

BEZUINIGEN MET VISIE!

Wie de discussies op LinkedIn, kranten en tv enigszins volgt, kan er niet om heen. Er wordt flink te hoop gelopen tegen de bezuinigingen die de SW-sector treffen en (het lijkt vanzelfsprekend) er wordt ook stevig geklaagd. Voeg daar de berichten aangaande rode cijfers over 2010 van de SW-bedrijven aan toe en je kunt makkelijk concluderen: de sector staat de komende tijd heel wat te wachten, waaronder de nodige directiewisselingen. Terecht dat dergelijke zaken veel aandacht vragen en krijgen. Slechts deels terecht is dat daar veel over geklaagd wordt. Althans, klagen is nuttig om stoom af te blazen en politiek te bedrijven, maar dat wil nog niet zeggen, dat klagen echt helpt. Het wil ook niet zeggen dat er geen andere kant is achter het noodzakelijke bezuinigen. Wij vragen de aandacht ook daar op te richten.

Bezuinigingen

Eerst de bezuinigingen. Ze zijn vreselijk, van een niet eerder vertoonde omvang. Voor sommigen trilt de sector op zijn grondvesten. Hoewel dat laatste misschien nog wel te relativeren valt, zijn een aantal zaken wel duidelijk: deze bezuinigingen vragen om politieke strijd en om veel diepgaand overleg tussen bestuurders van de bedrijven, gemeenten en het rijk.

Wie denkt dat die politieke strijd alle bezuinigingen terugdraait, beschouwen we als een vreemde in Jeruzalem, of beter gezegd een verdwaalde in Den Haag. Ga er maar rustig van uit, dat een substantieel deel van de bezuinigingen in stand blijft en dat de bedrijven daar een oplossing voor moeten vinden. Noem het voor ons part een overlevingsstrategie, maar bedrijven zullen er wat op moeten verzinnen. De andere kant van het geklaag moet dus zijn dat bedrijven zich bezinnen op wat ze te doen staat, omdat ze een verantwoordelijkheid hebben tegenover hun doelgroep en werknemers.

Licom is zeker niet het enige bedrijf in financiële problemen (De Limburger 16 februari 2011). De meeste bedrijven zullen inmiddels wel hebben uitgerekend hoeveel ze de komende jaren aan subsidie-inkomsten gaan missen. Wie dat afzet tegen het operationeel resultaat 2010 en de reserves, weet hoelang het duurt voor bij ongewijzigd beleid het feitelijk faillissement bereikt is. Verstandige bestuurders hebben de bakens afgelopen jaar al verzet, zijn voortvarend aan kostenbesparing gaan werken. Hopelijk rekenen ze ook uit of die kostenbesparingen meer doen dan die faillissementsdatum wat vooruitschuiven. Gegeven de omvang van de voorgestelde bezuinigingen zal dat over het algemeen niet het geval zijn. Met alleen kostenbesparingen komen de meeste bedrijven er niet.

Wat wij als een fundamentele bedreiging voor de sector zien, is dat de SW-bedrijven blijven hangen in de eerder beschreven kostenbesparingen en het aanboren van reserves. De SW-bedrijven hebben de afgelopen jaren een waardevolle bedrijfsvoering op arbeidsontwikkeling neergezet. Het is kapitaalvernietiging als je de ervaring die er sectorbreed mee is opgedaan, niet benut. SW-bedrijven moeten het voortouw nemen in de ontwikkeling van een visie op de toekomstige uitvoering van re-integratie en participatie. Een uitvoering waarbij de belangrijkste stakeholders naast de SW-bedrijven het rijk en de gemeenten zijn.

Nadenken

Nadenken begint bij een aantal vaste uitgangspunten. Nieuwe politieke situaties vragen om een herformulering van bekende standpunten. Als je die met de gezamenlijke bedrijven als sector weet te formuleren, heb je ook een steviger fundament in de politieke discussie. Samenwerken loont.

Het gaat om een aantal vragen:

1. Heeft de sector een consistente visie op de gesubsidieerde arbeidsmarkt, die verder gaat dan “we willen “één-regeling aan de onderkant”?

Deze visie is noodzakelijk omdat de andere stakeholders vanwege die “één-regeling” naar de SW-sector kijken. Regionaal kijkt men zeker ook naar de afzonderlijke SW-bedrijven. Die SW-bedrijven moeten in exacte termen aangeven wat de organisatie aan meerwaarde biedt op het gebied van arbeidsontwikkeling en de arbeidsmarkt voor de hele doelgroep aan de onderkant. En dat moet zo aantrekkelijk zijn dat de andere spelers in de regio als vanzelfsprekend met de SW-bedrijven optrekken en die visie mee vormgeven.

2. Wat zijn de hoofddoelen van die ene regeling?

- Maximale arbeidsparticipatie?
- Minimale maatschappelijke kosten?
- Eigen verantwoordelijkheid, met het risico van paternalistisch stimuleren?
- Zelfredzaamheid, met het risico van zoek het zelf maar uit?

In de Volkskrant van 23 februari 2011 schreef Evelien Tonkens, hoogleraar actief burgerschap, dat het goed is om de toegang tot de Wajong, en lees voor het gemak ook maar de WSW en de WIA, te beperken. Daar moet volgens haar dan wel een afdwingbaar recht tegenover staan op hulp bij het vinden en houden van werk.

Als de bezuinigingen dit doel meekrijgen is er helemaal werk aan de winkel voor de SW-bedrijven, liggen er kansen. De sector heeft immers veel ervaring met het vinden en houden van werk voor deze doelgroep. Sterker nog zou het zijn als de sector dit doel afdwingt bij alle stakeholders op basis van een sectorbrede visie.

3. Hoe gaan we procesmatiger en methodischer (professioneler) werken?

Een professionele aanpak is op dit moment van belang voor elk SW-bedrijf. Met een gevalideerde aanpak (of een route daar naar toe) kan het SW-bedrijf pregnanter een rol opeisen in de uitvoering. Anders gezegd, hoe behoud je als SW-bedrijf je natuurlijke positie op de markt van participatie voor de onderkant van de arbeidsmarkt?

4. Hoe laten we resultaten zien, als bedrijven onderling en de sector als geheel?

Is de sector in staat om reële cijfers te presenteren die met elkaar vergeleken kunnen worden op alle aspecten van de bedrijfsvoering van met name arbeidsontwikkeling (een benchmark met eenduidige criteria).

Tot op de dag van vandaag is de sector niet in staat om de aantallen SW-medewerkers te vergelijken op de beweging “van binnen naar buiten”.

Deze en andere vragen kwamen aan de orde tijdens een inleiding die Frank Kalshoven (www.deargumentenfabriek.nl) hield bij Pantar Amsterdam ter gelegenheid van het afscheid van voormalig directeur Piet Dek (april 2010). Nu lijken deze vragen van levensbelang. Het zijn vragen die onder de oppervlakte altijd aanwezig zijn, maar juist nu veel aandacht en heronderzoek verdienen.

Een paar basale keuzes voor de sector

Wij zien daarbij de volgende vertrekpunten voor dat heronderzoek.

De sector houdt vast aan het idee van arbeidsontwikkeling, dat is immers haar bestaansrecht.

Het gaat om werk, dus om medewerkers en niet om cliënten.

Het primaire proces van arbeidsontwikkeling blijft ondanks de bezuinigingen intact.

Bedrijven blijven verder verankering nastreven van dat primaire proces van arbeidsontwikkeling in de bedrijfsprocessen.

Het komt er op neer een perspectief vast te houden en verder te ontwikkelen. Bezuinigen met perspectief is nou eenmaal beter dan snijden op basis van enkel financiële overwegingen.

Cedris lijkt het vanzelfsprekende platform voor deze discussie.

Een paar basale keuzes voor de bedrijven

Voor de SW-bedrijven gelden ons inziens eenzelfde soort vertrekpunten.

Bedrijven houden in overleg met hun primaire opdrachtgevers (veelal de gemeenten) vast aan het idee van arbeidsontwikkeling.

Bedrijven borgen het primaire proces van arbeidsontwikkeling nadrukkelijk in hun organisatie.

Bedrijven gaan methodischer werken. Elk bedrijf maakt een expliciete, principiële keuze voor een van de gangbare methoden. Bedrijven zoeken op basis daarvan inhoudelijke samenwerking met andere bedrijven.

In die samenwerkingsverbanden vindt methodiekontwikkeling plaats. Blijven zoeken naar productverbetering is een essentieel element in de businesspropositie.

Die samenwerkingsverbanden vormen verschillende, concurrerende platforms voor discussie en methodiekontwikkeling.

Bedrijven kunnen zo hun medewerkers en de professionele staf bij de les houden, een concreet kader geven om de noodzakelijke bezuinigingen met toekomstperspectief te realiseren.

SBCM, het A&O-fonds van de sector, heeft belangrijke aanzetten gegeven voor een discussieplatform. Door haar activiteiten van de laatste jaren is het fonds een vanzelfsprekende spil in de methodiek- en instrumentdiscussie, het fonds stimuleert de professionalisering van arbeidsontwikkeling. Voorbeelden zijn de toolbox arbeidsontwikkeling, de leermiddelendag en de jaarlijkse conferenties. Tegelijkertijd moeten we constateren dat dit geleid heeft tot een verzameling van instrumenten. Dat is waardevol maar is nog geen concept voor arbeidsontwikkeling dat landelijk toepasbaar is en waarin regionale arbeidsmarktverschillen meegenomen worden.

De leerstoel van Frans Nijhuis aan de universiteit van Maastricht en straks het lectoraat Arbeidsontwikkeling bij de hogeschool Fontys in Eindhoven leggen een noodzakelijke verbinding met de wetenschap. Die verbinding moet verdieping brengen, het gaat om meer dan de claim "dat iets kennelijk werkt".

Zo is er heel wat input voor de inhoudelijke, conceptuele discussie.

En dan?

Proces en methodiekontwikkeling gaan niet vanzelf. Dat vergt een mix van samenwerken en concurreren.

Samenwerken van bedrijven die voor dezelfde methodiek gekozen hebben ligt voor de hand. Moderne technieken maken dat makkelijk, zelfs bij een sterke geografische spreiding. We zien een drie- tot viertal groepen ontstaan.

De concurrerende discussies tussen en over de verschillende methodieken van die drie tot vier groepen moet gestalte krijgen via periodieke congressen of studiethema's.

Je kunt daar verschillende vormen voor vinden. We willen hier geen logische opsomming geven. Veeleer zou een soort brainstormen door een aantal smaakmakers tot een keuze moeten leiden.

Welke uitgangspunten je methodisch ook wil hanteren, aansluiting bij de praktijk is een noodzakelijk randvoorwaarde. Werkplekcleren via WPO's (werkplekopdrachten) is bij elke methode het fundament.

Dit vraagt niet alleen om nadenken, maar ook om actie van mensen die inhoudelijk mogen ondernemen van en namens hun bedrijf. Die concurrerende groepen moeten immers creatief aan de slag kunnen, de leden moeten gezamenlijk noeste arbeid verrichten. Maar ook discussie voeren met andere groepen.

Dit vraagt ook om een ander initiatief: wie maken een ontwerp voor dit strategisch programma ?

Het alternatief is ieder voor zich.

Wij pleiten voor politieke strijd, maar niet zonder realiteitsbesef. We pleiten voor visie, voor een sectorale strategie, die in elk bedrijf gestalte krijgt. En we pleiten voor urgentie, er is eigenlijk al teveel tijd verstreken.

We pleiten ook voor samenwerking: tegen minder kosten gezamenlijk ontwikkelen.

Zo ontstaat een visie, positieve actie, conceptontwikkeling, verdieping.

Goed voor doelgroep en bedrijven.

Hans van der Maas werkt als hoofd P&O bij Pantar Amsterdam en is eigenaar van Clearconsulting.

Angela Linders (Maal8 Mens Organisatie Ontwikkeling) werkt als zelfstandig (project)adviseur, onder andere bij SW-bedrijven, onderwijs en gemeenten.