

De Participatiewet is inmiddels ruim een jaar van kracht. Meer mensen moeten gaan participeren, met name uit de voormalige Wsw, WWB en Wajong. Maar hoe doen we dat? In dit artikel bespreken we een wat onorthodoxe oplossing waarbij de samenwerking met werkgevers centraal staat.

DOOR Martijn van Endt

Evenwicht tussen risico's, opbrengsten en kosten

Van binnen naar buiten, maar dan echt!

De 'beweging naar buiten' wordt soms als een doel op zich benoemd (in plaats van een middel tot optimale participatie) en roept schrikbeelden op van mensen met een indicatie voor sociale werkvoorziening (sw) die gedwongen worden regulier te gaan werken, terwijl zij daar niet toe in staat zijn. Maar in dit artikel bedoelen we met de beweging van binnen naar buiten dat het erom gaat dat deze mensen optimaal kunnen participeren in de maatschappij. Dus mensen die de mogelijkheden hebben, die mogelijkheden helpen te benutten en te laten werken in een zo regulier mogelijke omgeving. De beweging van binnen de muren van een sociale werkvoorziening naar buiten bij een reguliere werkgever vormt dan een middel, niet een doel. Voor hen zelf, maar ook om beschutte plekken vrij te maken voor de mensen die die mogelijkheden (nog) niet hebben. We weten dat deze beweging 'van binnen naar buiten' op dit moment (nog) niet heel goed wil lukken. Tegelijk nemen we elkaar wel de maat over het realiseren van uitstroom op basis van cijfers en zijn we elkaar aan het overtuigen dat we goed op weg zijn. Dat we enorme groepen hebben geplaatst bij reguliere werkgevers en dat we voldoen aan de doelstellingen op het gebied van uitplaatsingen, kosten en het afbouwen

van de sw-sector. Het klinkt heel erg mooi: en de cijfers geven dit ook aan. Maar zijn we echt wel doelen aan het realiseren? Zowel op het zakelijke vlak (realiseren van uitstroom en beperken van kosten) als op het menselijke vlak (mensen ondersteunen optimaal te participeren op een manier die aansluit bij hun mogelijkheden)?

Kristal

De Participatiewet is er heel duidelijk over, mensen moeten participeren naar vermogen. Dit betekent: doen wat je kan, en proberen uit te breiden wat je kan. Dit zou moeten leiden tot een situatie waarin er nog maar dertigduizend mensen gebruik maken van een vorm van beschut werk. Dat betekent in de praktijk dat zo'n zestigduizend mensen in de huidige Wsw 'ergens anders' hun plek moeten gaan vinden. Nu zal het totale aantal Wsw-geïndiceerden jaarlijks afnemen doordat de instroom is beëindigd, maar dat gaat zeer geleidelijk. Dit betekent overigens natuurlijk niet dat deze mensen er niet meer zijn, of er niet meer bijkomen. Ook in de nieuwe situatie zijn er veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die met hulp en begeleiding een nieuwe plek moeten vinden. We zullen dus echt werk moeten maken van reguliere, duurzame plaatsing bij werkgevers. 'Buiten' kan dan regulier

ongesubsidieerd werken betekenen, maar dat is voor veel mensen (nog) niet haalbaar. Buiten kan ook ingevuld worden door individuele of groepsdetachering. Tenminste voor de huidige sw-groep. Maar ook, en dat is even kijken in de kristallen bol, voor de doelgroep van mensen onder de Participatiewet die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen.

Andere constructies zijn natuurlijk ook denkbaar. Begeleid werken is een andere variant voor buiten. Dit is werken tegen voorwaarden van het bedrijf waar de medewerker aan het werk gaat met een subsidie van de sw-organisatie. Vergelijkbaar is de constructie vanuit de gemeente, waarbij loonkostensubsidie wordt verstrekt, indien een medewerker niet zelfstandig het minimumloon kan verdienen. In beide situaties komt de medewerker in dienst van de werkgever. Natuurlijk zijn dit de meest wenselijke vormen, maar het blijft de vraag hoeveel werkgevers bereid zijn om – op termijn – het risico van het in dienst nemen van een medewerker met een vlekje te lopen.

Detacheren

Detacheren is voor de grootste groep waarschijnlijk een betere optie. De financiële constructie bij detacheren is voor de werkgever (inlener) ook nog eens heel overzichtelijk: het gaat om uren x tarief.



Fotolia.com

Detacheren betekent dat je medewerkers plaatst bij een externe organisatie die zelf verantwoordelijk is voor aansturing, omzet, kosten en investeringen.

De detachingsorganisatie plaatst mensen tegen een tarief per uur bij een inlener om bepaalde werkzaamheden te verrichten, maar de gedetacheerde medewerker blijft bij de detachingsorganisatie in dienst. De inlener loopt daardoor geen werkgeversrisico. Maar bij detacheren gaat het om meer dan de financiële constructie; het gaat ook over de keuze van de organisatie en de aansturing van het werk. De inlener stuurt namelijk zelf de gedetacheerde medewerker(s) aan, is verantwoordelijk voor de productie. Het sw-bedrijf of deta-

chingsorganisatie is verantwoordelijk voor begeleiding en ontwikkeling op de werkplek. Hierdoor is het dus van groot belang dat beide partijen hun rol goed pakken. Ze hebben ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid waarbij het gaat om een goede match tussen de vraag van de ondernemer en het aanbod van de detacherende organisatie. Op deze manier wordt geborgd dat de medewerker niet alleen buiten geplaatst wordt, maar dat dit ook een duurzame plaatsing is. Detacheren betekent dus niet dat je medewerkers aan het werk zet op een

externe (maar nog steeds eigen) locatie. Detacheren betekent dat je medewerkers plaatst bij een externe organisatie die zelfstandig en onafhankelijk van het sw-bedrijf verantwoordelijk is voor aansturing, omzet, kosten en investeringen. Op deze manier organiseer je dat beide organisaties doen waar ze goed in zijn:

- Het sw-bedrijf bemiddelt en begeleidt de medewerkers in optimale arbeidsparticipatie, optimaal functioneren voor de inlener en de ontwikkeling
- De inlener in het verzorgen van een dienst of product waarmee zij op de markt kunnen concurreren, met inzet van arbeidskrachten die tot hun recht komen.

Businesscase

Is de markt, zijn de werkgevers, er toe bereid om medewerkers uit de participatiedoelgroep te verwelkomen? 'Nee, dat zijn ze niet!', proberen we elkaar te overtuigen. 'Ze hebben geen werk, ze vinden het te veel risico, ze werken liever met mensen die tweehonderd procent presteren', zo klinkt het. In de praktijk blijkt het vaak toch wat anders te liggen. Veel werkgevers willen zich tegenwoordig juist graag profileren als maatschappelijk verantwoord ondernemer. Voor hen is het niet alleen zakelijk van belang in het kader van SROI of vanuit de banenafpraak. Ze zijn zich over het algemeen oprecht bewust van hun invloed op dit vraagstuk en ze zijn echt betrokken bij de doelgroep.

Alleen blijven ze wel ondernemer, en moet het onderaan de streep wel kloppen. Werkgevers zullen dus niet tegen elke prijs mensen 'overnemen' van een sw-bedrijf. Je moet met elkaar aan tafel, het juiste gesprek voeren en met elkaar de businesscase maken. En dat blijkt in de praktijk lastig. We lopen er tegen aan dat we vaak de taal van de ondernemer onvoldoende spreken, dat onderhandelen niet ons ding is en dat we te maken hebben met teleurstellende uitkomsten. Er kunnen vaak minder medewerkers worden geplaatst dan gehoopt, en tegelijk zijn de tarieven lager dan waar we op voorhand vanuit gingen. Kortom, we zijn onvoldoende in staat ons te verplaatsen in de situatie van de werkgever en het krachtenveld waar hij mee te maken heeft.

Een aantal factoren speelt hierbij een rol. Naast acquisitie, het voeren van het

Berekening detacheringstarief

Markttarief: € 20,00 per uur
 Gemiddelde loonwaarde groep: 48%
 Tarief per uur: € 9,60

juiste gesprek en onderhandelen met deze werkgevers, gaat het om:

1. Het aantal uren dat reguliere medewerkers voor het werk ingezet zouden worden. Een potentiële inlener zal op basis van de werkzaamheden een schatting maken van het aantal arbeidsuren dat hij hiervoor nodig denkt te hebben. Dit aantal blijkt in het algemeen (veel) lager dan een sw-organisatie aan dezelfde opdrachten zou besteden. Dit is niet vreemd. Natuurlijk heeft dit te maken met een ander perspectief van waaruit men de werkzaamheden heeft georganiseerd. Het gaat hier om een bedrijf dat rendabel wil zijn en niet om een organisatie die zoveel mogelijk mensen aan het werk wil houden. Als we mensen zo regulier en duurzaam mogelijk aan het werk willen houden, is het economische model leidend. Dit betekent dus dat er meestal minder medewerkers mee kunnen naar de inlener dan verwacht.
2. Het tarief dat de inlener voor een reguliere medewerker zou betalen.

Het te betalen tarief door de inlener voor de werkzaamheden van de medewerkers wordt bepaald door de markt: wat is het tarief bij vergelijkbare werkzaamheden uitgevoerd door reguliere medewerkers? De gemiddelde loonwaarde van de medewerkers bepaalt vervolgens wat de inlener daadwerkelijk per uur moet betalen, door die loonwaarde te vermenigvuldigen met het markttarief (zie kader). Hiermee voorkom je eindeloze discussies over een acceptabel tarief, en creëer je een duurzame samenwerkingsrelatie. In de praktijk zal het uurtarief vaak onder het minimumloon liggen. Dat is inherent aan het willen laten participeren op de arbeidsmarkt van de mensen in de doelgroep.

3. De loonwaarde van de te detacheren groep. Over die loonwaarde moeten partijen het dan nog wel eens zien te worden. Er zijn verschillende systemen op de markt waarmee vastgesteld kan worden wat de loonwaarde van iemand is. Iedere arbeidsmarktregio heeft, zoals in de participatiewet is vastgelegd, een oplossing gekozen. De insteek van de systemen is echter individueel en niet groepsgevijs. De doelgroep waar het hier om gaat heeft geen baat bij cherry-picking, waardoor alleen de besten een plek zouden krijgen. Nee, we moeten juist uitgaan van de loonwaarde van de groep om iedereen een kans te bieden, zodat de zwakkeren zich

kunnen optrekken aan de beteren en om geleidelijk te kunnen werken aan een optimale inzet van de groep. Als de loonwaarde van de groep stijgt (want de loonwaarde wordt jaarlijks opnieuw vastgesteld) en dus ook het uurtarief, dan bestaat zelfs de mogelijkheid, beter functionerende medewerkers door te laten stromen naar individuele detachering, begeleid werken of reguliere plaatsing, en de vrijgekomen plek te benutten voor een nieuwe medewerker, waardoor de gemiddelde loonwaarde min of meer gelijk blijft.

Overname

Met deze uitgangspunten over uren, tarief en loonwaarde krijgen we de som voor de ondernemer/inlener kloppend, maar doen we ook recht aan de positie en de optimale participatie-wens van de medewerker. Door de realisatie van duurzame en, in het algemeen, profijtvolle plaatsingen snijdt het mes voor het sw-bedrijf aan twee kanten. Op deze manier moet ook gekeken worden naar de interne afdelingen of werkbedrijven van sw-organisaties, zoals schoonmaak, groen et cetera. De diensten die zij met inzet van sw-medewerkers leveren, zouden private, commerciële organisaties ook kunnen leveren. Een belangrijke vraag voor bestuurders is niet alleen of er sprake is van oneerlijke concurrentie, maar ook of het niet beter zou zijn als een regulier (privaat) schoon-

Stappenplan voor vervreemding (overname door een marktpartij) interne afdeling sw-organisatie

Communicatie

1. Inventariseer de kosten, opbrengsten, contracten, uren, overhead en activa van het werkbedrijf.
2. Inventariseer de eisen en wensen met betrekking tot een overnamepartner op gebied van ervaring met de doelgroep, duurzaamheid van plaatsing, reputatie, financiële situatie, mogelijkheden om naar de toekomst de te detacheren groep uit te breiden.
3. Nodig partijen aan de hand van een op te stellen aanbestedingsdocument uit in te schrijven.
4. Selecteer de gewenste kandidaten en maak met elkaar de businesscase.
5. Stel vast hoeveel uren de werkgever wil afnemen (Dit valt vaak tegen).
6. Stel de te detacheren groep vast.
7. Stel met elkaar het tarief vast op basis van markt en loonwaarde.
8. Bepaal de overnamesom voor activa, contracten en goodwill.
9. Start detachering.
10. Liquidatie werkbedrijf.

Stappenplan voor een groepsdetachering

Communicatie

- Zoek een geschikte werkgever met potentieel geschikt werk
1. Breng het werk in beeld bij die werkgever
 2. Maak met elkaar de businesscase. Verplaats je in de ondernemer
 3. Stel vast hoeveel uren de werkgever wil afnemen (Dit valt vaak tegen)
 4. Stel de te detacheren groep samen
 5. Stel met elkaar het tarief vast op basis van markt en loonwaarde
 6. Start detachering

Praktijkervaringen

Niels Staverman, commercieel manager bij SMB Willems in Arnhem: 'De samenwerking met het Werkbedrijf Rijk van Nijmegen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan duurzame arbeid binnen onze bedrijfsvoering. Inmiddels zijn ruim honderd medewerkers via groepsdetachering werkzaam bij verschillende opdrachtgevers. Wij zien veel toekomstperspectief in een uitbreiding van detacheringen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de schoonmaakbranche.'

Anja Kanters, directeur bij Donkergroen in Sneek: 'Donkergroen heeft passend werk in meerdere lagen van complexiteit en verantwoordelijkheden. Wij geloven in groepsdetacheringen vanuit werkbedrijven/sociale werkplaatsen op een schaal die volledige integratie mogelijk maakt. Onze reguliere hoveniers leiden we al jaren op om succesvol de begeleidersrol te kunnen nemen en zij doen dit met veel motivatie en plezier.' Donkergroen zit op de hoogste trede van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO).

Hans van Leeuwen, directeur HR bij Asito: 'Asito is één van de grote schoonmaakbedrijven in Nederland en heeft Inclusief Ondernemen hoog in het vaandel staan. Hierbij hoort het open staan voor personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Eén van de manieren om dit in te vullen is het binnen onze schoonmaakorganisatie tewerkstellen van personeel van SW bedrijven. We maken daarbij gebruik van de detachingsconstructie. Een toekomstbestendige wijze van samenwerken die past bij de doelstelling van Asito.'

maak- of groenbedrijf deze activiteiten zou overnemen.

Geen joint-ventures of andere gedeelde risico-constructies, maar echte overnames. Dit lijkt gevaarlijk, maar is het niet, mits je de goede partijen kiest.

Inmiddels zijn er veel van dat soort social enterprises, die heel bewust kiezen om te werken met de doelgroep. Het zorgvuldig kiezen van deze partijen, kan de gemeente eventueel via een aanbestedingsprocedure laten lopen.

Op deze manier beweeg je van interne leerwerktrajecten naar groepsdetachering bij een marktpartner. In de praktijk levert dit mooie situaties op, waarbij de sociale zekerheidsorganisaties en de overnemende partij elkaar ook commercieel steeds beter gaan vinden. Op termijn zullen de meeste groepsdetacheringen dan ook in omvang gaan toenemen.

Medewerkers

De medewerkers komen terecht in een bedrijf dat kennis heeft van de markt, beter in staat is de kwaliteit te waarborgen (mèt marktconforme tarieven en capaciteit) en bedrijfsmatig werkt met meer commerciële slagkracht. Uiteindelijk biedt dit meer zekerheid en continuïteit voor de toekomst van de medewerkers.

Maar het levert ook wel weerstand op. Medewerkers zijn vaak lang werkzaam bij een sw-bedrijf en weten waar ze aan toe zijn. Ze weten eigenlijk nog niets over de nieuwe organisatie waar ze mogelijk terecht komen. Het is zeer raad-

Betrek de medewerkers en medezeggenschapsorganen al in de verkenningsfase bij de beweging van binnen naar buiten en neem ze mee in het traject.

zaam om de medewerkers en medezeggenschapsorganen al in de eerste verkenningsfase te betrekken bij de beweging van binnen naar buiten en ze vervolgens mee te nemen in het traject. Ze voelen zich daarmee gekend en kunnen zich voorbereiden op wat komen gaat. Uiteindelijk zal ook hier een keuze gemaakt moeten worden wie mee kan en wie (voorlopig) achterblijft. Dit is een proces met veel impact, waarbij de emoties hoog op kunnen lopen. Een individuele benadering, waarbij de wensen van de medewerkers helder in beeld komen en zo ook, voor zover mogelijk, worden beantwoord is dan ook cruciaal.

Conclusie

Vanuit de participatiewet hebben sociale zekerheidsorganisaties een belangrijke opdracht: het zo regulier mogelijk laten participeren van mensen in de WWB, Wsw of Wajong. Het optimaal benutten van mogelijkheden voor deze doelgroep. Hiervoor hebben we werkgevers nodig die bereid zijn deze mensen een plek te bieden. In de praktijk blijkt dat zij hier welwillend tegenover staan. Maar niet tegen elke prijs. Er moet een evenwicht gerealiseerd worden tussen risico's, opbrengsten en kosten. In de praktijk zullen detachingsconstructies hiervoor uitkomst bieden. Het risico blijft bij de detachingsorganisatie, de opbrengsten en kosten worden reëel bepaald op basis van benodigde uren, marktтарieven en loonwaarde.

Bijkomend effect is dat we met het detacheren van groepen medewerkers, door onder andere de vervreemding van werkbedrijven, risico's beperken doordat we niet meer hoeven te investeren in activiteiten waar we eigenlijk te weinig verstand van hebben. We stoppen dus met het spelen van ondernemer en gaan doen waar we goed in zijn: bemiddelen en begeleiden.

De medewerkers zullen hier ook van profiteren. Belangrijkste graadmeters: de

productiviteit stijgt, het verzuim neemt af. Hierbij dienen we wel rekening te houden met weerstand. Het zijn immers ingrijpende veranderingen voor de doelgroep. Door ze al vroeg in het traject mee te nemen in de communicatie, evenals de medezeggenschapsorganen, zal de stap wat minder groot zijn en overwegend leiden tot enthousiasme: Het pak van de 'nieuwe' werkgever zit toch net iets lekkerder! ■

Martijn van Endt is directeur/eigenaar ZINZIZ bv. Ondere andere actief binnen een sw-bedrijf en daar verantwoordelijk voor de vervreemding van de werkbedrijven.