

Eigen kracht leidt tot

In de zorg bestaat al zoiets als ‘participatory healthcare’. Daarop geïnspireerd is participatieve arbeidsintegratie: een aanpak voor de uitvoering van de Participatiewet waarin de eigen kracht van de burger een hoofdrol speelt en de uitvoeringsorganisatie lean gebruikt om het bedrijfsproces te optimaliseren.

Tekst: Henk Loos (LooV Advies), gespecialiseerd in lean, procesconsultancy en informatiemanagement, en Angela Linders (Maal8), projectadviseur in het sociale domein en gespecialiseerd in HRM en methodieken voor participatie | Foto's: Shutterstock



Informeer de cliënt volledig over het zoeken en vinden van werk zodat deze inzicht krijgt in het eigen participatieproces en daardoor zelf aan de slag gaat.

duurzaam werk

Met de komst van de Participatiewet in 2015 gaat de wereld van arbeidsparticipatie drastisch veranderen. Het geld is op en de overheid lijkt alleen geïnteresseerd in oplossingen die in de eerste plaats minder kosten dan voorheen. Er is veel angst bij gemeenten en uitvoerders dat de Participatiewet niet zal slagen, omdat wordt bezuinigd en niet wordt geïnnoveerd. In dit artikel presenteren we een aanpak die uitvoeringsorganisaties ondersteunt om met minder middelen toch een goed resultaat te realiseren voor alle partijen: participatieve arbeidsintegratie. Centraal hierin staat de burger, cliënt of klant. Deze aanpak is geïnspireerd door initiatieven in de zorg zoals 'participatory healthcare' (participatieve gezondheidszorg). In deze vorm van zorg brengt de behandelaar samen met de patiënt de ziekte in kaart en staan de eigen kracht en de mogelijkheden van de patiënt in het ziekte- en genezingsproces centraal. En niet alleen omdat het efficiënter is maar omdat met het benutten van de kracht van de patiënt het doel, het 'dealen' met de ziekte, beter wordt bereikt.

Twee pijlers

Bij arbeidsintegratie is de rol van de burger als werkzoekende deels vergelijkbaar met die van de patiënt. De meeste mensen willen graag werken en zijn ook bereid hier hun best voor te doen. Wat iedereen zeker wil is inkomen. Participatieve arbeidsintegratie stelt de cliënt met zijn eigen kracht centraal. Voor de uitvoeringsorganisatie heeft dit consequenties. De uitvoering heeft behoefte aan een aanpak die het principe van 'de klant centraal' ondersteunt. Lean is de aanpak die daarvoor het meest geschikt is. Participatieve arbeidsintegratie kent dan ook twee pijlers: de cliënt met zijn eigen kracht en een bedrijfsmatige aanpak waarin de toegevoegde waarde voor de klant in het proces is uitgewerkt: lean.

Participatieve arbeidsintegratie op het niveau van de cliënt heeft de volgende belangrijke uitgangspunten:

- Informeer de cliënt volledig over het zoeken en vinden van werk zodat deze inzicht krijgt in het eigen participatieproces en daardoor zelf aan de slag gaat.
- Coach de cliënt op zijn of haar talenten en kwaliteiten, en gebruik deze als kracht en inspiratie. Doe dit vooral bij de intake en continueer dit in het hele traject.
- Stel je open op en ga als begeleider naast de cliënt staan. Werk samen en met respect voor de rollen van professionaal en cliënt.

Duurzamer participatieresultaat

Participatieve arbeidsintegratie gaat uit van gemeenschappelijke waarden die gelden voor de meeste mensen in de samenleving: mensen willen participeren in de samenleving, vinden erkenning door werk, willen met een (hoger) inkomen hun (materiële) doelen verwezenlijken en kunnen, ongeacht hun belemmeringen, hun talenten ontwikkelen en capaciteiten gebruiken voor loonvormende arbeid. Eigen kracht maakt de cliënt sterker. Als eigen kracht centraal staat, wordt maximaal gebruikgemaakt van de capaciteiten van de cliënt (energie, tijd, werklust) en neemt de motivatie toe. Het participatieproces en de uiteindelijke arbeidsintegratie zullen hierdoor succesvoller zijn. Het is essentieel dat de cliënt zich gedurende het hele participatieproces richt op het uiteindelijke doel. De rol van de begeleider concentreert zich op constante aandacht voor het participatieresultaat. De begeleider ondersteunt het traject met alle mogelijke middelen om het participatiedoel te halen. Nadruk ligt op de kwaliteiten van de burger. De begeleider en zijn team zijn constant bezig met een verbetering van de aanpak voor de cliënt in het totale proces. Dit proces gaat met

vallen en opstaan, een belangrijk uitgangspunt in de lean-aanpak. Door de burger verantwoordelijk te maken voor het eigen participatieresultaat accepteren we dat het langer duurt, maar het participatieresultaat zal duurzamer zijn. Een verschil met de zorg en de patiënt is dat alle mensen die ziek zijn beter willen worden, en dat niet alle mensen zonder werk willen werken. Het is dan ook begrijpelijk dat gemeenten bij de inrichting van het bedrijfsproces aandacht schenken aan wat handhavingsbeleid wordt genoemd. De eerste fase van kennismaking tussen coach en burger moet ook worden ingezet om de (spel)regels voor een succesvolle aanpak over te dragen. En we gaan uit van het vertrouwen en respect dat de coach heeft in de burger.

Vijf lean-principes

Met het centraal stellen van de eigen kracht van de burger is er nog geen succesvolle aanpak in het bedrijfsmodel gebouwd. De businessaanpak bij uitstek waarbij de klant centraal staat is lean, met zijn adagium 'De klant is koning'. Deze aanpak is oorspronkelijk afkomstig uit de industrie en niet zonder meer te gebruiken voor het participatieproces. Echter, de kern van lean leent zich zeer goed voor een aanpak in de dienstverlening, en ook in de arbeidsintegratie. Voor de uitvoering van de Participatiewet hebben we een aantal principes, gebaseerd op lean, geformuleerd:

- 1 De klant centraal stellen in het bedrijfsproces
- 2 De participatieketen als totaalproces
- 3 Vermijden van verspillingen
- 4 Meten is weten
- 5 Teamwork

1 De klant centraal stellen in het bedrijfsproces

Het is makkelijk om te zeggen dat de klant centraal staat in het participatieproces. Maar wie die 'klant' is, is om te



Stel je open op en ga als begeleider naast de cliënt staan. Werk samen en met respect voor de rollen van professional en cliënt.

beginnen niet eenduidig. Uit de discussies die we de afgelopen tijd voerden met betrokkenen bij het participatieproces komen de volgende conclusies:

- de gemeente is de klant (opdrachtgever, financier, voor de uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet);
- de burger is de klant, belanghebbende, vanuit het uitgangspunt dat deze ook zelf verantwoordelijk is voor het succes van de eigen participatie;
- de externe werkgever is de klant, omdat het re-integratiebedrijf (gemeente, SW-organisatie of privaat integratiebedrijf) werknemers aanbiedt in het kader van de Participatiewet.

Dit betekent dat als we een participatieproces inrichten waarbij de klant centraal staat, inzicht noodzakelijk is in de verschillende klanten en in de verhouding die de klanten hebben in het participatieproces. De prioriteiten van de verschillende klanten kunnen verschillen per activiteit en hebben invloed op de werkwijze, de aanpak en het resultaat. De centrale rol die de werkzoekende klant in de participatieve aanpak inneemt, heeft een grote invloed op de inrichting van het proces. Deze positie van de klant zal in

iedere activiteit worden afgezet tegen het belang van de andere klanten (gemeente en werkgever) voor het eindresultaat.

2 De participatieketen als totaalproces

Wat is het participatieproces eigenlijk? Dit is het bedrijfsproces dat de werkzoekende burger door de noodzakelijke stappen heen leidt, met als doel arbeidsparticipatie tegen een zo hoog mogelijke loonwaarde, in overeenstemming met de capaciteiten van die burger.

In de lean-aanpak wordt het totale proces in zijn geheel beschouwd. Alle activiteiten worden in samenhang gezien en bij iedere handeling wordt gekeken of deze waarde toevoegt voor de klant en het beoogde resultaat. Op dit moment is dit totale proces organisatorisch ondergebracht bij verschillende organisaties zoals het UWV, Werkplein en de sociale werkvoorziening. Dit zijn afzonderlijke organisaties met een eigen aanpak en met gescheiden processen. Door het proces in zijn totaliteit te zien ontstaat er beter begrip van de verschillende stappen, het waarom daarvan en daarmee ook de waarde

voor de klant. Dit komt overeen met de contouren van de Participatiewet waarin arbeidsmarktregio's die totale keten gaan vormgeven.

3 Vermijden van verspillingen

De lean-aanpak is erop gericht om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspillingen. Volgens deze definitie heeft ieder gesprek, iedere diagnostische toets, sollicitatie, bemiddeling of vastlegging in een cliëntvolgsysteem toegevoegde waarde voor het uiteindelijke resultaat: werk vinden en houden tegen zo hoog mogelijke loonwaarde.

De waardestromaanalyse is een belangrijk onderdeel in de lean-aanpak. Hierin wordt uitvoerig stilgestaan bij de totstandkoming van iedere handeling of activiteit. Uitgangspunt in deze analyse is dat als een handeling geen waarde heeft voor de klant, deze als verspilling wordt beschouwd en dus moet worden geëlimineerd. Het vermijden van verspillingen is ook een proces van communicatie tussen alle betrokkenen. Voorbeelden zijn: het laten vervallen van een tussenrapportage als onderdeel van een nieuwe

procesinrichting, of de werkzoekende betrekken en stimuleren om bepaalde taken voortaan zelf te doen.

4 Meten is weten

Het participatieproces is een complex proces dat voornamelijk bestaat uit gesprekken en interventies tussen professionals onderling en met klanten. Resultaten van al deze activiteiten worden vastgelegd in uiteenlopende ICT-systemen van verschillende partijen. Volgens lean is procesverbetering alleen mogelijk als processen en resultaten meetbaar en visueel worden gemaakt, zodat de organisatie ook waarneemt waar ze mee bezig is. In de huidige praktijk is het droevig gesteld met dit streven.

De Participatiewet is een kans om dit op een andere manier te organiseren. Lean leert ons dat we alleen data vastleggen voor procesverbetering en het uiteindelijke resultaat: werk! Een herinrichting waarbij het proces en de klantwaarde centraal staan levert vele tientallen procenten besparing op in de administratie en registratie. Met de hedendaagse tech-

nologische mogelijkheden zien we in de zorg dat met e-health de patiënt ook steeds meer onderdeel wordt van het proces. Voor het participatieproces is dit een mooie uitdaging voor ICT-aanbieders om hierop aan te sluiten.

5 Teamwork

Zowel bij lean als bij de participatieve aanpak van arbeidsintegratie speelt de medewerker een cruciale rol. Een gedragsverandering is noodzakelijk om de bovengenoemde lean-principes in organisaties te implementeren. De relatie van de medewerker met de cliënt is hierin heel belangrijk. Omdat we in onze aanpak de burger centraal stellen en als het ware 'partner' in het participatieproces maken, is het belangrijk dat begeleiders deze boodschap aan hun cliënten kunnen overbrengen. Voor professionals van bestaande uitvoeringsorganisaties betekent deze nieuwe manier van werken een breuk met het verleden. Echter, niet iedere burger heeft het vermogen om het ideale partnerschap in te vullen. Professionals dienen zich hiervan bewust te zijn. De begeleider wordt pro-

cesbegeleider en coacht en ondersteunt waar nodig. Lean vereist omdenken van directie, management en medewerkers. Uitvoeringsorganisaties worden gevraagd om de prestatie van de uitvoering te verbeteren. Dit vereist een grotere betrokkenheid van medewerkers bij het resultaat van het proces en de betrokkenheid naar de cliënt. Uiteindelijk zal dit leiden tot een betere performance met lagere kosten en meer banen in de arbeidsmarktregio.

Geen kunstje

Lean is geen kunstje maar kan, mits zorgvuldig begeleid, ook in de uitvoering van de Participatiewet veel opleveren. In onze aanpak combineren we het bedrijfsmatige van lean met de belangrijke participatieve en eigen kracht van de klant. Met deze integrale benadering heeft de Participatiewet toekomst en biedt deze voldoende mogelijkheden om op een andere manier te gaan werken. De belangrijkste randvoorwaarde is volgens ons dat gemeente en uitvoeringsorganisaties samen het participatieproces op een andere manier gaan organiseren. ■



Coach de cliënt op zijn of haar talenten en kwaliteiten, en gebruik deze als kracht en inspiratie. Doe dit vooral bij de intake en continueer dit in het hele traject.