

NAAR EEN ARBEIDSMARKT DIE WERKT VOOR IEDEREEN

Toeleiding naar werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt;
Regie aan Kandidaten en Werkgevers





Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Wat is er mis met het systeem aan de onderkant van de arbeidsmarkt?	6
2.1 De onderkant van de arbeidsmarkt beschouwd als markt	6
2.2 De onderkant van de arbeidsmarkt als onderdeel van het sociaal domein	9
3. Blauwdruk van een nieuwe werkwijze	12
3.1 Het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model	12
3.2 Ruimte voor betrokken werkgevers: wie mag wat?	13
3.3 Regie aan kandidaten	14
3.4 De faciliterende rol van de instanties; hoe het systeem te beheren?	16
4. Samenvattend: wat is het actieplan?	17
4.1 System accelerators	17
4.2 Vervolgstappen	18
Bijlage 1. Verantwoording	19



Amsterdam, 31 mei 2021

Dit werk valt onder een [Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel 4.0 Internationaal-licentie](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Voorwoord

Social Enterprise NL verenigt, vertegenwoordigt en ondersteunt sociale ondernemingen en stimuleert een gunstig ecosysteem voor sociaal ondernemers. Een ecosysteem waarin voldoende groeikapitaal beschikbaar is, waar steeds meer klanten de maatschappelijke waarde waarderen, en waar overheden deze ondernemers zien als bondgenoot en daar naar handelen.

Sociale ondernemingen zijn bedrijven met een maatschappelijke missie en stellen deze ook daadwerkelijk voorop: *impact first*.¹ Het liefst willen sociaal ondernemers een maatschappelijk probleem voor eens en voor altijd oplossen, hun ultieme doel is zichzelf overbodig te maken. De *social enterprise* literatuur noemt dit een streven naar *systemic change*.

Ruim een derde van de leden van Social Enterprise NL heeft arbeidsparticipatie als missie; ze zijn er voor mensen die zonder intensieve ondersteuning niet volwaardig kunnen meedoen op de arbeidsmarkt. 'Toegang tot passende medewerkers' is een essentieel onderdeel van hun ecosysteem, net zoals de overheid een essentiële businesspartner is.

Sinds de publicatie in 2014 van ons boek 'Iedereen werk, iedereen winst' hebben we op veel manieren bijgedragen aan een positieve ontwikkeling op dit gebied. Via deze publicatie willen we een nieuwe bijdrage leveren aan een beter ecosysteem voor onze ondernemers, maar vooral aan een *systemic change*. Een systeemverandering die veel meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk helpt.



1. Inleiding

Zowel vanuit sociaal als economisch oogpunt is arbeidsparticipatie een belangrijk vraagstuk. Op sociaal vlak gaat het om het missen van perspectief op een betaalde baan. Dat zorgt bij mensen voor het ontbreken van een dagbesteding, het missen van een belangrijk sociaal netwerk en een laag gevoel van eigenwaarde. Velen leven op of onder de armoedegrens. Ze kunnen niet langer voldoen aan de eisen van de arbeidsmarkt, want hun vaardigheden verouderen en daardoor wordt de kans op werk nog kleiner. Het aantal kinderen in Nederland dat opgroeit met het risico op armoede ligt de laatste vijf jaar boven de 8,6%.² Twee derde van deze kinderen groeit op in een huishouden met een uitkering als belangrijkste bron van inkomsten³. Door deze 'overerfbare armoede' zijn zij voorbestemd om onderdeel van het arbeidsparticipatievraagstuk van de toekomst te blijven.

Het economisch belang is ook groot. De ruim 1 miljoen mensen met een uitkering ontvangen bijna 35 miljard euro per jaar, daar zijn de uitvoeringskosten van de regelingen nog niet bij opgeteld. De officiële berekeningen van deze kosten zijn niet openbaar, maar we schatten dat ze in totaal meer dan 15 miljard per jaar bedragen. Als dus 300.000 meer mensen betaald zouden werken, zou dat een besparing opleveren van 10 tot 15 miljard euro per jaar.

Flinke impuls

De maatschappelijke baten zijn zelfs nog groter dan de economische besparingen op de korte termijn. Het betrekken

van meer mensen bij de arbeidsmarkt kan een flinke impuls geven aan belangrijke transitie op andere terreinen. Het succes van onze economie is gebaseerd op de kwaliteit en de inzet van *human capital*. De energietransitie en de ontwikkeling van een circulaire economie zijn afhankelijk van de inzet van de hele beroepsbevolking. Wanneer meer mensen gemobiliseerd kunnen worden, versnellen dergelijke transitie.

Langs de kant

Het vraagstuk arbeidsparticipatie is groot en complex. Het is niet voor niets dat elk kabinet dit als prioriteit heeft.⁴ Zes jaar geleden trad de Participatiewet in werking. Het doel van deze wet was het aantal verschillende regelingen en loketten terug te dringen en de uitvoering meer in één hand te leggen, namelijk bij de gemeenten. Het Sociaal Akkoord (april 2013) heeft werkgevers nog voor de coronacrisis in beweging gebracht.⁵ Mede gedreven door de personeelstekorten op de arbeidsmarkt. Het huidige kabinet heeft een 'breed offensief' ingezet met aanvullende maatregelen. Toch wordt per saldo beperkte vooruitgang geboekt. Nog steeds staan ruim een miljoen mensen langs de kant en er komen nieuwe mensen bij, zoals jongeren en statushouders. De commissie Borstlap, een onafhankelijke commissie ingesteld om het Kabinet te adviseren over de toekomst van het arbeidsrecht, sociale zekerheid en fiscaliteit, spreekt zelfs van een nieuwe 'sociale kwestie'.⁶ Op allerlei niveaus kan het veel beter en dat wordt breed onderkend.

Werkgevers willen bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Veel sociaal ondernemers willen mensen met een afstand tot



de arbeidsmarkt laten participeren en zich laten ontwikkelen. Bij dergelijke ondernemers bestaat het personeelsbestand vaak voor meer dan de helft uit werknemers met een beperking. Ze hebben hun bedrijfsprocessen en managementmethodieken speciaal ingericht op de talenten en beperkingen van hun medewerkers.

Een van de vele voorbeelden is Happy Tosti, een lunchrestaurant dat binnen vijf jaar 500 banen wil creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat lukt ze aardig, met inmiddels zeven vestigingen door heel Nederland.⁷ Specialisten werken in hun software test factory⁸ met zo'n veertig gecertificeerde ICT-professionals die een vorm van autisme hebben. Weee Nederland en Milieuwerk hebben het verwerken van *E-waste* zoveel mogelijk gestoeld op mensen uit de doelgroep. Samen zijn ze goed voor bijna 500 medewerkers.

'Cycloon Post & Fietskoeriers heeft de bedrijfsprocessen speciaal ingericht op talenten en beperkingen van medewerkers'

Confed maakt laadpalen en andere elektronische componenten, Cycloon Post & Fietskoeriers laat zien dat ook in die branche sociaal werken kan. Beide bedrijven hebben honderden medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Knelpunten

Ondanks de succesverhalen lopen veel van deze ondernemers tegen verschillende knelpunten aan: zij krijgen hun arbeidsplaatsen moeilijk of veel te langzaam ingevuld. Uit

onderzoek van de Hogeschool Utrecht blijkt dat de moeizame instroom van de doelgroep een belangrijke belemmering vormt voor sociaal ondernemers om succesvol op te schalen. En om hun missie te realiseren.⁹

Het Verwey-Jonker instituut¹⁰ en de door ons geraadpleegde experts bevestigen dit probleem. Ook werkgevers uit het netwerk van de Normaalste Zaak ervaren het¹¹ en filantropen en andere financiers signaleren het. Zij steunen sociale initiatieven en ondernemers, maar zo kunnen die hun maatschappelijke doelen niet realiseren. Zelfs gemeenten ondervinden hiervan last bij het realiseren van Social Return. Werkgevers vullen hun Social Return niet in met als argument, of als excuus, dat er geen geschikte kandidaten beschikbaar zijn.

'Veel sociaal ondernemers krijgen hun arbeidsplaatsen moeilijk of veel te langzaam ingevuld'

Een tweede knelpunt is de afhankelijkheid. Sociaal ondernemers zijn voor instroom van werknemers afhankelijk van de gemeenten, het UWV of het werkgeversservicepunt. Een bevlogen klantmanager kan veel doen, maar veel ondernemers zijn kritisch over de bereikbaarheid en de communicatie.

Fundamenteel

Dit white paper schetst aanpassingen die de toeleiding naar werk fundamenteel kunnen verbeteren. We schrijven 'schetst', omdat we de vorm en de principes beschrijven; het is geen detailontwerp van nieuwe processen. Fundamenteel, omdat



het om een wezenlijk ander proces van toeleiden gaat en dus ook een ander gedrag vraagt van instanties en werkgevers. We verwachten dat deze zienswijze de arbeidsparticipatie een flinke stimulans kan geven. Onze schets concentreert zich op de uitvoering, zoals die gebeurt tussen de instanties – de gemeenten, het UWV en SW-bedrijven – de kandidaten en de betrokken werkgevers. Dit paper is in eerste instantie gericht op lokale beleidsmakers, omdat zij in staat zijn nieuwe vormen van samenwerkingen te initiëren.

‘Nieuwe vormen van relaties en samenwerking kunnen de toeleiding versoepelen’

We willen ook een bijdrage leveren aan de discussie op nationaal niveau. Een discussie die juist nu gevoerd moet worden, gezien de politieke aandacht voor het belang van toekomstige sociaal ontwikkelbedrijven en de roep om meer recht voor het initiatief van werkzoekenden.¹² Bovendien is het een kans voor het nieuwe kabinet.

Dit white paper behandelt eerst onze beschouwing op het huidige (dis)functioneren van de onderkant van de arbeidsmarkt. Vanuit deze analyse identificeren we principes voor een nieuwe werkwijze voor het toeleiden naar werk, gebaseerd op nieuwe vormen van relaties en samenwerking. Deze principes zorgen voor een schets van de nieuwe werkwijze: het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model. We sluiten af met een beschouwing van een mogelijk veranderproces en vervolgstappen.

2. Wat is er mis met het systeem aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

Om het vraagstuk beter te begrijpen, beginnen we met een beschouwing hoe dit deel van de arbeidsmarkt functioneert als markt, of als onderdeel van de Nederlandse arbeidsmarkt. Overigens zonder de vooronderstelling dat ‘meer marktwerking’ de beste resultaten zou geven. In paragraaf 2.2 bekijken we het vraagstuk van de andere kant, dus als een onderdeel van het sociaal domein.

2.1 De onderkant van de arbeidsmarkt beschouwd als markt

Er zijn geschikte mensen en tegelijkertijd zijn er passende vacatures die open staan. In de economische literatuur wordt dit ‘frictiewerkeloosheid’ genoemd. Dat is op zichzelf niet vreemd. Elke markt kent een zekere frictie, want de spelers moeten elkaar vinden, er moeten overeenkomsten worden gesloten en dat kost tijd. Zelfs in een overspannen markt als de huizenmarkt is er een zekere leegstand.

Snel en gemakkelijk

In veel markten is de frictie de afgelopen decennia flink kleiner geworden door de opkomst van internet en de sociale media. Zoek je iemand om een klus te doen in je huis? Via Werkspot zo gevonden en binnen twee dagen gecontracteerd. De ‘transactiekosten’, wat de klusser moet afdragen aan de website, is een klein bedrag en klein percentage van de klus. Voor een



tweedehandsauto geldt hetzelfde. Een koophuis kun je vinden via Funda, je bent niet afhankelijk van de informatie die de makelaar bereid is om met jou als klant te delen. Bovendien kun je artikelen bestellen die vanuit China rechtstreeks naar je huisadres worden gestuurd; er zit niets meer tussen. Prijzen zijn bekend en eenvoudig te vergelijken. Op de arbeidsmarkt zie je dezelfde trends via Monsterboard, LinkedIn en andere platforms. Het nieuwe online werken zal deze trend nog versterken.

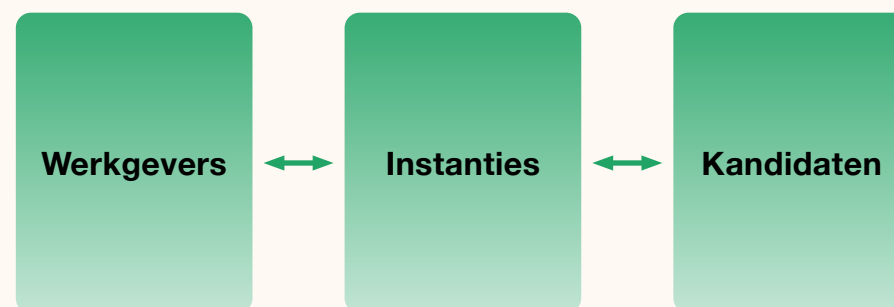
‘Volkomen markten’

In de neo-klassieke economische literatuur wordt beschreven wat de kenmerken zijn van ‘volkomen’ markten¹³. Hoe meer volkomen een markt is, des te groter de welvaartscreatie. Een optimaal functionerende markt kenmerkt zich onder meer door:

1. Een hoge mate van transparantie: alle vragers en aanbieders beschikken over perfecte en gelijke informatie, zodat vragers de meest passende aanbieder kunnen vinden en vice versa
2. Er zijn veel vragers en aanbieders, zodat er geen marktmacht ontstaat vanuit grote spelers die prijzen kunnen bepalen en toetreders buiten de deur kunnen houden
3. Transactiekosten tussen koper en verkoper zijn zeer laag en vormen dus geen belemmering voor de handel

Vanuit dit perspectief is de onderkant van de arbeidsmarkt wel zo’n beetje de slechtst functionerende markt die denkbaar is. Werkgevers hebben geen zicht op kandidaten uit de doelgroep en omgekeerd. De transparantie is uitermate gering. De ge-

meenten, het UWV en SW-bedrijven (we noemen ze instanties) zijn monopolist. Werkgevers en kandidaten kunnen niet naar andere dienstverleners als zij ontevreden zijn. De instanties zitten ertussen en bepalen welke kandidaat ze aanbieden met welke ondersteuning. Zij functioneren als monopolistische *middle man* (gedwongen winkelnering) die zich eigenlijk weinig hoeft aan te trekken van de andere spelers in de markt.



Figuur 1: Het huidige intransparante systeem van toeleiding.

De gemeenten, het UWV en SW-bedrijven zijn uitvoerders. De wetgevende politiek stuurt hen op pad om regelingen uit te voeren met een complexe set van doelen en randvoorwaarden. Primair gezien moeten zij mensen aan het werk krijgen, bijkomende zaken zijn het in de hand houden van de collectieve lasten en het voorkomen van fraude. Zij moeten oog houden voor neveneffecten, zoals de angst dat de regelingen een aanzuigende werking hebben. Bijvoorbeeld omdat gesubsidieerde arbeid en begeleiding voor mensen aantrekkelijker is dan het minimumloon of dat concurrentievervalsing tussen werkgevers optreedt via



gratis inzet van mensen of gesubsidieerde werknemers. Kortom, de instanties werken binnen vaste jaarlijkse budgetten die de slagkracht inperken. Uitvoering is niet eenvoudig en niet voor niets een actueel thema.

‘De uitvoerende taak van de instanties is niet eenvoudig en niet voor niets een actueel thema’

De instanties zijn via loonaanvulling en andere ondersteuning logischerwijs een partij met een eigen belang, eigen waarden en eigen beleidsprioriteiten. Feitelijk is een plaatsing onder Wettelijk Minimum Loon (WML) een complexe tripartite overeenkomst. Rondom deze transactie cirkelen andere belanghebbenden, zoals loonwaardebepalers (bureaus die loonwaarde meten en vaststellen van mensen met een arbeidsbeperking t.o.v. degenen zonder beperking) en jobcoaches die ook weer hun eigen waarden en belangen met zich meebrengen. Het resultaat: ellenlange transacties die voor alle partijen zeer hoge kosten met zich meebrengen. Voor veel werkgevers is dit te veel gevraagd. Een systeem van ontzorgers, langdurige groepsdetacheerders bijvoorbeeld, lost dit in bepaalde situaties op, maar zij brengen ook weer nieuwe kosten met zich mee.

Wie zijn de kandidaten van de instanties?

Het duiden van ‘deze groep’ zorgt altijd voor semantische en praktische vragen. Ondernemers spreken liever van talenten dan van beperkingen. De term ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ is ook veel in gebruik. En beleidsmakers hebben het over de ‘doelgroep’ in relatie tot het doelgroepregister van het UWV (iedereen die onder de ‘banenafpraak’ valt). Dat is echter maar een deel van de 1,3 miljoen mensen die het CBS aanduidt met ‘personen met re-integratie-/participatievoorzieningen’. Het gaat niet louter om uitkeringsgerechtigden. Juist ook niet-uitkeringsgerechtigden (NUG’ers) vormen een belangrijke groep om naar betaald werk te brengen. Een deel van de populatie waar het hier om gaat, is dus buiten beeld bij de instanties en krijgt geen ondersteuning.

Een groot deel van deze mensen ontwikkelt zich tot zelfredzame burgers, maar ook een groot deel verdient blijvende aandacht en ondersteuning. Aanwas komt van schoolverlaters, maar ook van volwassenen die door sociale, psychische of fysieke problemen op een bepaald moment ondersteuning nodig hebben. Veel nieuwkomers in Nederland zijn jarenlang onderdeel van deze groep.

Wij kiezen in dit hoofdstuk voor de term ‘kandidaten’. In het kader van toeleiding gaat het om dit deel van de groep dat naar betaald werk zou kunnen toegroeien. Maar zij hebben op dit moment extra steun nodig om die weg ook op te gaan en af te lopen. Mensen die in potentie een loonwaarde van 50 procent of meer zouden kunnen realiseren op een (eventueel speciaal passend gemaakte) vacature¹⁴. Want loonwaarde gaat over meer dan alleen de talenten van een persoon, maar juist ook over de mate waarin het werk passend is of wordt gemaakt. Het maakt eigenlijk weinig uit hoeveel van de 1,3 miljoen mensen op een bepaald moment in staat zijn een stap naar betaald werk te maken. Het gaat erom dat we een infrastructuur realiseren die hen de beste kansen geeft.



Geen handvatten beschikbaar

Met de Participatiewet kregen lokale overheden geen kaders voor de relatie met werkgevers. Eigenlijk zijn de klantmanagers gedwongen om voor hun kandidaten op zoek te gaan naar vacatures bij lokale werkgevers zonder dat daar veel handvatten voor beschikbaar zijn. Bovendien moeten zij de plekken die naar voren komen beoordelen op geschiktheid. Dat kost veel tijd, vaak te veel, en leidt tot informele circuits. Ondernemers die het beleid van een gemeente goed kennen en over de vaardigheden beschikken om een groot netwerk op te bouwen, creëren een informatiepositie die een belangrijke factor is geworden om succesvol zaken te doen. “De kansen op succes worden veelal bepaald door wie je kent en of het je lukt om op het juiste niveau aan tafel te komen. Kritisch zijn is een *show stopper*”, zegt een van de geïnterviewden. Er ontstaat een neiging bij instanties om vooral zaken te doen met bekende of grote partijen, zoals supermarkten. Welke werkgever op welke manier tegemoet wordt getreden en op welke gronden, is voor de buitenwereld vaak niet te doorgronden.

Met één been in sociaal domein

Kijkend naar de manier waarop de toeleiding in de praktijk werkt, heeft het meer weg van de werkwijze in het sociaal domein dan die van de arbeidsmarkt. En dat is eigenlijk ook niet zo vreemd, want een groot deel van de kandidaten staat met tenminste één been in het sociaal domein. Hun persoonlijke situatie beïnvloedt meer dan gemiddeld hun functioneren. De ondersteunende instanties zijn geen marktspelers. Ze staan niet bloot aan de prikkels van de markt en hebben niet de normen en waarden

van marktspelers. Ze gedragen zich dus ook niet zo, hoewel het wel per instantie en gemeente verschilt. Het proces ‘toeleiden naar werk’ waar we het over hebben, bevindt zich in het sociaal domein of tenminste op het snijvlak van de arbeidsmarkt en het sociaal domein.

2.2 De onderkant van de arbeidsmarkt als onderdeel van het sociaal domein

Sociaal en betrokken ondernemers creëren werkplekken voor mensen die zonder steun geen betaalde baan zouden vinden. Vaak is sprake van sociale problemen die invloed hebben op het werk, zoals chronische psychische of lichamelijke aandoeningen, verslaving, schulden, laaggeletterdheid, slecht of geen Nederlands spreken, etc., etc.

Betrokken ondernemers willen een maatschappelijke bijdrage leveren, maar wel zo efficiënt, dat hun producten en diensten voor een concurrerende prijs kunnen worden aangeboden. Hun klanten wachten niet. Zij en hun business partners ‘zuchten onder de tucht van de markt’. Ergens verwachten zij dat de instanties zich als klantgerichte business partners opstellen, omdat die uiteindelijk het grootste belang hebben bij het plaatsen van mensen¹⁵. Ze verwachten van hun partners het tempo dat de markt van hen vraagt. Zij kunnen niet maanden doen over het invullen van een vacature en ze hebben niet de tijd om daar vijf keer over te vergaderen. Het bioritme en de communicatiestijl van ondernemers is heel verschillend in vergelijking met die van de organisaties in het sociaal domein



Wezenlijk onderdeel

‘Trajecten’ waarbij mensen met behoud van uitkering zes maanden kunnen werken om hen ‘te activeren’ en ‘weer werkfit’ te maken, zijn een onderdeel van het sociaal domein. Toekennen van loonaanvulling, jobcoaching en andere faciliteiten zijn dat ook en vormen een wezenlijk onderdeel van het creëren van een omgeving waarin mensen goed kunnen functioneren.

‘Binnen de budgettaire en andere beperkingen keuzes maken is een lastige en vaak frustrerende positie’

De instanties moeten binnen de budgettaire en andere beperkingen keuzes maken. Dat is voor de medewerkers vaak een lastige en frustrerende positie. Klantmanagers zijn begaan met hun mensen en willen voor hen graag de juiste plek met de juiste ondersteuning realiseren. De systemen waarmee zij moeten werken, zijn hiervoor niet ingericht, maar bedoeld voor het proces van uitkeringen en toeslagen. De klantmanager wordt van bovenaf ook gestuurd op het beperken van kosten en ‘uit de uitkering’ krijgen. Keuzes en toekenningen vragen ook veel overleg en goedkeuringen, tijd is een beperkende factor. De mate waarin mensen aandacht krijgen verschilt nogal. Aan de ene kant van het spectrum zitten mensen die intensief worden begeleid, aan de andere kant zitten mensen die langdurig in een uitkeringssituatie zitten en eigenlijk ‘nooit iets horen’, het granieten bestand. En dan is er een groep ‘buitenbeelders’, waaronder NUG’ers.

Onevenredige hoge kosten

Het sociaal domein anno 2021 is een erfenis van de welvaartsstaat en over haar functioneren is al veel gezegd en geschreven, ook na de decentralisaties in 2015¹⁶. De protocollering van de laatste decennia, die wordt gestuurd door een behoefte aan controles en financiële beheersing, heeft niet geleid tot betere resultaten of lagere kosten. Het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) heeft veel casuïstiek beschreven van mensen die juist verstrikt raken in het sociaal domein, in plaats van dat zij van daaruit verder groeien. Daarmee zijn onevenredig hoge maatschappelijk kosten gemoeid. Een veelheid aan hulpverleners met een relatief beperkt mandaat kan ‘iets’ doen voor mensen, maar tegen hoge kosten en met geringe effectiviteit. Met het Sociaal Hospitaal heeft het IPW een omgeving gecreëerd waarin betere methodes getest kunnen worden. Hun Doorbraakmethode is inmiddels omarmd door het ministerie van Sociale Zaken.

Het gevoel dat het sociaal domein ‘beter kan’, is geen specifiek Nederlands gevoel, alle Europese landen worstelen met dit vraagstuk. Het boek *Radical help: how we can remake the relationships between us and revolutionise the welfare state* van Hilary Cottam beschrijft goed de problemen van het sociaal domein en stelt een oplossing voor.



Vernieuwing

Vernieuwing van het sociaal domein wijst in de richting die de vraag en het perspectief van de hulpvrager het vertrekpunt maken. Dat klinkt logisch en eenvoudig, maar is in de praktijk uitermate lastig in een omgeving waarin de regels de andere kant op wijzen. En waarin professionals is aangeleerd om protocollen uit te voeren binnen een smal mandaat, in plaats van met een breed mandaat flexibel in te spelen op de vraag en daarin keuzevrijheid te hebben. We destilleren de volgende principes voor de toekomst van het sociaal domein:

- Stel de hulpvrager centraal
- Ga uit van de regie en sluit aan bij het perspectief van de kandidaat; geef ruimte om zelf te formuleren welke stap voor hem of haar op dit moment het meest zou helpen
- Probeer deze hulp beschikbaar te maken
- Hulpverleners zijn volgend en begeleidend aan de hulpvrager, met liefst zo min mogelijk hulpverleners of contactpersonen

‘Volgend sturen’

Niet alleen het IPW en Hillary Cottam zitten op deze lijn. Het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) heeft opdracht gegeven om de methodiek ‘volgend sturen’ - in tegenstelling tot ‘leidend sturen’ - te beschrijven en overdraagbaar te maken. Stichting Gezel is de methodiek ‘volgend sturen’ aan het ontwikkelen als reactie op het systeem (onderwijs, gemeenten, verwachtingen van ouders) dat er voor zorgt dat veel schoolverlaters van praktijk en speciaal onderwijs een kans

krijgen om door te leren en zich te ontwikkelen. Zodat ze zich kunnen handhaven op de arbeidsmarkt. De methodiek gaat nadrukkelijk *niet* uit van protocollen (‘leidend sturen’).

‘Volgend sturen vertrouwt erop dat de kandidaat een passende keuze maakt ’

‘Volgend sturen’ creëert ruimte om te groeien naar vermogen en vertrouwt erop dat de kandidaat een passende keuze maakt. Die ligt dan vast in een wederzijdse afspraak. Dat is iets anders dan ‘leidend sturen’, want dan bepaalt de professional wat het beste is voor de ander. Het gaat om een herpositionering van de verhouding tussen de arbeidsdeskundige en de cliënt (en zo nodig ook de familie en de cliënt). ‘Volgend sturen’ vraagt veel vertrouwen bij de uitvoerders. Niet het resultaat, maar het proces staat namelijk centraal. “Het paradoxale is dat juist door niet het resultaat centraal te stellen, de beste resultaten worden behaald”, zegt een geïnterviewde.

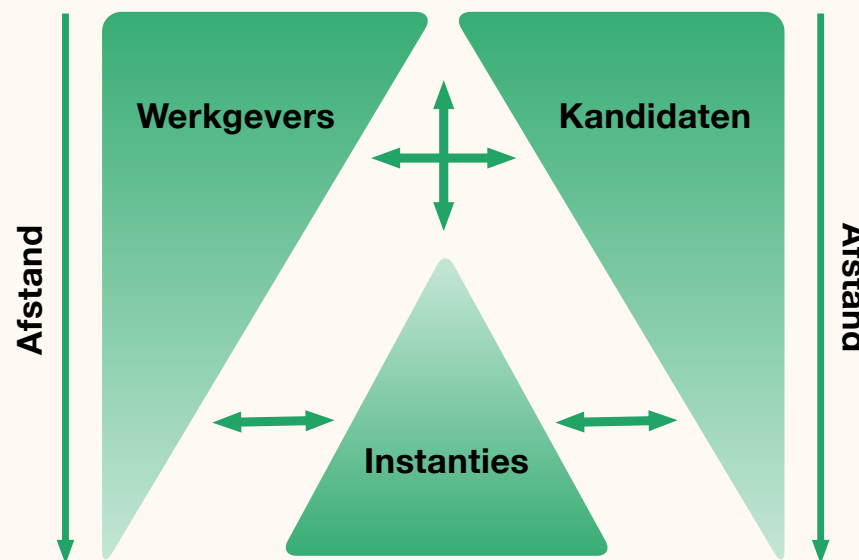
3. Blauwdruk van een nieuwe werkwijze

We constateerden een mismatch tussen vraag en aanbod aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ook stelden we vast wat nodig is om deze markt als markt beter te laten functioneren. Daarna bekeken we dat vanuit het perspectief van het sociaal domein. Als we de elementen van systeeminnovatie vanuit deze gezichtspunten over elkaar heen leggen, zien we verrassende overeenkomsten. De twee lijstjes met de principes voor een andere uitvoering wijzen in dezelfde richting en versterken elkaar:

- Geef de werkzoekende zoveel mogelijk regie en ruimte
- Haak aan bij het perspectief van de kandidaten en pas de begeleiding daaraan aan; steunen, niet sturen
- Zet het sociale voorop; de route naar een grotere zelfredzaamheid is leidend, kostenbeheersing en controles zijn volgend
- Werk aan het vergroten van de transparantie tussen vraag en aanbod
- Geef betrokken en gekwalificeerde werkgevers meer handelingsvrijheid
- De transacties tussen werkgever en werknemer moeten veel sneller tot stand kunnen komen
- De transactiekosten van werkgever en overheid kunnen flink omlaag

3.1 Het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model

Zo komen we bij een nieuw model van toeleiding. Kandidaten pakken zoveel mogelijk zelf de regie en consultants nemen een faciliterende rol in: van sturen naar steunen.



Figuur 2: Het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model.

Werkgevers die mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt makkelijker kunnen aannemen, krijgen flink meer ruimte van handelen. Zij krijgen de vrijheid om zelf mensen te zoeken en die snel in te passen. Het systeem schikt zich naar de kenmerken van deze partijen. We noemen dit model: Regie Aan Kandidaten en Werkgevers.

Regie wil zeggen dat werkgevers en kandidaten zoveel mogelijk zelf initiatief nemen om contact te maken. Een essentiële



voorwaarde daarvoor is transparantie. In een nieuw model zouden werkgevers veel meer toegang moeten krijgen tot de pool van kandidaten. Kandidaten moeten op hun beurt meer vrijheid voelen om vacatures te bekijken. Na het ‘vinden van elkaar’ kan er een traject en/of arbeidsrelatie tot stand komen. Daarbij worden mechanismes ingebouwd, inclusief het wegnemen van bestaande barrières, waardoor het proces veel sneller en tegen lagere transactiekosten kan plaatsvinden. En het liefst met een hogere kwaliteit en slagingskans dan in de huidige werkwijze.

In de komende paragrafen werken we de belangrijkste elementen van ons model verder uit.

‘Sociaal ondernemers dichten een groot deel van de afstand tot de arbeidsmarkt’

3.2 Ruimte voor betrokken werkgevers: wie mag wat?

Voor sociaal ondernemers is het werken met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een onderdeel van hun businessmodel. Zij hebben hun bedrijfsprocessen op hen ingericht en de omgang hoort bij hun managementcompetenties. Zij dichten van hun kant een groot deel van ‘de afstand tot de arbeidsmarkt’. Deze vaardigheden zijn niet alleen voorbehouden aan sociaal ondernemers. Gewone bedrijven die werken met veel mensen uit de doelgroep, zoals Vebego en Asito, voldoen ook aan dit profiel. En dat geldt ook voor flink wat ‘gewone’ mkb'ers.

In ons nieuwe model krijgen deze ondernemers ruimte om snel kandidaten op te nemen en te ondersteunen. Vanzelfsprekend

zijn zoveel mogelijk werkgevers uitgenodigd om arbeidsplaatsen te creëren. De markt is open voor iedereen. Elke werkgever heeft dus gelegenheid om toe te treden tegen lage kosten, zeker ook kleine sociale ondernemingen. Om te bepalen welke werkgevers zich op welke wijze op deze markt mogen positioneren, en gedragen, is een zekere structuur nodig. Denk voor een mogelijke ‘classificering’ van werkgevers bijvoorbeeld aan drie categorieën:

- *preferred partners*
- *committed partners*
- *business as usual partners*

Instanties (gemeenten, UWV en SW-bedrijven) behandelen de onderste *business as usual* werkgeverscategorie volgens de nu geldende werkwijze. Dat betekent dat ze plaatsingen beoordelen en een kandidaat voorstellen. De instanties beoordelen de bovenste categorie *preferred partners* op basis van hun competenties en maatschappelijke prestaties, zoals het succesvol plaatsen van mensen uit de doelgroep. Een randvoorwaarde om *preferred partner* te zijn, is het meten van hun impact, zoals het aantonen van een groeiende zelfredzaamheid van hun medewerkers. Deze partners krijgen dus ook de hoogste mate van handelingsvrijheid om kandidaten te zoeken en te plaatsen en krijgen op afroep ondersteuning.

Tussen deze twee categorieën kan een groep *committed partners* staan die inclusiviteit hoog in het vaandel heeft, maar niet zoals de *preferred partners* over alle benodigde competenties en



resources beschikt. In de praktijk moet blijken welke ruimte passend is voor deze categorie werkgevers. Het zelf zoeken van kandidaten hoort daar zeker bij. Werkgevers kunnen in dit model ‘promoveren’ naarmate zij meer commitment en resultaten laten zien.

‘Werkgevers kunnen in ons model ‘promoveren’ naarmate zij meer commitment en resultaten laten zien’

In het classificeren van werkgevers kunnen ook instrumenten als de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) en de Code Sociale Ondernemingen worden meegenomen. PSO30+ bedrijven worden dan *preferred partner*. Een ander idee kan zijn om beoordelingen door professionals en medewerkers op basis van ervaringen mee te wegen, zoals ook hotels en restaurants worden beoordeeld op kwaliteit. Hier moeten eenvoudige mechanismes worden gevonden waarmee geen nieuwe en kostbare bureaucratie wordt opgetuigd.

Preferred en *committed* partners werken in een helder en identiek kader, waarbij de vrijheden en verplichtingen goed worden vastgelegd.

Zorgen

Deze werkwijze roept bij de instanties verschillende zorgen op. Wordt er geen misbruik gemaakt van de ruimte? Bijvoorbeeld door het aanbieden van trajecten aan mensen die al een loonwaarde hebben of die meer ondersteuning krijgen dan nodig is? In principe wordt namelijk het gedrag van de werkgever niet vooraf

gecontroleerd, maar ‘steekproefsgewijs en achteraf’. Bij misbruik kan de werkgever naar een lagere categorie worden geplaatst.

Een tweede zorg is het beheersen van de totale kosten van een gemeente of van het UWV: zijn deze in de hand te houden met deze werkwijze? We komen hier in paragraaf 3.4 op terug.

3.3 Regie aan kandidaten

Ruimte om zelf de touwtjes in handen te nemen, betekent niet kandidaten aan hun lot overlaten. De begeleiding zou hen moeten leren na te denken over hun mogelijkheden en welke werkplek bij hen zou passen. Ook hebben veel kandidaten hulp nodig om zichzelf te presenteren. Een waardevolle stap naar meer zelfredzaamheid kan ook zijn kandidaten aan te moedigen zelf op zoek te gaan naar een passende werkplek en hen eventueel daarbij te helpen, als zij dat vragen.

Hetzelfde principe

Het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model hanteert voor de kandidaten hetzelfde principe als voor de werkgevers. Sommige mensen hebben veel hulp en begeleiding en zelfs bescherming nodig. Afwijzingen of een verkeerde plaatsing kan tot teleurstelling leiden en zelfs langdurige terugval veroorzaken. Andere kandidaten kunnen meer eigen regie aan. Zelf zoeken en over teleurstellingen heen stappen horen bij het leven en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling naar een grotere zelfredzaamheid. De dienstverlening van de instanties moet inspelen op de kracht en fase van de ontwikkeling van de kandidaten. Als faciliterende consulent uitgaan van het perspectief van de kandidaat, is geen eenvoudige rol.



Ons model geeft al meteen ruimte om werkgevers te vinden, want de *preferred* en *committed partners* zijn bekend. Maar kandidaten kunnen natuurlijk ook bij andere werkgevers terecht komen, zowel digitaal als fysiek zijn er veel mogelijkheden.

‘Het vinden van elkaar kan op verschillende plekken en manieren tot stand komen’

Het vinden van elkaar verloopt niet meer vanuit een filosofie van centrale geleiding, maar kan op verschillende plekken en manieren tot stand komen. Veel van onze kandidaten zijn het best te vinden en te ontmoeten via lokale netwerken, in scholen, buurthuizen en via via op straat. Gemotiveerde mkb-ondernemers kunnen relatief makkelijk toegang krijgen tot deze *fabric of society* als zij zich op de juiste manier opstellen en communiceren. De huidige ‘*open hiring*’ initiatieven van Start Foundation geven ook veel interessante voorbeelden en inzichten hoe dit in de praktijk kan werken.

Lang niet alle kandidaten zijn in staat om zich zonder hulp online te presenteren doordat zij worstelen met de Nederlandse taal, met digitale vaardigheden of omdat zij gewoon geen toegang hebben tot een laptop of smartphone. We ontmoeten veel scepsis over online matching. Maar we zien ook op Twitter en LinkedIn bevlogen klantmanagers hun kandidaten anoniem presenteren. Online matching verdient in ons nieuwe model meer aandacht en investering. Het maken van een online profiel kan voor de kandidaat een positieve en motiverende ervaring zijn, ook als daar flink wat hulp bij nodig is.

Digitaal matchingsplatform

Een voorbeeld is het digitale matchingsplatform ‘Hallo Werk’, waar werkzoekenden uit de regio’s Rijnmond en Haaglanden direct in contact kunnen komen met werkgevers uit de regio. Dit platform onderschrijft ook de principes die wij aan het begin van dit hoofdstuk voorstellen voor de blauwdruk van een nieuw systeem.¹⁷

Ook zou er meer gebruik gemaakt kunnen worden van normale wervingsmethoden op de arbeidsmarkt, zoals Monsterboard en LinkedIn. Op deze manier wordt de groep met afstand tot de arbeidsmarkt minder gepositioneerd als een afgescheiden systeem van de rest van de economie.

Ondernemers terughoudend

Het zelf op zoek gaan gebeurt nu natuurlijk ook al, wij horen echter regelmatig dat dit soms kwaad bloed zet bij de instanties die gewend zijn om het systeem te beheersen (‘dit had via ons moeten lopen’). Dat maakt ondernemers terughoudend, want uiteindelijk zijn zij afhankelijk van een goede relatie met de gemeente voor toeleiding en voor de nodige ondersteuning. Kandidaten nemen het risico dat hun consulent niet meewerkt, iets wat hen onzeker kan maken. Deze sturing heeft een negatieve invloed op het gedrag van werkgevers en kandidaten. Daar waar het *preferred* en *committed partners* in ons model betreft, is dit ingeregeld en verleden tijd. Als dit tot successen leidt kunnen instanties ook voor plaatsingen bij *business as usual partners* een meer open, enthousiasmerende houding gaan innemen. En dat leidt weer tot meer beschikbare werkplekken.

3.4 De faciliterende rol van de instanties; hoe het systeem te beheren?

De opdracht van de instanties (gemeenten, UWV en SW-bedrijven) is om hun doelen te bereiken en jaarlijkse budgetten te beheren. Zij sturen met deze opdracht in het achterhoofd. Dit beheersysteem is een aparte analyse waard. Want op deze manier kunnen de maatschappelijke baten op de lange termijn niet altijd het leidend principe zijn. Medewerkers van instanties sturen namelijk op hun eigen budget en niet op het grote geheel. Een van de meest prangende voorbeelden is dat jonge NUG'ers een plaatsing met loonaanvulling kunnen krijgen, wat op de lange termijn zowel sociaal als financieel een prioriteit zou moeten zijn. Maar op korte termijn gaat het dan om een kostenstijging voor een gemeente en lang niet alle gemeenten hebben de middelen om dit toe te kennen. De instanties zullen in het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model de kosten toch moeten kunnen beheersen.

Minder werk, meer capaciteit

De nieuwe werkwijze zal per casus gemiddeld minder werk vragen. Zo kan er meer aandacht gaan naar het 'granieten bestand', mensen die door gebrek aan capaciteit nu al lang buiten beeld zijn. Dit zorgt voor ruimte om meer mensen aandacht te geven en dus ook meer mensen naar betaald werk te begeleiden. Meer plaatsingen kunnen ook gerealiseerd worden door er flink meer vaart in te krijgen, de zekerheid voor werkgevers te verhogen en de transactiekosten te verlagen. Mét verlaging van kosten voor de instanties. Eigenlijk zou zo het beheervraagstuk dus per saldo kleiner moeten worden.



Figuur 3: Van het oude model naar het RAKEW model.

Het inregelen van het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model kan stap voor stap. Een gemeente zou kunnen beginnen met een beperkt aantal *preferred partners* en de nieuwe manier van werken met hen afstemmen. Ook kunnen daarbij afspraken worden gemaakt waarbij het volume van plaatsingen via de nieuwe werkwijze langzaam groeit. In het begin zal de nieuwe werkwijze dan een klein deel uitmaken van de populatie en daarmee is het risico dat het 'uit de hand loopt', beperkt. Een gemeente kan stapsgewijs monitoren hoe het zich ontwikkelt.

'Het inregelen van het Regie Aan Kandidaten en Werkgevers model kan stap voor stap gedaan worden'

De instanties zullen dan feitelijk op een hoger niveau aan de knoppen draaien. Zij kunnen het aantal en de omvang van de *preferred* en *committed partners* en de daarbij behorende volumes sturen. Deze werkgevers worden steekproefsgewijs achteraf gecontroleerd. Deze systematiek is geheel anders dan de huidige sturing, die vindt plaats via (druk op) individuele kandidaten. Dat leidt overigens ook lang niet overal tot de gewenste resultaten.



4. Samenvattend: wat is het actieplan?

Om meer mensen te laten participeren op de arbeidsmarkt is het nodig blijvende oplossingen te vinden. Voor een daadwerkelijke en verankerde verbetering is een transitie op systeemniveau nodig waarbij alle stakeholders betrokken zijn: ondernemers, overheden, beroepsorganisaties, financiers en anderen.

Transities zijn 'multi-level'

Transities zijn veranderingsprocessen die 'multi-level' plaatsvinden: op macro-, meso- en microniveau. Drie niveaus die met elkaar in verband staan.¹⁸ Het macroniveau is nationale wet- en regelgeving. Meso is het functioneren van een gemeentelijke sociale dienst; de vertaling in lokaal beleid, prioriteitstelling, de aansturing van uitvoerende medewerkers en hun houding en gedrag. Het microniveau is bijvoorbeeld een klantmanager die een potentiële medewerker bemiddelt naar een baan en daar de benodigde loonaanvulling, jobcoaching en andere voorzieningen bij organiseert.

Goede nationale wet- en regelgeving zijn belangrijke randvoorwaarden voor het functioneren van het systeem, maar laten per definitie veel ruimte voor invulling van de uitvoering. Wij denken dat juist in die uitvoering veel te winnen valt. We zijn ervan overtuigd dat het oplossen van de knelpunten op het gebied van de instroom grotendeels vanuit verandering op meso- en microniveau kan worden ingezet. Daar richten wij ons hier dan ook op.

Verschillende meelezers merkten op dat veel fundamenteelere veranderingen op macroniveau nodig zijn, waar wij het wel mee eens zijn:

“Het systeem is nu gebaseerd op het creëren van bestaansonzekerheid, dat mensen wel gaan werken als het niet anders kan. Terwijl juist rust en bestaanszekerheid voorwaarden zijn om betaald werk aan te kunnen.”

“Een basisinkomen zou het sociaal domein fors laten inkrimpen omdat de toegevoegde waarde van toekenning en controle vervalst.”

“De parallelle arbeidsmarkt die Start Foundation voorziet, is mede gebaseerd op de erkenning dat lang niet iedereen voldoende productievermogen heeft, en de arbeidsmarkt dus per definitie geen plek biedt aan veel mensen uit de doelgroep.”

“De inrichting van de arbeidsmarkt als geheel is met de vele oproepen uitzendbaantjes geen goede bedding, zoals ook de commissie Borstlap heeft geconstateerd.”

4.1 System accelerators

Een goede volgende fase zou het opzetten kunnen zijn van *system accelerators*, waarin lokale overheden (gemeenten), ondernemers en andere relevante partijen samenwerken aan oplossingen volgens de principes uit dit white paper. Het meest logisch is het samenbrengen van omgevingen die al, eventueel voorzichtige, vernieuwende pogingen doen in de geschetste richting en kijken hoe deze versneld kunnen worden.

Er zijn al vele pilots gedaan die in de beschreven richting wijzen en die, ondanks succes, zijn doodgebloed. We moeten los komen van 'Nederland pilotland'. Voorwaarde voor blijvende



systeeminnovatie is een expliciete intentie om het bij succes ook blijvend in te voeren. Net als een breed draagvlak.

Doen

De actoren worden in de accelerator samengebracht om gezamenlijk keuzes te maken en uit te proberen, in andere woorden: om te doen. Omdat wij geloven dat verandering van onderop, uit de praktijk, moet komen. Daarbij sluit een universiteit of hbo aan die in het proces meeloopt en actieonderzoek uitvoert. Om als onbevooroordeeld waarnemer vast te stellen wat werkt en wat niet werkt en om een basis voor verdere verspreiding te creëren. Deze richting zal waarschijnlijk te globaal zijn om een start te maken met een *system accelerator*. Maar er is ook ruimte nodig voor eigen invulling om te ervaren wat werkt in de praktijk. De vraag is welke verdere uitwerking van de keuzes nodig is om te beginnen.

4.2 Vervolgstappen

We publiceren deze versie van de white paper en bespreken deze in een, waarschijnlijk online, seminar dat voor iedereen toegankelijk is. Dat levert een volgende versie op die (nog) beter doordacht en breder gedragen zal zijn. Deze versie bieden we aan de nieuwe beleidsmakers in Den Haag aan, de nieuwe Kamercommissie Sociale Zaken of de nieuwe bewindslieden op het ministerie van SZW, en/of aan beleidsmakers binnen de VNG.

Tegelijkertijd zullen we zoeken naar twee of drie omgevingen die onze voorgestelde werkwijze willen uitproberen. Een belangrijk onderdeel is dat dit volgens een ‘multi-stakeholder’ aanpak

gaat: een brede klankbordgroep gaat het project sturen, sociaal en betrokken ondernemers en vertegenwoordigers van de doelgroep kunnen daarin ook meepraten. Met hen samen willen wij het proces van de *system accelerators* meer vormgeven.

Wij kunnen ook bijdragen aan het etaleren van nieuwe werkwijzen en successen, zodat verspreiding en opschaling ontstaan. Van daaruit kunnen we verder werken naar andere omgevingen en zo een ‘transitie van onderop’ teweegbrengen.

*‘Verandering moet uit de praktijk,
van onderop, komen’*



Bijlage 1. Verantwoording

Dit white paper is gebaseerd op de sinds 2012 verzamelde ervaringen van sociaal ondernemers uit het netwerk van Social Enterprise NL. Ons boek 'Iedereen werk, iedereen winst' (2014) geeft een eerdere beschouwing van het probleem van arbeidsparticipatie en de rol van sociale ondernemingen als oplossing.

In het najaar van 2019 is met een groep experts gesproken die ons hebben geholpen onze visie op het vraagstuk instroom scherper te krijgen: Aart van der Gaag, Arie van Tienhoven, Astrid Mersmans, Aukje Smit, Bert van Boggelen, David Jansen, Erik Kruijff, Eveline Wauters, Harry Kruiter, Huib van Olden, Ido van der Meulen, Joep Binkhorst, Jos Verhoeven, Joske Paumen, Leendert de Bell, Lidia van der Klei, Marjolein ten Hoonte, Martine van Ommeren, Matthijs de Jong, Nienke Schütte, Nora Kasmi, Peter Hobbelen, Reineke Schermer, Robin Molenaar, Steven Hubeek, Suzanne de Visser en Tineke Kemp. Daarnaast zijn vele bronnen geraadpleegd waarvan we geen uitputtende opsomming hebben opgenomen.



Eindnoten

- ¹ Social Enterprise NL Monitor 2019: 48% van de sociale ondernemingen uit het ledenbestand van SENL richt zich op arbeidsparticipatie als primair impactgebied. Amsterdam: Social Enterprise NL.
- ² CBS Statline, Laag en langdurig laag inkomen van personen; persoonskenmerken. Geraadpleegd op 21/04/2021: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83843NED/table>
- ³ CBS (2019). Armoede & Sociale Uitsluiting. Den Haag: CBS.
- ⁴ Kamerstukken 2017/2018, 34700, nr. 34; Kamerstukken 2012/2013, 33410, nr. 15; Kamerstukken 2010/2011, 32417, nr. 14; Kamerstukken 2007/2008, 31143, nr. 22; Kamerstukken 2002/2003, 28637, nr. 19.
- ⁵ Kamerstukken 2012/2013, 33566, nr. 15.
- ⁶ Koolmees (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. Eindrapport Commissie Regulering van Werk. Den Haag.
- ⁷ Website Happy Tosti.
- ⁸ Specialisterren (2019). Social Impact Verslag 2018. Utrecht: Specialisterren.
- ⁹ Binkhorst, J., De Bell, L., Drupsteen, L., & Schrijver, E. (2019). Opschalen van sociale ondernemingen: groei in impact: Belangrijkste onderzoeksresultaten. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- ¹⁰ Stavenuiter, M., Andriessen, S., Out, M., Reches, L. (2020). Werk voor iedereen: baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Eén van de aanbevelingen uit dit rapport richt zich op dit punt: gemeenten moeten meer investeren in laagdrempelige vormen van werving en selectie om werkgevers helpen op te schalen.
- ¹¹ Kossen, J. & Albayrak, B. (2016). Doelgroep aan het werk. Den Haag: De Normaalste Zaak.
- ¹² Kamerstukken 2020/2021, 35644, nr. 3.
- ¹³ Het begrip “volkomen markt” is niet hetzelfde als het neo-liberale begrip “vrije markt” waarvan de nadelen steeds meer naar voren komen. Een volkomen markt gaat uit van *true prices* en zal een belangrijk onderdeel blijven vormen van de toekomstige economie, of deze nu duidt als een impact economie, betekenis economie of Rijnlands kapitalisme.
- ¹⁴ Als integrale kosten van de ondersteuning en begeleiding van een medewerker hoger zijn dan de economische waarde van de productie, dan resteert er geen economische bijdrage. Dan gaat het feitelijk om (arbeidsmatige) dagbesteding of zorg. Dat is uiteraard ook zeer belangrijk, maar geen onderdeel van de arbeidsmarkt waarmee ook een positief effect op de collectieve lasten en de economie gerealiseerd kan worden.
- ¹⁵ Verschillende van onze meelezers vroegen zich af of instanties inderdaad het plaatsen van mensen als grootste belang zien, of dat andere belangen groter zijn? Systemen hebben de neiging om zichzelf in stand te houden.
- ¹⁶ Per 1 januari 2015 decentralisatie van Wmo, Jeugdwet en Participatiewet naar gemeenten. Tegelijkertijd transformatie sociaal domein door generalistische manier van werken in sociale wijkteams.
- ¹⁷ Website halo-werk
- ¹⁸ Geels F.W. & Schot J. (2007) Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), p.399-417.