. Dit moet ook van leidinggevend gevraagd worden. Er moet ook ruimte zijn om te concluderen dat de veranderende relatie met medewerkers een kwestie is van lange adem of, eventueel, vooralsnog van een brug te ver. Dit geldt op het niveau van individuele leidinggevend, maar ook op het niveau van afdelingen of bedrijfsonderdelen. Het resultaat van deze discussie is *medebepalend voor de termijn waarop en de voorwaarden waaronder* arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie gerealiseerd kan worden. Dat moet verdisconteerd worden in hoe uiteindelijk het strategisch beleid geformuleerd wordt.

Fase twee: eigen maken

Deze fase biedt mensen de gelegenheid om zich (de nieuwe kaders van) het strategisch beleid eigen te maken.

- Kennen

Het doel is heldere communicatie over het strategisch beleid, als tweerichtingsverkeer. Dat doel is gerealiseerd als de beide boodschappen (overgebracht en ontvangen) met elkaar in overeenstemming zijn. Er kan niet volstaan worden met instemming. Mensen moeten de gelegenheid hebben om zelf aan te geven wat dat beleid volgens hen is. Alleen dan kan duidelijk worden of ze er op een goede manier kennis van genomen hebben, of wat er nog moet gebeuren om dat alsnog te bewerkstelligen.

- Willen

Het doel is om helder te krijgen of het beleid voldoende aansluit bij de persoonlijke insteek van degenen die er bij betrokken (moeten) zijn. Dit doel is gerealiseerd, als die aansluiting er is of als duidelijk is wat er nog moet gebeuren om hem tot stand te brengen. Ook moet duidelijk zijn wat dit betekent voor de verdere implementatie van dat beleid.

- Doen

Het doel is om er voor te zorgen, dat mensen het nieuwe beleid in hun dagelijkse praktijk ook daadwerkelijk uit kunnen voeren. Dat doel is gerealiseerd als duidelijk is hoe dat kan of wat er nog moet gebeuren om het mogelijk te maken, en als duidelijk is wat dat betekent voor de verdere implementatie.

In deze tweede fase gaat het dus niet alleen om het overbrengen van het strategisch beleid. Er wordt tegelijkertijd gewerkt aan de implementatie ervan: zorgen dat mensen op de hoogte zijn, dat het draagvlak versterkt wordt en dat naar mogelijkheden voor uitvoering gezocht wordt. Er vindt ook een zekere evaluatie en verdere ontwikkeling van het eerder geformuleerde strategisch beleid plaats: waar zitten de sterke en minder sterke kanten, en wat betekent dat voor hoe het strategisch beleid uiteindelijk het beste geformuleerd kan worden? Deze fase biedt dus een basis om de competentie, regievoering en eigenheid van de mensen die samen het SW-bedrijf vormen, in te zetten om verder handen en voeten te geven aan arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie als identiteit van het SW-bedrijf.

Fase drie: terugkoppeling

In deze fase worden de resultaten van de tweede fase teruggekoppeld naar het eerder geformuleerde beleid. In de tweede fase is, bijvoorbeeld, duidelijk geworden dat arbeidsontwikkeling als centrale missie voor twee van de drie business-units realistisch is, maar voor een derde business-unit vooralsnog niet aan de orde is. Hierin kunnen verschillende elementen een rol spelen. Het kan gaan om de persoonlijke insteek van de manager en de leidinggevenden. Het kan ook gaan om de aard en inhoud van het werk, of om de marktomstandigheden waarbinnen de dienstverlening plaatsvindt. In de eerste twee business-units biedt het werk bijvoorbeeld veel mogelijkheden voor verschillende typen medewerkers. Medewerkers kunnen ook makkelijk flexibel in worden gezet en nieuwe dingen leren. In de derde business-unit is dat veel minder het geval. In die situatie zal het in fase één geformuleerde beleid eventueel bijgesteld worden. De missie blijft het centrale ijkpunt en staat niet ter discussie. Wel kunnen in aansluiting bij uitgangssituatie van de drie business-units verschillende wegen uitgezet worden om de missie te realiseren. In de eerste twee business-units kan de weg korter zijn en sneller bewandeld worden. In de derde moeten eerst andere voorwaarden gecreëerd worden en zal de weg dus langer zijn. Deze

langere weg is tegelijkertijd wel realistischer en zal op langere termijn tot betere resultaten leiden.

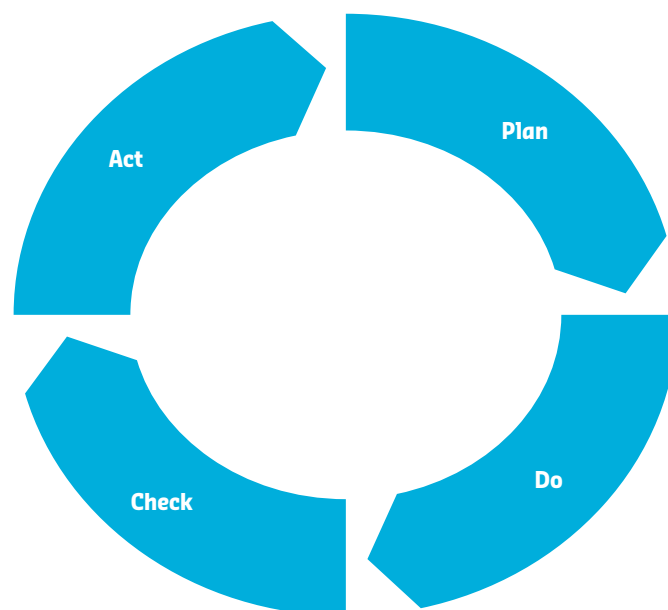
Dit voorbeeld maakt ook meteen duidelijk, hoe belangrijk de tweede fase in de cyclische aanpak is. Zij vormt *een cruciale slaagfactor* om de keuze voor arbeidsontwikkeling te maken, maar ook om die keuze op een realistische manier waar te maken.

De verbetercyclus als hulpmiddel

In de cyclische aanpak, zoals we die hierboven uitgewerkt hebben, is het beleid ten aanzien van arbeidsontwikkeling tegelijkertijd *inzet en resultaat van discussie*. Die discussie moet gevoerd worden *op en tussen* het strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau.

De verbetercyclus is een hulpmiddel om te leren van de eigen ervaringen en daarmee te werken aan continue verbetering. De verbetercyclus bestaat uit vier fases die elkaar opvolgen en aanvullen (plan, do, check, act). Kwaliteitsontwikkeling wordt in gang gezet bij de eerste fasen: ontwerp en uitvoering van gewenste verbetering. De bewaking en borging van kwaliteit vindt in de volgende fasen plaats: analyse van de beoogde verbetering en beheersing van het proces. Zo wordt voortdurend nagegaan of het gewenste effect ook werkelijk bereikt wordt. Door de verbetercyclus over een langere periode te gebruiken, wordt permanente kwaliteitsverbetering verankerd in de strategie, werkwijze en werkprocessen. De verbetercyclus kan doorlopen worden op alle niveaus van de organisatie en is toepasbaar op alle activiteiten, processen en voornemens; beleidsontwikkeling, werkwijzen, protocollen, procedures, rapportages, et cetera. Zij *kan* steeds opnieuw doorlopen worden, maar dan op een hoger plan.

De cyclus *moet* ook regelmatig doorlopen worden. Arbeidsontwikkeling tot identiteit van het SW-bedrijf maken is geen tijdelijk proces. Er is nooit sprake van een 'eindpunt', noch naar inhoud ('arbeidsontwikkeling staat centraal'), noch in de tijd ('.....binnen drie jaar'). Het is een permanent proces. Steeds opnieuw zullen zich nieuwe (interne en externe) ontwikkelingen aandienen. Die roepen ook steeds opnieuw de vraag op wat arbeidsontwikkeling in die, zich wijzigende, situatie betekent voor het SW-bedrijf en voor de optimale balans tussen haar drie klantrelaties.



Figuur 7 De verbetercyclus
(bron: INK model)

Het inzetten van een cyclische aanpak betekent niet, dat alles stil komt te liggen ten behoeve van een interne discussie. Zij kan ingebed worden in de dagelijkse werkprocessen: bestaande vormen van overleg op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau, en de communicatie tussen deze niveaus. De aanpak betekent ook niet, dat alle SW-bedrijven de cyclus elke keer moeten doorlopen met 'alles erop en eraan'. Wat er moet gebeuren is afhankelijk van de stand van zaken in het SW-bedrijf. Als bepaalde discussies al gevoerd zijn, hoeft dat niet opnieuw te gebeuren. Als de discussie al gevoerd is, maar bepaalde aspecten zijn onderbelicht gebleven, kan het accent op deze aspecten gelegd worden. De cyclische aanpak is dus geen procedureel voorschrift. Zij vormt een geheel van uitgangspunten, prioriteiten, beoogde doelen en te boeken resultaten, dat vertaald moet worden naar de specifieke stand van zaken in het eigen SW-bedrijf.

Samengevat

Het tot stand brengen van een gedeelde identiteit vraagt om een cyclische aanpak, waarin drie fasen onderscheiden worden:

- Het bieden van helderheid en eenduidigheid;
- Het eigen maken van arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie;
- Terugkoppeling naar het strategisch beleid.

Er is bij arbeidsontwikkeling nooit sprake van een 'eindpunt', door ontwikkelingen zal steeds opnieuw moeten worden gezocht naar de optimale balans tussen de drie klantrelaties. De cyclische aanpak *kan* en *moet* dan ook continu doorlopen worden toegesneden op de eigen situatie van het SW-bedrijf.

De identiteit van het SW-bedrijf moet ook de identiteit van de mensen zijn.

Veel van de discussies over voetbal gaan over 'het systeem': 4-3-3, 4-4-2, al of niet met een ruit op het middenveld ('punt naar achteren of naar voren'), of het 'typisch Nederlandse systeem met aanvallende flankspelers'. Sommige coaches ontwerpen een systeem (de theorie) en zien hun spelers als pionnen (de praktijk). De spelers krijgen een positie in het systeem en moeten de taken uitvoeren die bij die positie horen. Jansen speelt 'op tien', en dus op rechts, ook al is hij een linkspoot. Als het systeem al aangepast wordt, is dat 'een aanpassing aan de tegenstander'. Dit zijn niet de meest succesvolle coaches. Als spelers niet bij hun positie passen, kunnen zij er slecht uit de voeten, en werkt het systeem dus niet.



Andere coaches, vaak ook degenen die over veel geld beschikken, kopen toptalent in en gaan er vanuit dat die toptalenten samen een goed 'systeem' op het veld zullen zetten. Ook deze coaches zijn niet de meest succesvolle. Talent genoeg, alleen het 'draait niet'. De spits loopt verloren over het veld. Het middenveld vormt geen schakel tussen verdediging en aanval. De verdediging vertoont gaten, en dus wordt de 'nul niet gehouden'. De beste coaches gaan er vanuit dat toptalent én een goed systeem alleen in hun onderlinge samenhang ontwikkeld kunnen worden. Een speler kan een topspeler zijn, als hij onderdeel is van een helder systeem. Een systeem zal werken als het past bij het beschikbare talent, als de spelers de gelegenheid krijgen zich dat systeem eigen te maken en als zij daarin een positie hebben waarin ze hun talent optimaal kunnen inzetten ten behoeve van het team. Dat laatste moeten ze dan ook nog willen, voor zichzelf ('ik wil graag op 10 spelen en daar laten zien wat ik kan'), en voor de anderen ('ze weten elkaar te vinden, gaan voor elkaar door het vuur en gunnen elkaar de bal'). Dit geldt voor de spelers, maar ook voor de coaches zelf, de ondersteunende diensten; van medische verzorging tot en met het wassen van de shirtjes.

Alleen dan staat er een topteam op het veld.

5.1. Inleiding

Welke eisen stelt arbeidsontwikkeling aan de benadering van de klanten? Hoe wordt er omgegaan met de vragen van klanten? Wat doe je als de verwachtingen niet passen bij de omstandigheden?

Arbeidsontwikkeling vraagt om een actieve benadering in de klantrelaties met medewerkers, overheid en externe markt. De manier, waarop tegemoet gekomen wordt aan de vraag van de afzonderlijke klant moet afgestemd worden op de stand van zaken in het SW-bedrijf, en in de relaties met de andere twee klanten. Dit proces van afstemming vindt plaats vanaf het eerste contact met de klant en tot het uiteindelijk contract dat met die klant gesloten wordt. Het vraagt om een gewogen klantproces (paragraaf 5.2), dat haar specifieke vertaling moet krijgen naar de relaties met SW-medewerkers (paragraaf 5.3), de overheid (5.4) en de externe markt (paragraaf 5.5).

5.2 Een gewogen klantproces

De essentie

In de relatie met de klant betekent een gewogen klantproces, dat de vraag van de klant in eerste instantie gezien wordt vanuit deze klant: wat zijn de behoeften, verwachtingen en eisen? De vraag van de klant wordt geanalyseerd, er wordt vertrouwen gewonnen en mogelijk perspectief geboden.

Vervolgens wordt de vraag van de klant breder getrokken en worden de mogelijkheden om aan de vraag van de klant tegemoet te komen gewogen en bepaald. Deze mogelijkheden worden bepaald door:

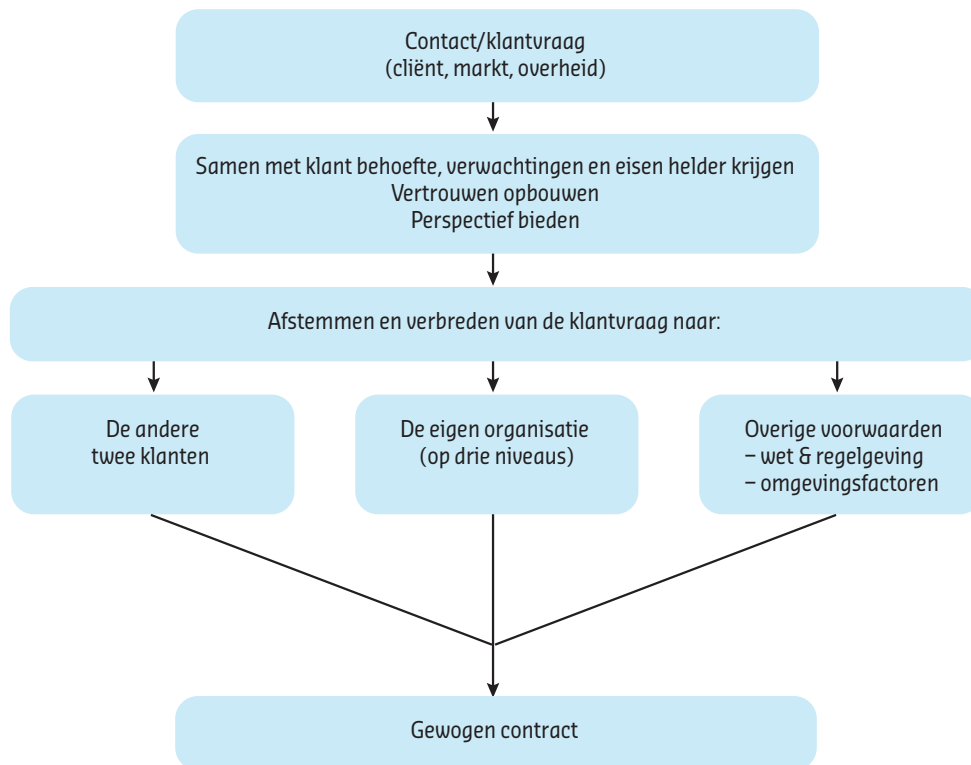
- De stand van zaken binnen het SW-bedrijf en de daarin gelegen mogelijkheden in de relatie met de andere twee klanten;
- De wijze waarop handen en voeten gegeven is aan arbeidsontwikkeling op het niveau van het bedrijf als geheel (strategie, organisatie en uitvoering);
- De aan de driedelige klantrelatie verbonden voorwaarden op het niveau van wet- en regelgeving (zowel specifiek t.a.v. de SW, als meer algemeen t.a.v. arbeidsintegratie) en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt (aanwezigheid van geschikte werkgelegenheid voor SW-medewerkers op de lokale markt).

In het interne proces van het SW-bedrijf betekent een gewogen klantproces, dat niet alleen degenen die het contract sluiten, maar ook degenen die er uiteindelijk iets mee moeten doen, betrokken worden bij de contacten en contracten met de afzonderlijke klant. Zij kennen de stand van zaken en de mogelijkheden om aan de vraag van de klant te beantwoorden. Zij moeten dus ook inbreng hebben in de contacten en contracten, zodat het beoogde resultaat gedragen wordt en uitvoerbaar is.

De mogelijkheden die het bedrijf wel en niet kan bieden worden vertaald in het verdere contact met de betreffende klant. Dat kan betekenen dat samen met die klant opnieuw gekeken

wordt naar zijn oorspronkelijke vraag en dat dit leidt tot een aangepaste vraag; soms breder/uitgebreider, soms ook smaller. Het kan ook betekenen dat het SW-bedrijf er nog niet helemaal klaar voor is, maar de uitdaging en het risico weloverwogen neemt. Het resultaat van dit gewogen klantproces wordt vastgelegd in een contract.

Een gewogen klantproces wil niet zeggen, dat iedere vraag die van een opdrachtgever komt, eerst uitvoerig besproken moet worden op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau, alvorens een contract aangegaan wordt. Er moet vaak snel gehandeld en geschakeld worden. Bepalend hierbij is dat het proces van afweging een gewogen proces is dat gebruik maakt van de noodzakelijke kennis van degenen die er ook echt iets mee moeten.



Figuur 8 Het gewogen klantproces

Wat ermee beoogd wordt

Voor het contact en de contracten met de drie klanten zijn binnen het SW-bedrijf doorgaans verschillende mensen verantwoordelijk. Voor SW-medewerkers ligt die verantwoordelijkheid vaak op uitvoerend niveau (werkleiders, trajectbegeleiders), voor de overheid op het strategisch- en uitvoerend niveau (directie, management, trajectbegeleiders), en voor werkgevers op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau (directie, bedrijfsmanagers, acquisiteurs). Deze verdeelde verantwoordelijkheden kunnen leiden tot een verkaveling van de drieledige klantrelatie: ieder onderhoudt op zijn eigen wijze het contact met één van de drie klanten en sluit contracten, *namens en voor het SW-bedrijf als geheel*. Als iedereen voldoende op de hoogte is van de stand van zaken in het gehele SW-bedrijf en in de relaties met de andere klanten, is dat geen probleem. Aan deze voorwaarde wordt echter niet altijd voldaan. Dit kan leiden tot contracten die niet waargemaakt kunnen worden en resulteert in het bekende trilemma: er kan geen recht gedaan worden aan alle drie de klantrelaties, en dus moet er prioriteit gegeven worden aan één of twee van de klanten, ten koste van de andere(n).

Met een gewogen klantproces wordt recht gedaan aan de stand van zaken in het SW-bedrijf en in de drieledige klantrelatie. Daarnaast heeft zij tot doel om de *verwachtingen van de verschillende klanten optimaal te managen door ze met elkaar in verband te brengen*. Deze voorwaarde moet dus tot stand gebracht worden in de contacten en de contracten met de afzonderlijke klanten. De stand van zaken in het SW-bedrijf bepaalt mede, wat er moet gebeuren om aan deze voorwaarde te voldoen.

Aldus wordt beoogd om:

- het maximale te halen uit de stand van zaken in het SW-bedrijf;
- daar in het contact met de klant reëel over te spreken;
- contracten te sluiten die vanuit afstemming met de andere twee klanten waargemaakt kunnen worden.

Een gewogen klantproces vraagt een bepaalde manier van kijken van diegenen die erbij betrokken zijn. Zij vraagt daarnaast om open vormen en lijnen van interne communicatie (bijvoorbeeld tussen strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau). Een gewogen klantproces kan meer tijd vragen om van klantcontact tot contract te komen. Dit eventuele nadeel op de korte termijn weegt echter niet op tegen de duurzame voordelen op de langere termijn (contracten die beter voldoen aan de eisen van de verschillende klanten).

Samengevat

Arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie vraagt om een *gewogen klantproces*. Dat proces biedt voorwaarden om in te spelen op de vraag van de afzonderlijke klant, zodanig dat die is afgestemd op de stand van zaken in het SW-bedrijf en in de relaties met de andere twee klanten. Juist door de afzonderlijke klantvragen met elkaar in verband te brengen, kunnen de verwachtingen van de verschillende klanten optimaal worden gemanaged.

5.3 Het gewogen klantproces met de SW-medewerker

Voor veel SW-medewerkers bestaat het contact uit de dagelijkse werksituatie en de begeleiding die daarin geboden wordt. Als gewerkt wordt aan arbeidsontwikkeling zullen gesprekken gevoerd worden om inzicht te krijgen in de uitgangssituatie, de competentie, regievoering, eigenheid en mogelijke ontwikkelingsperspectieven van de SW-medewerker. Op basis van dit inzicht wordt een traject ontwikkeld en worden daarover afspraken gemaakt, in de vorm van een traject-/begeleidingsplan, Persoonlijk- of Individueel Ontwikkelplan (POP of IOP).

In de relatie met de SW-medewerker begint een gewogen klantproces vanaf het eerste contact. Tijdens de eerste fase van het contact gaat het niet alleen om de vraag 'wie bent u en wat wilt u bereiken?', maar er ook om dat 'het traject dat we met u gaan doorlopen in principe plaats vindt bij reguliere werkgevers' en dat 'plaatsing intern tijdelijk is en wordt vervolgd

door een werkplek buiten'. De SW-medewerker moet tijdens zijn traject aangezet en gestimuleerd worden, om vanuit het perspectief van de andere klanten na te denken over zichzelf. Zijn begeleider zal daartoe continu in contact moeten zijn met anderen binnen het SW-bedrijf, zodat hij goed zicht heeft op de mogelijkheden die het bedrijf al of niet kan bieden. Het contract met de medewerker krijgt vorm in het trajectplan/ontwikkelplan en eventueel in de vorm van een dienstverband. Uitgangspunt in dit contract is een optimale match tussen:

- De SW-medewerker: zijn competentie, regievoering en eigenheid, en daaraan verbonden mogelijkheden voor arbeidsontwikkeling;
- Het resultaat van de afstemming tussen de vraag van de SW-medewerker als klant, en de vragen van de andere twee klanten (overheid en externe markt): doel en opdracht van het traject;
- De werksituatie: de mogelijkheden om, gegeven de stand van zaken in het SW-bedrijf en in de driedelige klantrelatie, een plaatsing en ontwikkeltraject te realiseren.

Onderdeel is voorts dat het contract gericht is op verdergaande arbeidsontwikkeling, op basis van de ontwikkeling van de medewerker én de werkplek.

5.4 **Het gewogen klantproces met de overheid**

Het contact met de (lokale) overheid vindt plaats in regelmatig overleg over te verstrekken opdrachten, het gevoerde beleid, de financiering en andere aan de verantwoordelijkheid van overheid en SW-bedrijf verbonden zaken. Contracten zijn er in de vorm van afspraken tussen de lokale overheid als opdrachtgever en klant enerzijds, en het SW-bedrijf als opdrachtnemer anderzijds. Deze contracten bestaan veelal uit bestekken voor aanbestedingen en in het kader van de WSW vaak nog uit de overdracht van de uitvoering van de hele regeling.

Intern heeft een gewogen klantproces met name betrekking op het overleg op en tussen het strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau. Inzet van dat overleg is, om de resultaten in het contact met de overheid te bespreken en te kijken wat mogelijkheden zijn om eventuele afspraken waar te maken.

Het contract wordt gesloten, als er een optimale match tot stand gebracht is tussen:

- De vraag van de lokale overheid;
- De mogelijkheden om daar als SW-bedrijf in de driedelige klantrelatie aan tegemoet te komen.

Over het realiseren van het contract wordt dus niet gedacht en gesproken na het afsluiten ervan, maar ook tijdens het contact en dus voordat het contract tot stand komt.

5.5. **Het gewogen klantproces met externe werkgevers**

Met externe werkgevers kan het contact op verschillende manieren plaatsvinden. Het kan gaan om *gerichte acquisitie*: bij een bepaalde SW-medewerker wordt specifiek een baan gezocht en daarvoor wordt contact gelegd met een werkgever. Als dat tot een plaatsing leidt wordt een contract gesloten tussen werknemer en werkgever. Als het SW-bedrijf een rol blijft spelen in de begeleiding wordt daarover een contract gesloten tussen SW-bedrijf en werkgever.

Het contact met werkgevers kan ook plaats vinden in de vorm van *algemene acquisitie* of voortkomen uit bestaande relaties, bijvoorbeeld van het zoeken naar mogelijkheden voor detacheringen of naar vormen van samenwerking (bijvoorbeeld in de vorm van joint-ventures). Deze contacten kunnen leiden tot contracten over te leveren diensten, externe plaatsingen of andere vormen van samenwerking.

In de relatie met de werkgever is in het proces van gerichte acquisitie al sprake van een gewogen klantproces: afspraken worden gemaakt met een concrete SW-medewerker voor ogen. In het proces van algemene acquisitie betekent een gewogen klantproces dat degene die er verantwoordelijk voor is, steeds in contact is met anderen in het SW-bedrijf. Inzet van dat contact is om de resultaten van contacten met werkgevers te bespreken, te kijken wat mogelijkheden zijn om aan zijn vraag tegemoet te komen, en wat dat betekent voor het contract dat aangegaan wordt.

Het contract wordt gesloten, als er een optimale match is tussen:

- De vraag van de werkgever;
- De mogelijkheden om daar als SW-bedrijf in de drieledige klantrelatie aan tegemoet te komen.

In het contact met de werkgever moet steeds duidelijk zijn, dat alleen tot plaatsing overgegaan wordt als er sprake is van een goede match met mogelijke werknemers en dus van een te verwachten duurzame plaatsing.



Contracten en het managen van verwachtingen

Voetbalclubs hebben vele contacten: met spelers, coaches, makelaars, sponsors, lokale overheden, media en publiek. Met die partijen gaan ze contracten aan. Spelers krijgen een salaris en als ze goed voetballen een bonus. Coaches geven leiding aan het elftal en zorgen voor optimale prestaties. Makelaars leveren spelers aan en krijgen daarvoor een vergoeding. Sponsors steken geld in de club en krijgen daarvoor naamsbekendheid. Lokale overheden steken ook geld in de club en krijgen daarvoor bekendheid en cachet voor hun stad. Media betalen om wedstrijdbeelden uit te mogen zenden. Het publiek koopt kaartjes, en verwacht goed en succesvol voetbal.

Al die partijen hebben verwachtingen en die moeten waargemaakt worden. Wat de club naar de ene partij waar kan maken, hangt af van wat ze in de relaties met die andere partijen waarmaakt. Als er onvoldoende goede spelers zijn, zal een topcoach niet graag bij de club werken. Goede spelers contracteren vraagt om sponsors, betalende media en een groot publiek. Sponsors kunnen aangetrokken worden als er goed gespeeld wordt. Et cetera. Een club die verwachtingen wekt die ze niet waar kan maken, komt onherroepelijk in de problemen. Zo stelt Ajax al jaren als doel om regelmatig kampioen van Nederland te worden en om een Europese topclub te zijn. Deze verwachting maakt ze de laatste tien jaar niet waar. De gevolgen zijn ernaar: spelers willen weg, de coach zit op een stoel met wankele poten, sponsors zijn moeilijk te vinden, en het publiek mort. Het imago van de club wordt er niet sterker op; in de media wordt Ajax gezien als een club die haar eigen problemen creëert, door vast te houden aan verwachtingen die niet waargemaakt kunnen worden.

FC Twente staat in de jaargang 2008/2009 van de eredivisie, op gelijke hoogte met Ajax. Er doen zich weinig problemen voor in de relaties met spelers, coaches, sponsors en publiek. Het imago van de club in de media is positief. Het verschil met Ajax wordt niet bepaald door de positie op de ranglijst, maar door het formuleren van verwachtingen die ook waargemaakt worden.

6.1 Inleiding

Arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie, als missie en samenhangende identiteit. Wat betekent dat, tegen de achtergrond van het voorafgaande, voor het strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau van het SW-bedrijf (paragraaf 6.2)? En wat betekent het voor de manier waarop naar de eigen bedrijfsvoering en kwaliteit gekeken wordt (paragraaf 6.3)?

6.2 Identiteit op strategisch, organisatorisch en uitvoerend niveau

Op *strategisch niveau* wordt de identiteit van het SW-bedrijf tot uitdrukking gebracht en verankerd in visie, strategie en beleid. Dat betekent:

- Een *eenduidige keuze* voor en verdere uitwerking van arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie.
- Een eenduidige keuze voor en verdere uitwerking van een *brede visie op arbeidsontwikkeling*. In deze visie betekent arbeidsontwikkeling, dat de SW-medewerker zijn eigenheid en kwaliteiten zo optimaal mogelijk moet kunnen ontwikkelen en benutten in zijn werksituatie. Het streven is gericht op een optimale match tussen de competentie, regiovoering, eigenheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker enerzijds, en de werksituatie en de daarin gelegen mogelijkheden voor (arbeids)ontwikkeling anderzijds. Aan deze match wordt gestalte gegeven op basis van het principe van wederkerigheid.
- Het *'zo regulier mogelijk werken'* is *uitgangspunt* en vertrekpunt voor de visie, strategie en beleid. Het intern reilen en zeilen van het SW-bedrijf is marktconform. Trajecten van SW-medewerkers zijn naar buiten gericht. Het streven is gericht op samenwerkingsrelaties met de markt. Van het *'buitenperspectief'* wordt pas afgeweken, als dat aantoonbaar noodzakelijk is voor een optimale match tussen SW-medewerkers en hun werksituatie.
- Een eigen, actieve benadering in de drieledige klantrelatie met SW-medewerkers, overheid en markt, met als basis de ontwikkeling en uitvoering van trajecten voor SW-medewerkers. Er wordt een *gewogen klantproces* gehanteerd naar alle drie de klanten.
- De mensen die verantwoordelijk zijn voor het strategisch niveau *kennen en dragen* arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie als identiteit van het bedrijf, en brengen deze tot uitdrukking in hun dagelijkse werkzaamheden.

Op *organisatorisch niveau* wordt de identiteit van het SW-bedrijf tot uitdrukking gebracht in het werkpakket, en de daarbij passende werkprocessen, structuren, taken en verantwoordelijkheden. Dat betekent:

- Een eenduidige keuze voor en uitwerking van arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie. *Investerings en resultaten zijn gericht op arbeidsontwikkeling.* De resultaten zijn niet alleen geformuleerd in termen van plaatsingen (respectievelijk stappen op de 'werkcladder'), maar ook in termen van het onderliggend ontwikkelingsproces van de SW-medewerker (zijn competentie, regievoering en eigenheid). Deze investeringen en beoogde resultaten zijn vertaald in criteria en een daarop gebaseerde systematiek voor evaluatie, afrekening en beoordeling. Richtinggevend voor de inrichting van de organisatie is het realiseren van arbeidsontwikkeling, met een voor de drie klanten aantrekkelijke mix van gevraagde investeringen en geleverde opbrengsten, en tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.
- *Borging van het perspectief van de SW-medewerker als klant.* Arbeidsontwikkeling is een integrale verantwoordelijkheid van leidinggevenden en trajectbegeleiders, met een verschillende rolbepaling. Er wordt alleen een scheiding aangebracht in de rol, die zij in het traject spelen. Onderdeel van de borging is een heldere rolbepaling en daaraan verbonden verantwoordelijkheden. Ook het nakomen hiervan in de praktijk moet zijn geborgd.

Het 'zo regulier mogelijk' als uitgangspunt en vertrekpunt. Werkpakket, werkprocessen, structuren, taken en verantwoordelijkheden zijn marktconform. Het werkpakket is verweven in en met de markt, door eigen activiteiten in de markt onder te brengen, door de markt te laten participeren in de eigen werkzaamheden, of door samen met de markt tot nieuwe samenwerkingsvormen te komen. Werk dat 'buiten' georganiseerd kan worden, wordt ook 'buiten' georganiseerd. Van dit 'buitenperspectief' wordt afgeweken, als dat aantoonbaar noodzakelijk is voor een optimale match tussen SW-medewerkers en werksituatie.

- Een *breed en divers werkpakket*, zowel qua niveau, werkomgeving als type werkzaamheden. Met dat werkpakket wordt SW-medewerkers een verscheidenheid geboden aan werksituaties, ontwikkelings-, door- en uitstroommogelijkheden.
- De mensen die verantwoordelijk zijn voor het organisatorisch niveau *kennen en dragen* arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie en brengen dat tot uitdrukking in hun dagelijkse werkprocessen.

Op *uitvoerend niveau* komt de identiteit tot uitdrukking in de ontwikkeling en uitvoering van trajecten voor SW-medewerkers, en in de relaties die daartoe aangegaan worden met overheid en markt. Dat betekent:

- Een *eenduidige keuze* voor arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie, en de vertaling daarvan naar het traject van SW-medewerkers. Deze vertaling is gebaseerd op een brede visie op arbeidsontwikkeling.
- Het 'zo regulier mogelijk' is uitgangspunt en vertrekpunt. Het traject van de SW-medewerker is naar buiten gericht. Van dit perspectief wordt afgeweken wanneer dit aantoonbaar noodzakelijk is voor een optimale match tussen SW-medewerker en werksituatie.

- *Borging van het perspectief van de SW-medewerker als klant.* Met de ontwikkeling en uitvoering van het traject wordt aangesloten bij en recht gedaan aan de competentie, regievoering en eigenheid van de SW-medewerker. De SW-medewerker speelt een centrale rol in zijn eigen traject en voert daarover zoveel mogelijk zelf de regie.
- *Kwaliteit* in de ontwikkeling en uitvoering van het traject. Trajectplannen zijn toegespitst op de specifieke competentie, regievoering en eigenheid van de individuele SW-medewerker en zijn werksituatie, en op de in de match tussen beiden gelegen mogelijkheden voor arbeidsontwikkeling. De inhoudelijke en organisatorische samenhang van het traject van de SW-medewerker is geborgd. Met iedere stap in het traject wordt aangesloten bij en voortgebouwd op de (resultaten van) voorafgaande stappen.
- De mensen, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering *kennen en dragen* arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie, en brengen dat tot uitdrukking in hun dagelijkse werkprocessen.

6.3 Bedrijfsvoering en kwaliteit

Arbidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie moet ook tot uitdrukking komen in de bedrijfsvoering en kwaliteitszorg.

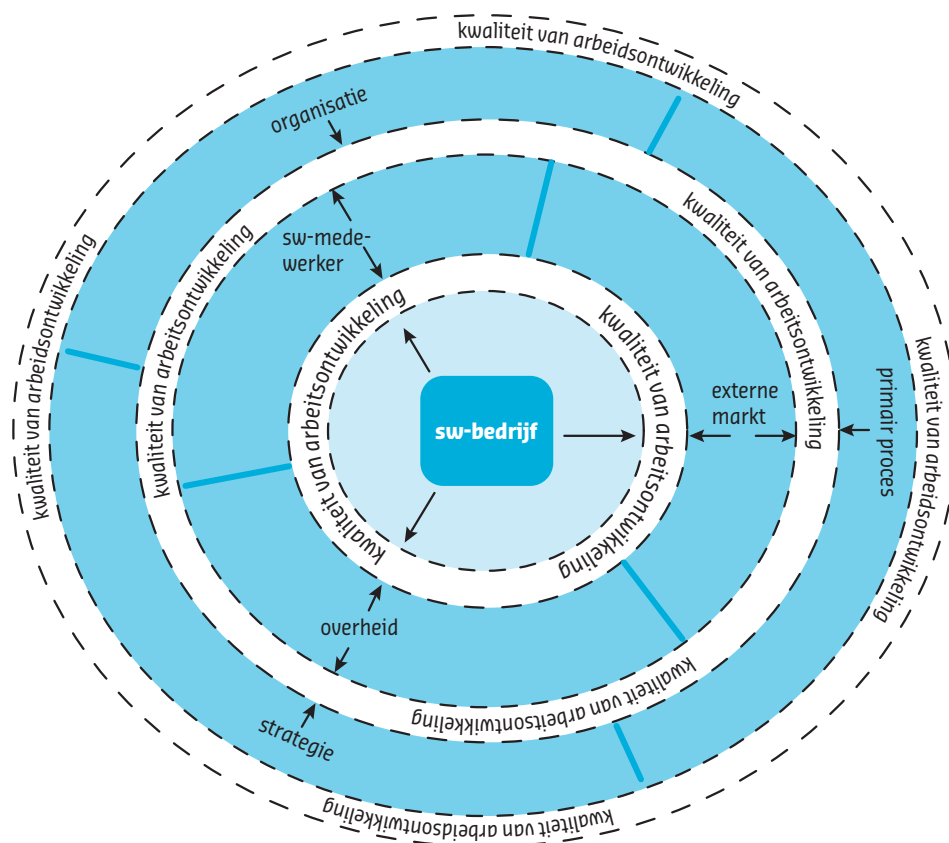
In de *bedrijfsvoering* betekent dat:

- *Doel- en resultaatgerichtheid.* Alle werkprocessen dragen bij aan arbeidsontwikkeling.
- *Efficiëntie.* De werkprocessen bieden een optimale mix van investeringen en resultaten, voor het SW-bedrijf en voor de drie klanten. Er is geen sprake van overlappingsen en lacunes.
- *Leiderschap* met een optimale mix van speelruimte en sturing. Er moet voldoende speelruimte zijn, zodat in praktijk steeds opnieuw creatieve vertaalslagen gemaakt kunnen worden naar de specifieke vragen van de drie klanten, en naar de specifieke situatie waarin die vragen gesteld worden. Tegelijkertijd moet er voldoende sturing plaatsvinden, om richting te geven aan betrokkenen en om de knopen in het goede perspectief door te hakken.
- *Gedeelde verantwoordelijkheid.* Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen bijdrage, maar ook voor het SW-bedrijf als geheel. De relatie met een klant kan een specifieke verantwoordelijkheid zijn; de driedelige klantrelatie is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Voor *kwaliteit* betekent dat:

- Kwaliteit is gedefinieerd in termen van *arbeidsontwikkeling in een driedelige klantrelatie*: SW-medewerkers ontwikkelen en benutten hun kwaliteiten optimaal, en er is sprake van een optimale match tussen SW-medewerker en werksituatie. De drie klanten zien het SW-bedrijf als een goede *intermediar voor ontwikkeling, arbeidsintegratie en persoonsontwikkeling*.

- *Het 'zo regulier mogelijk'* staat voorop. Daar wordt alleen van afgeweken als dat voor een optimale match tussen SW-medewerker en werksituatie aantoonbaar noodzakelijk is.
- *Klantgericht.* In het contact met de klant wordt de vraag van de klant centraal gesteld. Dat komt ook tot uitdrukking in hoe er met de klant gecommuniceerd wordt. Voor de klant is steeds duidelijk waar hij met zijn vraag terecht kan. Er wordt steeds opnieuw ingespeeld op de specifieke vraag van de klant en op ontwikkelingen, die van invloed zijn op de relatie met die klant.
- *Consistentie en samenhang.* Op de drie niveaus van het SW-bedrijf en in de drieledige klantrelaties wordt dezelfde betekenis gegeven aan arbeidsontwikkeling in een drieledige klantrelatie. De werkprocessen op de drie niveaus van het SW-bedrijf zijn op een goede manier op elkaar afgestemd en versterken elkaar. De communicatielijnen zijn helder.
- *Permanente wisselwerking.* Kwaliteit wordt bewaakt en, indien daar aanleiding voor is, verhoogd. Dat veronderstelt wisselwerking tussen de drie niveaus van strategie, organisatie en uitvoering. Strategisch beleid moet, in een cyclisch verbeterproces, onderzocht worden op haar betekenis voor organisatie en uitvoering. Op basis daarvan moet het bijgesteld en/of verder ontwikkeld worden. Hetzelfde geldt voor het organisatorisch niveau, in haar relatie tot strategie en uitvoering, en voor het uitvoerend niveau in haar relatie tot strategie en organisatie.



Figuur 9 De bal is rond

Het SW-bedrijf is een topclub!



Bronvermelding

Deze publicatie is een verkorte versie van een uitgebreidere onderzoekspublicatie "Arbeidsontwikkeling als identiteit", ook door de auteurs Frans Coenen en Ben Valkenburg van Combo Emonomy in opdracht van SBCM.

In de uitgebreidere versie is een overzicht opgenomen van de diverse bronnen (literatuur, publicaties en onderzoeksresultaten) waarvan, ook voor deze verkorte versie, gebruik gemaakt is.