



Het ontwikkelen en organiseren van maatschappelijk waardevol werk

Lessen uit de werkinnovatie prijs projecten

HET ONTWIKKELEN EN ORGANISEREN VAN MAATSCHAPPELIJK WAARDEVOL WERK

LESSEN UIT DE WERKINNOVATIE PRIJS PROJECTEN

Naam auteur(s)	Paul van der Aa, Hogeschool Rotterdam Linda Bakker, Hogeschool Utrecht Leendert de Bell, Hogeschool Utrecht Toine Wentink, Hogeschool Rotterdam
Datum	juni 2023

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	5
1.1.	Achtergrond	5
1.2.	Lerende evaluatie van de Werkinnovatie Prijs	6
1.3.	Centrale vraag en focus van de lerende evaluatie	6
1.4.	Opbouw van dit rapport	7
2.	De zes onderzochte pilots op hoofdlijnen	8
2.1.	Circulaire Hub (Pantar, Amsterdam)	8
2.2.	Zorghub (Werkse!, Delft)	12
2.3.	Circulaire Hub (Caparis, Leeuwarden)	16
2.4.	Doe mee met 4W (wonen, werken, welzijn in de wijk) (Ergon, Eindhoven)	19
2.5.	Schouwen-Duiveland Verbindt (De Zuidhoek, Zierikzee)	23
2.6.	NetWerk Emmen (Emco Groep, Emmen)	27
3.	Lessen over het ontwikkelen en organiseren van maatschappelijk waardevol werk	30
3.1.	Analysekader	30
3.2.	Lessen over het ontwikkelen van meervoudige waarde via werk	30
3.2.1.	Houd aandacht voor de waarde voor werknemers	31
3.2.2.	Kijk genuanceerd naar verdringing	32
3.3.	Lessen over het organiseren van maatschappelijk waardevol werk	33
3.3.1.	'Keep it simple'	34
3.3.2.	Zorg voor structurele financiers	34
3.3.3.	Schep ruimte voor leren en ontwikkelen	35
3.3.4.	Zorg voor gezamenlijke doelen, wederzijds profijt en draagvlak	36
3.4.	De WIP als katalysator voor het ontwikkelen van maatschappelijk waardevol werk	37
4.	Literatuur	39
	Bijlage: Overzicht interviews	40

1. Inleiding

In dit rapport staan de ervaringen van zes pilots centraal die sinds 2021 experimenteren met het ontwikkelen en organiseren van nieuwe vormen van maatschappelijk waardevol werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie:

- Circulaire Hub (Pantar, Amsterdam)
- Zorghub (Werkse!, Delft)
- Circulaire Hub (Caparis, Leeuwarden)
- Doe Mee met 4W (Ergon, Eindhoven)
- Schouwen-Duiveland Verbindt (De Zuidhoek, Zierikzee)
- NetWerk Emmen (Emco Groep, Emmen)

1.1. Achtergrond

De pilots in het kader van nieuwe banen voor maatschappelijk waardevol werk zijn ontwikkeld door sociaal ontwikkelbedrijven (SW-bedrijven nieuwe stijl) in samenwerking met partners en gehonoreerd met de Werkinnovatie Prijs (WIP). De WIP is een prijs die door Start Foundation en Cedris in 2020 in het leven is geroepen als onderdeel van een bredere strategie om een parallelle arbeidsmarkt te ontwikkelen. De WIP bood hiervoor financiële speelruimte van maximaal 1 miljoen euro per project om op een innovatieve wijze nieuw werk te organiseren dat inspeelt op maatschappelijke vraagstukken.

Kern van de parallelle arbeidsmarkt is het streven om in publiek-private constructies nieuwe vormen van maatschappelijk waardevol werk te ontwikkelen voor de grote groep mensen die niet in beschut werk past, maar die ook weinig kans maakt op het vinden van regulier betaald werk.

De koppeling tussen het bieden van duurzame betaalde arbeidsplaatsen voor mensen met weinig of geen perspectief op de reguliere arbeidsmarkt en het tegelijkertijd oplossen van maatschappelijke kwesties staat hierbij dus centraal. In de visie van Start Foundation betreft 'maatschappelijk waardevol werk' werk dat bijdraagt aan het oplossen van een maatschappelijk probleem, dat op de reguliere arbeidsmarkt 'blijft liggen' en waar momenteel nog geen verdienmodel voor bestaat. Hierbij valt te denken aan verschillende vormen van persoonlijke dienstverlening of initiatieven gericht op de verduurzaming van de samenleving (Dekker, 2019).

Het werk wordt deels betaald uit publieke middelen en georganiseerd in publiek-private samenwerking om de gemeenschappelijke opgave op de juiste manier te borgen (Wilthagen & Stolp, 2021). De maatschappelijke business case voor dit werk bestaat in de visie van Start Foundation uit de optelsom van: a) klassieke 'contabele' waarde van werk

(winst/verliesrekening); b) de waarde die via een maatschappelijke kosten-batenanalyse (mkba) in geld uitgedrukt kan worden maar niet feitelijk contabel kan worden gemaakt; en c) de beleefde ervaringswaarde voor de werknemer.

Eind 2022 heeft Start Foundation besloten om het programma rond de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt voortijdig stop te zetten, onder andere wegens het achterblijven van het aantal pilots. Desalniettemin zijn er verschillende waardevolle ervaringen opgedaan met innovaties rondom het realiseren van maatschappelijk waardevol werk. Op basis van deze ervaringen zetten Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Utrecht in dit rapport de geleerde lessen op een rij, als opbrengst van een (eveneens voortijdig gestopte) lerende evaluatie naar de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt.

1.2. Lerende evaluatie van de Werkinnovatie Prijs

De lerende evaluatie van de WIP-projecten is in 2022 gestart met als oorspronkelijk doel om in een cyclisch proces van drie jaar de ontwikkeling van de WIP te volgen en te voeden met inzichten uit onderzoek. Bij alle pilots zijn hiervoor gedurende 2022 en 2023 interviews uitgevoerd met initiatiefnemers, uitvoerders, samenwerkingspartners en werknemers in de gerealiseerde banen.

Hoewel beperkt door het voortijdige einde van het programma en de evaluatie zelf, kunnen ook op basis van de tot dusver verzamelde gegevens een aantal lessen worden getrokken die benut kunnen worden voor toekomstige innovaties met betrekking tot de inclusieve arbeidsmarkt.

De hier gepresenteerde lessen zijn nadrukkelijk gebaseerd op de ervaringen en percepties van de pilots zelf, en kunnen op onderdelen afwijken van de oorspronkelijke doelstellingen van Start Foundation. In bijlage 1 staat een overzicht van het verzamelde onderzoeksmateriaal.

1.3. Centrale vraag en focus van de lerende evaluatie

In dit rapport staat de volgende vraag centraal: *Welke lessen kunnen uit de werkinnovatieprojecten worden getrokken over ontwikkeling en organisatie van waardevol werk?*

Voor de lerende evaluatie is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd over het organiseren van maatschappelijk waardevol werk (Hogeschool Rotterdam & Hogeschool Utrecht, 2022). Deze verkenning heeft een analysekader opgeleverd dat gebruikt is om de ervaringen van de pilots te duiden. Uitgaande van dit kader is op drie niveaus naar de waarde van werk gekeken: a) de werknemer; b) de werkgever (organisatie); en c) de maatschappij. De veronderstelling op basis van de literatuur hierbij was dat werk alleen

maatschappelijk waardevol kan zijn als het ook waardevol is op de niveaus van de werknemer en de organisatie.

Op basis van het literatuuronderzoek hebben we het onderzoek gefocust op twee invalshoeken: 1) hoe wordt maatschappelijk waardevol werk georganiseerd, en wat zijn de ervaringen daarmee? En 2) hoe verloopt de samenwerking tussen publieke en private partners, en wat zijn condities voor succesvolle samenwerking om gezamenlijk maatschappelijk waardevol werk te realiseren?

1.4. Opbouw van dit rapport

In het volgende hoofdstuk beschrijven we kort de zes pilots die in het kader van de WIP zijn ontwikkeld. In hoofdstuk drie gaan we in op de geleerde lessen.

2. De zes onderzochte pilots op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk introduceren we de zes onderzochte pilots die centraal staan in dit rapport. We beschrijven kort per pilot: de aanleiding, de doelstelling, de samenwerkende partijen, de aard van het gecreëerde werk, het aantal werknemers per april 2023, ervaringen met de uitvoering, en de ontwikkelplannen voor 2023 en verder. Dit hoofdstuk is gebaseerd op documentatie over de pilots en interviews met de uitvoerders van de pilots.

2.1. Circulaire Hub (Pantar, Amsterdam)

Aanleiding

Teneinde meer zinvol, passend en duurzaam werk te creëren voor kwetsbare groepen heeft het sociaal ontwikkelbedrijf Pantar de strategische keuze gemaakt om op zoek te gaan naar nieuwe werksoorten, om meer aansluiting te zoeken bij de lokale arbeidsmarkt (met het oog op mogelijke doorstroom van werknemers) en om te investeren in netwerkvorming met lokale partners. Eén van de sectoren waar men zich hierbij op richt, is de circulaire economie. Deze opkomende sector biedt niet alleen perspectief op nieuw werk, maar ook de gelegenheid om bij te dragen aan een schoner milieu en een verbetering van de leefbaarheid in de stad.

Naar aanleiding van de WIP is het idee van een Circulaire Hub uitgewerkt. In de hub krijgen diverse afvalstromen een (eerste) verwerking ten behoeve van hergebruik. Afval zoals koffiedroes, oud brood, sinaasappelschillen en textiel wordt opgehaald, gereinigd en gesorteerd ten behoeve van verdere verwerking tot grondstoffen, zoals de productie van oesterzwammen en zeep. Het organische afval dat overblijft wordt door vergisting omgezet in energie. Alle activiteiten binnen de Circulaire Hub worden uitgevoerd door mensen die weinig kans maken op een reguliere baan.

Doelstelling

In dit project komen ambities met betrekking tot milieu, leefbaarheid en duurzaam werk voor kwetsbare groepen samen. De werkgelegenheidsdoelstelling is om uiteindelijk, in 2025, voor 120 personen werk te creëren als 'circulair medewerker'. In de hub wordt gevarieerd werk georganiseerd dat mogelijkheden biedt voor mensen om op verschillende niveaus in te stromen en bovendien voldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden biedt aan werknemers (meer dan in de traditionele SW-werksoorten). Ter ondersteuning van deze doelstellingen wordt een mbo 1-opleiding tot 'circulair medewerker' ontwikkeld.

De hub wordt verder als een 'broedplaats' gezien waar, in samenwerking met private partijen en startups, nieuwe initiatieven binnen de circulaire economie kunnen worden ontwikkeld. Op de langere termijn moet de Circulaire Hub als een zelfstandige 'social firm' op eigen benen kunnen staan.

Samenwerkende partijen

De Circulaire Hub is een samenwerking tussen het sociaal werkbedrijf Pantar, de gemeente Amsterdam, partners uit het bedrijfsleven, startups, de universiteit en het onderwijs. Inclusief het sociaal ontwikkelbedrijf hebben maar liefst 17 publieke en private 'sleutelpartners' zich gecommitteerd aan het plan van de Circulaire Hub. Een klein deel van deze partners brengt middelen, materialen en geld in, waaronder het sociaal ontwikkelbedrijf. Hierbij gaat het om middelen zoals een droogunit voor afvalstoffen, een balenpers, verzamelkarren, maar ook geld voor scholing. Met het ROC wordt de opleiding 'circulair medewerker' ontwikkeld. Voorts wordt per werknemer 50% (forfaitaire) loonkostensubsidie ingezet.

Aard van het gecreëerde werk

Het plan was om een gevarieerd werkaanbod te creëren waarmee werknemers de gelegenheid krijgen om afwisselend werk uit te voeren en ze meer worden uitgedaagd. Voor de logistiek en inzameling van afval wordt gebruik gemaakt van vervoermiddelen van Pantar zelf, alsmede logistieke ondersteuning en vervoer van marktpartijen. Er is een werklocatie waar afvalstromen gesorteerd worden en een eerste verwerking krijgen (verontreinigingen verwijderen, demontage, samenbinden en persen van het afval). Vervolgens wordt het afval getransporteerd naar marktpartijen voor verdere verwerking. Daarbij wordt gezien of medewerkers ook in de latere fasen van het productieproces onderdelen daarvan voor hun rekening kunnen nemen, deels gebeurt dat al voor wat betreft inpakwerk.

Aantal werknemers per april 2023

Uiteindelijk zijn 15 werknemers actief (geweest) in de werkprocessen die binnen het idee van de Circulaire Hub vallen.

Ervaringen met de uitvoering

De Circulaire Hub is niet in de volle breedte gerealiseerd. Het idee van een centrale locatie met een bundeling van een grote diversiteit aan afvalstromen, werksoorten en samenwerking met veel partners uit de lokale economie is uiteindelijk niet verwezenlijkt. *"Nadat we de prijs hadden gewonnen [werden we] al snel in de projectstructuur [...] gedwongen, van ga nu maar uitvoeren wat je hebt bedacht. Terwijl wij eigenlijk nog aan*

het zoeken waren van dit is uiteindelijk waar het naartoe moet maar we zijn er nog lang niet. Dat werd best een puzzeltocht. En dan zie je dat er ook een aantal grotere partijen zijn die met je willen samenwerken in die wereld, maar dat gaat dan in een schaalgrootte waar we niet aan konden voldoen”, aldus de algemeen directeur van het sociaal ontwikkelbedrijf. Wel is er werk georganiseerd in een (beperkt) aantal afvalstromen, waarin een aantal medewerkers is geplaatst. In plaats van een centrale organisatie is dit nieuwe werk ondergebracht in verschillende organisatieonderdelen van het sociaal ontwikkelbedrijf.

Er is een aantal factoren dat verklaart waarom de praktijk anders is uitpakkt dan aanvankelijk werd bedacht. De instroom van werknemers bleef achter bij de verwachtingen. Naast organisatorische hindernissen, wordt het gebrek aan instroom ook geweten aan de aard van het werk: werknemers zijn moeilijk te motiveren voor het type werk (zwaar, vies) dat is georganiseerd. In dat opzicht lijkt de ambitie om afwisselend en uitdagend werk te organiseren voornamelijk onvoldoende geslaagd. *“Daarvan denk ik dat de les vooral is; als je mensen uit die wat ingewikkelde groep wil verleiden om te gaan werken, dan is dit niet de meest ideale werksoort, want het is zwaar en smerig. Dus dat is als entreebaan niet echt heel geschikt”, aldus de strategisch adviseur van het sociaal ontwikkelbedrijf.*

Een volgende factor is de complexiteit van de organisatie. Het bleek te ingewikkeld om alle werkzaamheden (en afvalstromen) te concentreren in één locatie. Diverse afvalstromen vergen specifieke werkprocessen en locaties. Biologisch afval dat vergist moet worden moest naar elders worden vervoerd. In dit opzicht is de organisatie van het werk veel complexer gebleken dan vooraf bedacht. Tot slot, en mogelijk de belangrijkste factor, zijn vraagstukken met betrekking tot de samenwerking en de governance. Aan de basis daarvan lagen uiteenlopende belangen en verschillen in visies op dit project.

De circulaire economie is een opkomende sector en er zijn veel grote bedrijven en investeerders geïnteresseerd om daar een aanmerkelijk belang in te nemen. Dat betekende dat grote afvalbedrijven, maar ook startups die plots over veel private financiering konden beschikken, belang hadden om snel op te schalen. Dat betekende concreet dat men op volumes afval aankoerste, die de hub, gezien het beperkt aantal werknemers, onmogelijk kon verwerken, waardoor het voor sommige potentiële partners ook minder interessant werd. De ambities en de schaal waarop werd gedacht liepen vaak sterk uiteen.

Daarnaast speelden visieverschillen een rol. Die spitsten zich toe op twee onderwerpen. De kwestie betrof de vraag welk werk nu wel of niet tot de parallelle arbeidsmarkt behoort of juist ‘regulier’ moet worden georganiseerd en dus buiten de pilot valt. Tweede kwestie betrof de benadering van het project als een pilot waarin een wijze van organiseren van

nieuw werk binnen een publiek-private samenwerking verder geëxploreerd moet worden vs. een benadering van de pilot als een planmatig uit te voeren en schaalbaar project. Uiteindelijk voelde het sociaal ontwikkelbedrijf zich onvoldoende bij machte om sturing te geven aan deze samenwerking en is zij tot de conclusie gekomen dat de positie van 'eigenaar' of regisseur van de gehele keten haar niet past.

Ontwikkelplannen voor 2023 en verder

Het project was voor het sociaal ontwikkelbedrijf Pantar te groot, te complex met te veel uiteenlopende belangen en visies om in goede banen te kunnen leiden. Daarbij werd het (conceptuele) kader van de parallelle arbeidsmarkt te veel als een keurslijf ervaren omdat het in de beleving van de projectleiding te weinig ruimte liet voor exploratie en experimenteren.



2.2. Zorghub (Werkse!, Delft)

Aanleiding

Al een aantal jaren geleden hebben diverse maatschappelijke organisaties in Delft elkaar opgezocht om de samenwerking binnen het sociaal domein te verbeteren. De gesprekken in dit netwerk betroffen onder meer maatschappelijke vraagstukken als eenzaamheid onder zorgbehoevenden, capaciteitsproblematiek in de zorg en het onbenut arbeidspotentieel van bijstandsgerechtigden. Onder de laatste groep is onderzoek gedaan naar motivatie om actief te worden in de zorg. Geconcludeerd werd dat in de groep langdurig bijstandsgerechtigden vrouwen en 55-plussers oververtegenwoordigd zijn. Veel van hen zijn actief als vrijwilliger of mantelzorger. Zij zouden graag betaald willen werken in de zorg, maar komen in een reguliere baan niet aan het werk.

Doelstelling

Het idee van de Zorghub is om door de inzet van langdurig bijstandsgerechtigden iets te doen aan de capaciteitsproblemen bij de zorginstellingen en de zorg voor kwetsbare groepen (ouderen, mensen met verslaving en/of psychische problematiek, verstandelijk beperkten) te verbeteren. Zo worden drie doelen gediend: 1) verhoging van de arbeidsparticipatie (en vermindering van de uitkeringsafhankelijkheid); 2) meer arbeidskracht in de zorg; en 3) verbetering van de zorgverlening.

Samenwerkende partijen

Een deel van de partijen uit het lokaal netwerk binnen het sociaal domein is actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de Zorghub. Naast het sociaal ontwikkelbedrijf Werkse! zijn dat vooral organisaties op het gebied van ouderenzorg, gehandicaptenzorg en maatschappelijke opvang, alsmede een zorgverzekeraar. De Zorghub valt als bedrijf onder de holding van Werkse!. De projectleiding valt onder de verantwoordelijkheid van het sociaal ontwikkelbedrijf, dat eveneens de jobcoaching van de medewerkers verzorgt. De jobcoaches vervullen rol als klankbord, vertrouwenspersoon en adviseur voor de werknemers. De zorgorganisaties zijn afnemers van de diensten van Zorghub en organiseren de dagelijkse begeleiding van werknemers. Doorgaans wordt een 'buddy' aangewezen die de werknemers kan ondersteunen. Dit betreft vaak een ervaren collega of een teamleider. De zorgverzekeraar biedt financiering voor de scholing van de werknemers van Zorghub.

De werkconsulenten van de gemeente zien de Zorghub als een nieuwe laagdrempelige mogelijkheid voor uitkeringsgerechtigden die gemotiveerd zijn om in de zorg aan de slag

te gaan. De combinatie van lage instroomeisen met trainingen en begeleiding maken dit een nieuw, aantrekkelijk instrument voor een deel van de bijstandspopulatie. Er is geregeld overleg over de voortgang en ontwikkeling van de Zorghub, zowel op bestuurlijk als op uitvoerend niveau. Ervaringen van afnemende organisaties worden gebruikt om de organisatie van het werk, zoals de training van werknemers, te verbeteren.

Aard van het gecreëerde werk

De Zorghub is een laagdrempelig initiatief dat beperkte eisen stelt aan de instroom van nieuwe medewerkers. Belangrijkste is dat men gemotiveerd is om in de zorgsector te werken en zich daarvoor te ontwikkelen. Naast de algemene motivatie om in de zorg te werken, wordt ook gekeken naar randvoorwaarden zoals werktijden, en met welke doelgroep men affiniteit heeft (ouderen, mensen met een verslavingsverleden, psychische problematiek of verstandelijke beperkingen). Voorts wordt enige beheersing van het Nederlands als eis gesteld. Er wordt een voorbereidingsperiode met trainingen en meeloopdagen geboden en jobcoaching gedurende de detachering.

Zorghub-medewerkers verrichten ondersteunende werkzaamheden. Deze werkzaamheden hebben deels een praktisch karakter, deels een sociaal karakter. In praktische zin gaat het bijvoorbeeld om voorbereiding en uitreiken van maaltijden, huishoudelijke begeleiding, inruimen van de linnenkamer en dergelijke. Daarnaast gaat het om sociaal-recreatieve werkzaamheden, zoals wandelen, spelletjes doen of een praatje maken. Deze werkzaamheden zijn gekozen om reguliere medewerkers te ontlasten en hen de mogelijkheid te bieden om te richten op andere (kern)taken. Daarnaast gaat het om werkzaamheden die niet of te weinig worden uitgevoerd, of waarvoor incidenteel een beroep wordt gedaan op vrijwilligers of mantelzorgers. Een andere functie van de Zorghub-medewerkers is het signaleren van problemen bij cliënten of bewoners. Uit de aard van hun contacten met bewoners zijn Zorghub-medewerkers soms beter in staat om signalen op te pikken als het minder goed gaat met een bewoner dan het 'reguliere' personeel. Bijstandsgerechtigden die via de Zorghub in de zorg aan de slag gaan, krijgen een tijdelijk dienstverband van maximaal 3 jaar voor minimaal 16 uur/week. De gedachte is om het aantal uren uit te bouwen zodat mensen op termijn kunnen uitstromen uit de bijstand.

Aantal werknemers per april 2023

De Zorghub was eind 2022 anderhalf jaar operationeel. In deze periode zijn 35 bijstandsgerechtigden ingestroomd in de trainingsklasjes als voorbereiding van een detachering. Vijf personen zijn, na een doorgaans korte periode, uitgevallen uit de Zorghub en teruggeleid naar hun werkconsulent. Van de overige 30 actieve werknemers zijn er ruim

ten inmiddels uitgestroomd uit de Zorghub: zij hebben een dienstverband gekregen bij de zorginstelling waar ze aan het werk waren.

Ervaringen met de uitvoering

De uitvoering van de Zorghub verloopt in grote lijnen zoals het is bedacht. Het project wordt door diverse betrokkenen, de projectleiding, de afnemende zorginstellingen en, niet in de laatste plaats, de deelnemers, goed gewaardeerd. De uitstroom van gedetacheerde werknemers naar reguliere arbeidsplekken bij de zorgorganisaties was onverwacht hoog. *“Nu kan mijn echte leven opnieuw beginnen, een nieuwe start. Het was zwaar hoor, die 4 jaar [in de bijstand]”,* aldus een werknemer van de Zorghub.

Het werk in de Zorghub wordt op verschillende manieren als waardevol ervaren. De deelnemers rapporteren dat het werk bijdraagt aan hun herstel (in persoonlijke, sociale en financiële zin) alsmede perspectief op een nieuw leven van groei en meer autonomie. Voor de afnemende zorginstellingen draagt het bij aan, in enige mate, de oplossing van de capaciteitsproblemen en aan betere dienstverlening. Met dat laatste wordt tevens een maatschappelijk doel gediend, namelijk het welzijn en vermindering van eenzaamheid van zorgbehoevendenden. *“Dus mogelijkheden voor Zorghubbers in ondersteunend werk zijn niet oneindig. Ik moet dus wel in een Zorghubber een potentie zien waarvan ik denk, oké, ik ga nu investeren, ik weet dat jij bepaalde kwaliteiten in je hebt, maar over twee jaar dat je op een opleiding zit, dat jij niveau 2 gaat doen of 3 gaat doen... Dus je investeert in de toekomst. We kunnen natuurlijk niet allemaal gastdame of gastheer blijven”,* volgens de teammanager ouderenzorg.

De Zorghub weet de beoogde doelgroep te includeren: gemotiveerde bijstandsontvangers die doorgaans niet gekwalificeerd zijn voor de zorg en vaak ook al een behoorlijke tijd uitkeringsafhankelijk zijn. Het maken van een goede match tussen werknemer en functie (person-job-fit) ervaren betrokken organisaties als een langdurige zoektocht: wat is passend en zinvol werk, ook voor de organisatie, gezien de kennis, competenties en preferenties van individuele werknemers? Men ervaart dat dit *fine-tuning* vergt. Niet alleen functionele kenmerken spelen daarbij een rol, maar uit signalen van werknemers blijkt ook de sociale inbedding op de werkvloer een belangrijk aandachtspunt te zijn. *“Soms voel je een beetje verschil. Toen een collega zei van ‘zij is nog niet echt een keukenvrouw’. Maar ik werk hier al twee jaar! Dan ben ik een keukenvrouw vind ik. Soms doe ik het beter dan die vaste medewerkers. Niet dat ik erbij hoor, dát voel ik soms.”,* aldus een werknemer van de Zorghub.

Een ander organisatorisch element dat langdurige investering vergt, is draagvlakontwikkeling binnen de organisatie van de afnemers. Het enthousiasme van de ‘pioniers’ heeft baanopeningen gecreëerd voor deze doelgroep. Het draagvlak in bredere

zin bij andere operationeel managers en op de werkvloer bij andere afdelingen is daarmee niet verzekerd. De samenwerking tussen de partners wordt zeer gewaardeerd. Zowel op bestuurlijk niveau als op uitvoeringsniveau, tussen jobcoaches en begeleiders bij de instellingen, is men tevreden. Er is overeenstemming over de doelen van de pilot, onderling vertrouwen en een gedeeld eigenaarschap, mogelijk niet formeel, maar wel in beleving. Er vindt geregeld uitwisseling van ervaringen plaats om onderdelen van het project, zoals de training van werknemers, te verbeteren.

Ontwikkelplannen voor 2023 en verder

De continuïteit van de Zorghub is nog wel een vraagstuk. De Zorghub kent verschillende financieringsbronnen zoals abonnementen van afnemers van diensten, loonkostensubsidie, jobcoachcheck van de gemeente en een bijdrage van zorgverzekeraar voor de trainingen van nieuwe werknemers. De bijdrage van Start Foundation is nu nog nodig om de begroting rond te krijgen. De zoektocht naar meer omzet moet uiteindelijk leiden tot een financieel zelfstandig bedrijf. Er zijn contacten gelegd met mogelijke, institutionele, afnemers. Daarnaast kan misschien de lang gekoesterde wens om de particuliere markt te bedienen een (deel-) oplossing bieden. Een ander continuïteitsvraagstuk is van personele aard. Wat te doen met werknemers die niet in staat zijn door te stromen naar een reguliere arbeidsplaats en hun, door de gemeente bepaalde, maximale contractduur van drie jaar bereiken?



2.3. Circulaire Hub (Caparis, Leeuwarden)

Aanleiding

In de transitie van SW-bedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf is Caparis al een aantal jaren actief om meer differentiatie in werksoorten te ontwikkelen voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, bij voorkeur wat hoogwaardiger werk in de technische hoek omdat hier veel mogelijkheden in de markt liggen. De WIP werd als kans aangegrepen om in te zetten op de verwerking van afgedankte zonnepanelen. Er is een sterk toenemende vraag naar zonnepanelen, terwijl de eerste generatie zonnepanelen ondertussen ook aan vervanging toe is. Hierdoor ontstaat er een markt voor het recyclen van zonnepanelen. Door disassemblage van zonnepanelen kunnen schaarse metalen teruggewonnen en hergebruikt worden, en CO₂-uitstoot voor de productie van nieuwe panelen gereduceerd worden. Om de businesscase op korte termijn sluitend te krijgen was het idee om dit aan te vullen met het de-assembleren van afgedankt klein wit- en bruingoed.

Doelstelling

De doelstellingen van dit project zijn meervoudig. Allereerst, nieuwe werkgelegenheid en opleidingskansen bieden. Het doel is om inspirerende banen te creëren voor mensen die nu aan de kant staan. Met dit werk leren zij nieuwe vaardigheden die relevant zijn voor de 21e eeuw en leveren zij een waardevolle bijdrage aan de samenleving. Een zinvol bestaan door zinvol werk is hierbij het credo. De tweede doelstelling is gericht op duurzaamheid en circulariteit door middel van innovaties voor mens en planeet. Er is een ruim aanbod aan afgedankte apparaten die omgezet kunnen worden in onderdelen en grondstoffen die opnieuw kunnen worden gebruikt. Caparis heeft een hoge ambitie en wil in 2030 het eerste volledig circulaire talent ontwikkelbedrijf van Nederland zijn.

Samenwerkende partijen

De belangrijkste partijen bij de start van het project waren het sociaal werkbedrijf Caparis, de gemeente Leeuwarden en Omrin, de (beoogde) afvalhandler voor de disassemblage van klein bruin en witgoed. *“Alle partijen waren erg positief over het idee, en een handtekening is snel gezet, maar dan...”*, aldus de projectleider van Caparis. In de praktijk viel Omrin snel af omdat de werkzaamheden te weinig uitdagend waren, met te kleine marges, en de werkzaamheden zouden in Drachten uitgevoerd moeten worden, terwijl dat bedrijventerrein ook (nog) niet beschikte over de juiste vergunning voor de verwerking van bruin en witgoed. In plaats van Omrin is uiteindelijk een nieuwe partner gevonden, Green Digital in Heerenveen, waar nu afspreken mee gemaakt zijn voor de verwerking van afgedankte computers op de locatie in Leeuwarden.

Aard van het gecreëerde werk

De circulaire hub van Caparis wordt gecentreerd rondom het *upcyclen* van zonnepanelen. Caparis gaat afgedankte zonnepanelen inzamelen en verwerken tot nieuwe producten zoals ballastelementen en steunvoeten voor zonne-energie installaties. Daarmee beoogt het bedrijf een hoogwaardige circulaire oplossing voor de verwerking van afgedankte zonnepanelen te bieden én de CO₂-emissies van nieuwe zonne-energiesystemen te reduceren. Met de WIP is een machine gefinancierd die de zonnepanelen verwerkt.

Het echte innovatieproject is om verschillende redenen echter nog steeds niet van start gegaan. *“Wij hebben ons in een nieuw werkveld begeven en dat geeft een hele bijzondere dynamiek. [...] We hadden een planning die heel erg realistisch leek en toch is er van alles gebeurd.”*, aldus de manager instroom van Caparis. Zo was Caparis bij de indiening van het projectplan nog niet op de hoogte dat er eerst een certificering moest komen, hetgeen een lange weg op onbekend terrein was. Uiteindelijk is Caparis erin geslaagd om de benodigde Europese WEEELABEX certificering binnen te halen, maar op dit moment kunnen de werkzaamheden nog steeds niet van start omdat de (lokale) omgevingsverklaring nog steeds niet toegekend is. Inmiddels is er wel een pilot gestart met Green Digital uit Heerenveen voor de demontage van afgedankte computer en andere ICT-apparaten. Ook wordt er ondertussen verder gekeken naar andere mogelijkheden, waaronder het inzamelen en recyclen van kunststof.

Aantal werknemers per april 2023

Omdat het echte innovatieproject nog niet gestart is vanwege de lange, moeizame aanloop zijn er op dit moment in het kader van de WIP nog geen nieuwe banen gecreëerd bij Caparis. De projectmanagers hebben er alle vertrouwen in dat dit wel gaat gebeuren zodra de omgevingsverklaring wordt toegekend, maar het is op dit moment lastig om al nieuwe mensen hiervoor te werven. *“Het helpt als je gewoon concreet kunt laten zien wat mensen kunnen gaan doen”*, aldus de manager instroom van Caparis.

Ervaringen met de uitvoering

Caparis is veel obstakels tegengekomen bij de uitvoering van de WIP, deels als gevolg van verschillen in opvattingen tussen de verschillende partners, en deels door onvoorziene gebeurtenissen. Caparis worstelt hierbij naar eigen zeggen nog steeds voortdurend tegen de hardnekkige beeldvorming over de aard van de werkzaamheden bij het talent ontwikkelbedrijf. Enerzijds heeft dit gevolgen voor de instroom van mensen via de gemeente: *“Ik heb veel voorbeelden [...] waarbij van te voren werd gezegd: ‘dat kunnen onze mensen niet’. [...] Omdat er destijds geen andere werksoorten waren konden we het ook niet bewijzen, maar dat kan nu wel. [...] We willen niet terug naar stickers plakken”*, aldus de projectmanager van Caparis. Anderzijds bestaat er ook bij opdrachtgevers vaak nog een onjuist beeld. *“Wij kunnen niet voor 0,60 cent een computer uit elkaar halen, dat*

komt niet uit. Dat moet anders. [...] Ja, we ontvangen subsidie op medewerkers, maar we hebben ook heel veel mensen die zich bemoeien met structuur brengen: jobcoaches enzo. Dat is niet zomaar klaar”, aldus de projectmanager van Caparis.

Daarnaast hebben de vereiste certificering en omgevingsverklaring de uitvoering van de WIP ook ernstig vertraagd. Dit was deels het gevolg van onbekendheid. *“Wij hebben denk ik vooral ook geleerd van de ervaring, wat er allemaal bij komt kijken als je je begeeft in een wereld die je niet kent”, aldus de manager instroom van Caparis.* Maar er was ook regelmatig sprake van ernstige misverstanden tussen de verschillende partners, bijvoorbeeld ten aanzien van het (niet) tijdig indienen van de omgevingsverklaring door de gemeente. *“Ik heb geleerd dat je beter maar concreet kunt zijn en ook de open deuren voor de zekerheid maar gewoon vraagt omdat je merkt dat er zo makkelijk toch weer ruis ontstaat”, aldus de manager instroom van Caparis.*

Ontwikkelplannen voor 2023 en verder

Ondanks de lange, bochtige weg die Caparis en partners hebben afgelegd heerst er breed vertrouwen dat er, zodra de omgevingsverklaring in orde is, gestart kan worden. *“We hebben veel meer tijd nodig gehad in aanloop, maar wij gaan hier gewoon mee door”, aldus de projectmanager van Caparis.* De WIP heeft al met al een belangrijke rol als katalysator gehad. *“Wij hebben wel dingen gedaan die we anders niet hadden kunnen doen”, aldus de manager instroom van Caparis.*

De schatting is dat er voor einde van dit jaar tien mensen worden aangenomen voor de verwerking van zonnepanelen. Afhankelijk van de gemeente en iemands achtergrond en ontwikkelpotentieel kan dat op verschillende manieren ingestoken worden. Iemand kan direct bij Caparis in dienst komen, of via een leerwerktraject doorstromen naar een andere werkgever. Het demonteren van computers biedt hierbij de nodige flexibiliteit om op en af te schalen zodat er continuïteit in werkzaamheden is.

Het verdienmodel van de businesscase was gebaseerd op de verkoop van grondstoffen uit de disassemblage van zonnepanelen (en computers). Daarbij komen eventueel nog restmaterialen uit die verwerkt kunnen worden. Het is nu nog moeilijk om hier rendement uit te halen omdat er voor de verwerking afspraken gemaakt moeten worden over de prijs per stuk. Binnen Caparis kunnen eventuele (tijdelijke) tekorten op bepaalde activiteiten echter relatief makkelijk gecompenseerd worden met andere, meer winstgevende activiteiten. De maatschappelijke baten en waarde voor de werknemers daarentegen lijken sneller en eenvoudiger te realiseren.



2.4. Doe mee met 4W (wonen, werken, welzijn in de wijk) (Ergon, Eindhoven)

Aanleiding

Het project Doe Mee met 4W ('werken, wonen en welzijn in de wijk') wil een verbinding leggen tussen verschillende beleidssectoren om zo een aantal maatschappelijke doelen te dienen. De pilot richt zich op een sociaaleconomisch kwetsbare wijk in Eindhoven. Deze wijk kenmerkt zich onder meer door een hoge werkloosheid en problemen wat betreft leefbaarheid, sociale cohesie en zelfredzaamheid. Dat laatste geldt met name voor de oudere wijkbewoners.

Doel van het project is het bestrijden van werkloosheid onder jongeren en onder oudere bijstandsontvangers alsmede het bijdragen aan het welbevinden en het langer thuis kunnen blijven wonen van ouderen. Voor de woningcorporatie kunnen de werknemers een signalerende rol vervullen bijvoorbeeld in verband met vervuiling en vernieling in de wijk of

wooncomplexen. Daarbij kunnen ze ook enige sociale controle uitoefenen. Dit zou een belangrijke aanvulling op de rol van buurtbeheerders en woonconsulenten zijn. Omdat jongeren door inwoning bij ouderen of woningsplitsing gelegenheid krijgen zelfstandig in de wijk te gaan wonen, zou het project ook kunnen bijdragen aan enige vermindering van de enorme vraag naar woonruimte. Als ouderen langer thuis kunnen blijven wonen kan de druk op de (residentiële) ouderenzorg worden verlicht. Voor de gemeente is dit project vooral een exemplaar om te bezien hoe koppelingen kunnen worden gemaakt tussen verschillende beleidsdomeinen en integraal beleid kan worden uitgevoerd. Voor het sociaal ontwikkelbedrijf betekent dit nieuw aanbod van werk met een sociaal-maatschappelijke functie en een rol in de bevordering van leefbaarheid en wijkgericht werken.

Het project richt zich op twee doelgroepen: 1) de zelfstandig wonende ouderen in deze kwetsbare wijk. Door middel van verlenen van praktische en sociale ondersteuning worden ze in staat gesteld langer zelfstandig te blijven wonen, met een beter welbevinden; en 2) werkloze burgers. Enerzijds gaat het om jongeren van 18+ met een speciaal onderwijsachtergrond (vso, praktijkonderwijs) die niet op de reguliere arbeidsmarkt terecht kunnen, noch binnen de werkbedrijven van het sociaal ontwikkelbedrijf. Anderzijds gaat het om bijstandsontvangers 55+ die zonder hulp geen baan vinden.

Samenwerkende partijen

Doe mee met 4W (werken, wonen, welzijn in de wijk) is een project dat is opgezet door het sociaal ontwikkelbedrijf Ergon, een zorginstelling en een woningcorporatie (de 'founders'). Uiteindelijk is een stichting DM4W opgezet waarin twee extern geworven projectleiders bestuurders zijn. De 'founders' maken geen onderdeel uit van de stichting. De beide externen zijn daarmee niet alleen verantwoordelijk voor de koers, maar ook voor de uitvoering van het project: van selectie van werknemers tot plaatsing en begeleiding. De zorginstelling en de woningcorporatie nemen diensten af van het project.

Aard van het gecreëerde werk

Oudere bewoners kunnen een lidmaatschap nemen van DM4W en daarvoor tegen een uurtarief diensten van praktische of sociale aard afnemen. Ook de zorginstelling en de woningcorporatie nemen een x-aantal uren diensten af om bewoners te ondersteunen. De diensten worden verleend door de schoolverlaters ('de maatjes') en 55-plussers. Het idee was dat de 55-plussers op basis van hun werk- en levenservaring als buddy fungeren voor de jonge, onervaren schoolverlaters. Hoewel de werknemers ook aan bewoners in de instellingen diensten kunnen leveren, is het oogmerk dat ze uiteindelijk vooral zelfstandig wonenden in de wijk bereiken.

Op de langere termijn kunnen jongeren, als zij een goede relatie met 'hun' ouderen ontwikkelen, in de wijk gaan wonen: door inwoning bij ouderen, eventueel door splitsing

van woningen van ouderen (in boven- en benedenverdieping) of door het bewonen van kamers op locatie van de zorginstelling. Op die manier kan gemakkelijk bereikbare ondersteuning voor ouderen in de wijk worden georganiseerd. De schoolverlaters en 55-plussers krijgen een dienstverband bij DM4W. Dit kan voor een beperkt aantal uren zijn, maar het streven is dit uit te bouwen naar minimaal 28 uur, zodat men de uitkering kan beëindigen. Er is ook expliciet gesproken over het laten doorstromen van de jongeren naar een 'opstapfunctie' bij een zorginstelling of andere organisatie.

Aantal werknemers eind 2022

Eind 2022 zijn dertien deelnemers actief geweest binnen het project, ongeveer evenveel maatjes als buddy's. Eén deelnemer is uitgevallen en één wordt begeleid naar een dagbesteding vanwege te zware psychische beperkingen. Er zijn vijftien dienstverleningsabonnementen afgesloten met particuliere bewoners.

Ervaringen met de uitvoering

Gaandeweg bleek een aantal veronderstellingen van het project niet te kloppen. Bovendien ontstonden problemen met de governance en samenwerking. Na een jaar is een nieuwe projectleiding aangetreden en een herziene businesscase gemaakt die ondersteuning kreeg van de 'founders'. Het werken in de wijk voor ouderen is nog maar mondjesmaat van de grond gekomen. Veel klussen van de werknemers spelen zich nog af binnen de muren van de zorginstelling of zijn wel op de publieke ruimte gericht (afval opruimen), maar niet altijd gericht op dienstverlening aan individuele bewoners. Het is ook om die reden dat nog maar beperkte meerwaarde wordt ervaren van het project voor de wijk of voor de betrokken organisaties (signalering, betere dienstverlening, ontlasting regulier personeel).

De werving van werk (particuliere abonnementen) heeft tijd gekost en de veronderstelling dat de werknemers van DM4W dat zelf (deels) konden uitvoeren bleek niet te kloppen. De inzet van de werknemers binnen de zorginstelling en meelopend naast de buurtbeheerders van de woningcorporatie, als tijdelijk alternatief voor het zelfstandig werken in de wijk, bleek eveneens moeizaam. De organisaties waren er nauwelijks op voorbereid en het draagvlak op uitvoeringsniveau is laag: het werd eerder als een last dan als een hulp ervaren – al hebben enkele werknemers nu wel hun draai binnen de zorginstelling weten te vinden met diverse praktische en ondersteunende taken. *"Toen ik ermee begon dacht ik, dat zou fantastisch zijn als een wijkagent op zijn 64ste thuis komt te zitten en die stapt hier nog 2, 3 jaar in [...] als buddy. En die neemt 3 jongens onder zijn hoede. Dat zou fantastisch zijn, maar dat is niet de praktijk. Dat heeft [het sociaal ontwikkelbedrijf] ook gezegd, als we nieuwe mensen gaan werven, verwacht niet dat dat heel stevige persoonlijkheden zijn."*, aldus een woonconsulent.

De oudere werknemers bleken in de praktijk doorgaans niet capabel om de mentorrol voor hun jongere 'maatjes' op zich te nemen. Ook hierin, naast de veronderstelde acquisitievevaardigheden, was er sprake van overschatting van de mogelijkheden van de doelgroep. Tenslotte bleek het idee van inwoning bij ouderen op weinig bijval onder de jongeren (en hun ouders) te kunnen rekenen en bleek woningsplitsing in de praktijk veel te duur. Daarbij komt dat in het eerste jaar te weinig aandacht is besteed aan de begeleiding van de nieuwe werknemers, hun inbedding in de wijk, de netwerkvorming met lokale organisaties (bijvoorbeeld om contacten met ouderen te leggen) en verwerving van dienstenabonnementen. De externe projectleiding is in de ogen van de partners te veel bezig geweest met het opzetten de formele organisatie van de stichting. De onvrede over de implementatie heeft uiteindelijk geleid tot het opheffen van de stichting en de aanstelling van een nieuwe projectleider vanuit het sociaal werkbedrijf. Het sociaal werkbedrijf heeft daarmee de teugels in handen genomen. Er vindt geregeld overleg plaats over koers en voortgang met de twee andere 'founders' én de gemeente.



Ontwikkelplannen voor 2023 en verder

Er is een nieuwe businesscase opgesteld, die de samenwerkingspartners voldoende vertrouwen bood om toezeggingen te doen om in beginsel nog drie jaar bij te dragen aan de voortzetting en doorontwikkeling van het project. In vergelijking met het oorspronkelijke project zijn vereenvoudigingen doorgevoerd: ervaren complexiteiten (woningsplitsing) en te hoge ambities (jongeren gaan in de wijk wonen) zijn uit het plan verdwenen. Er wordt veel meer aandacht besteed aan de begeleiding van de werknemers door jobcoaches van Ergon en trainingen. Zo krijgen de werknemers een opleiding 'dienstverlening' (mbo 1). Bovendien wordt er actief gezocht naar nieuwe mogelijkheden om werk in de wijk te doen voor de ouderen. Zo wordt bijvoorbeeld gedacht aan het bieden van overbruggingshulp door DM4W voor mensen die op de wachtlijst staan om thuiszorg te krijgen.

Doe Mee met 4W kent verschillende financieringsbronnen: een gegarandeerde afname van 5000 uur/jaar van zorginstelling en woningcorporatie; 20% van de begroting moet uit de particuliere markt worden gehaald; loonkosten worden voor 50% gesubsidieerd door de gemeente; en 10.000 euro WMO-geld van de gemeente kan worden ingezet om particulieren tegemoet te komen die het tarief niet kunnen betalen en om eventueel overbruggingsdiensten in te zetten tijdens wachttijd voor huishoudelijke verzorging. De bijdrage van Start Foundation is stopgezet omdat de uitwerking wat betreft inhoud, aansluiting met de doelgroep en klanten, en governance structuur in hun ogen te veel afwijkt van de oorspronkelijke doelstelling.

2.5. Schouwen-Duiveland Verbindt (De Zuidhoek, Zierikzee)

Aanleiding

Binnen Schouwen-Duiveland zijn de thema's leefbaarheid en mobiliteit al langer een belangrijke uitdaging: het dunbevolkte, uitgestrekte gebied vraagt om impulsen in de leefbaarheid van kleine kernen en mobiliteitsinitiatieven die inwoners van Schouwen-Duiveland mobiel en actief houden.

Doelstelling

Het project heeft twee doelstellingen: het vergroten van de mobiliteit door de buurtauto en het verbeteren van de leefbaarheid en het welzijn van (oudere) bewoners door middel van de klussendienst. Het doel van het project is om zo bij te dragen aan het welzijn van (oudere) bewoners op het eiland en eenzaamheid tegen te gaan. *"De burger moet het merken, die moeten zien dat ze worden geholpen"*, aldus de projectleider.

Samenwerkende partijen

De Zuidhoek is de initiatiefnemer van de pilot Schouwen-Duiveland Verbindt. Als voormalig SW-bedrijf heeft de Zuidhoek diverse werksoorten om mensen te ontwikkelen naar de arbeidsmarkt. Hiertoe is een intentieverklaring met 22 lokale partijen getekend.

Belangrijkste samenwerkingspartners zijn woningcorporatie Zeeuwsland, de zorgorganisatie Allevo en de gemeente Schouwen-Duiveland. De woningcorporatie is een belangrijke partner omdat haar bewoners diensten afnemen van de klussendienst. De woningcorporatie vergoed de helft van de kosten van de geleverde diensten. Hier zijn verder geen samenwerkingsafspraken over gemaakt, het is een open einde constructie. Zeeuwsland brengt ook het buurtauto-project onder de aandacht van bewoners (middels foldermateriaal), maar heeft daar verder geen rol in of deel aan. Zorgorganisatie Allevo brengt het buurtauto project onder de aandacht bij oudere bewoners in de kernen van Schouwen-Duiveland. Hiertoe worden ook informatieavonden georganiseerd op locatie. In de uitvoering heeft Allevo contact met de planner van het buurtauto project voor de praktische organisatie.

Aard van het gecreëerde werk

Het buurtauto project biedt bewoners de mogelijkheid om incidentele ritjes te maken over het eiland. Dat kan zijn voor familie- of vriendenbezoek, een bezoek aan het dorps huis of de supermarkt (in een andere kern). Het gaat uitdrukkelijk om incidentele ritten, ook hier om verdringing te voorkomen. Het buurtauto-project heeft drie buurtauto's en werkt met vrijwilligers als chauffeur, veelal gepensioneerden. De bedoeling was initieel om ook voor de rol van chauffeur mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in te zetten. Dat is tot op heden niet gelukt. De planner van het buurtauto-project komt wel uit een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De buurtauto is actief in Haamstede en Bruinisse (niet in Zierikzee). Vooral in Haamstede wordt regelmatig gebruik gemaakt van de diensten van de buurtauto.

De klussendienst voert eenvoudige klussen uit (van maximaal twee uur) in huis en in de tuin van bewoners van de woningcorporatie. Het gaat bijvoorbeeld om eenvoudig snoeiwerk of het ophangen van een lampje. Deze beperking tot eenvoudige klussen is om verdringing van bijvoorbeeld hoveniers te voorkomen. De klussendienst doet drie à vier klussen op een dag. De klussendienst (met eigen 'klusbus') wordt bemenst door medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Momenteel werken twee mensen uit deze doelgroep op de klussendienst (waarvan één is uitgevallen door ziekte). Momenteel wordt de klussendienst uitgebreid met een nieuwe werksoort. In het kader van de energietransitie zijn er middelen vanuit de overheid om te investeren in energiebesparende maatregelen in woningen. De klussendienst gaat simpele energiebesparende maatregelen (zoals het aanbrengen van radiatorfolie en brievenbusborstels) toepassen in woningen van de woningcorporatie.

Ervaringen met de uitvoering

Respondenten geven aan dat het werk in de pilot Schouwen-Duiveland Verbindt voldoening geeft. Een medewerker (met kwetsbare arbeidsmarktpositie) zegt: *“Voor een klein bedrag helpen we mensen die dat anders niet kunnen betalen. Dat geeft mij een warm gevoel. En de mensen zijn zo dankbaar. Dat maakt dit werk mooi!”* Verder biedt het de doelgroep veiligheid, zekerheid, zelfvertrouwen en het gevoel gezien te worden. Dat maakt dat mensen in deze omgeving (weer) kunnen opbloeien. Aandachtspunt hier is wel de financiële zekerheid van de medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Medewerkers werken voor het minimumloon, waarvan een aantal op een parttime contract. Dat betekent dat ze daarmee (nog) niet (volledig) uit de uitkering zijn. *“Ze zeggen: ik ga erop achteruit, daarvoor had ik toeslagen. Ze blijven omdat ze het leuk vinden en zinvol werk doen, om mensen te helpen. Dat houdt hen op de been in zo’n baan”*, aldus de projectleider.

Op maatschappelijk niveau geven respondenten aan dat Schouwen-Duiveland Verbindt bijdraagt aan het welzijn van (oudere) bewoners op het eiland en dat het eenzaamheid tegen gaat. Het zorgt voor minder overlast en de verwachting is dat de klussendienst een bijdrage levert aan de mogelijkheid voor oudere bewoners om langer thuis te blijven wonen. Het buurtauto-project vergroot de mobiliteit van oudere bewoners waardoor ze meer sociale contacten hebben en actief blijven. Verder hebben zowel de chauffeur in het buurtauto-project als de klusser van de klussendienst nadrukkelijk een sociale functie, zoals een praatje maken of samen koffie drinken met de bewoners. *“De mensen die er een beroep op doen zijn dolblij als de tuin weer netjes is. Mensen doen ook een beroep vanwege het sociale contact”*, aldus een vertegenwoordiger van de woningcorporatie. Een belangrijke uitdaging in de uitvoering van de pilot Schouwen-Duiveland Verbindt is het vinden van passende medewerkers. De klussendienst wil de bezetting graag uitbreiden van twee naar vier collega's. Maar vanwege de huidige krapte op de arbeidsmarkt merkt de Zuidhoek dat de huidige aanmeldingen vooral zijn van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld tien jaar in de bijstand), en dat ze vaak kampen met multi-problematiek, zoals verslaving of schulden. De ervaring is dat deze mensen niet snel werkfit zijn te maken, dat vraagt inzet van lange trajecten. Dit betekent dat het momenteel een uitdaging is om passende kandidaten te vinden voor de klussendienst. De doelgroep voor de klussendienst is ook beperkt. Het vraagt net iets meer vaardigheden dan voor een beschutte werkplek. *“Hoe vinden we nu de mensen die tussen wal en schip vallen en hoe maak je ze enthousiast voor deze baan?”*, aldus de projectleider.

Ontwikkelpannen voor 2023 en verder

Als voormalig SW-bedrijf is de Zuidhoek voornamelijk gericht op de budgetten uit de participatiewet. Nu deze doelgroep steeds kleiner wordt (vanwege de huidige krapte op de arbeidsmarkt) ziet de Zuidhoek zich genoodzaakt zich ook te richten op andere budgetten in het sociaal domein. Door het experimenteren met maatschappelijk waardevol werk in deze pilot hopen ze een model te ontwikkelen waarvoor ze ook andere budgetten kunnen aanboren en zo kunnen zorgen voor structurele financiering. De incidentele middelen van de Werkinnovatie Prijs zijn geïnvesteerd in de aanschaf van de buurtauto's en de 'klusbus'. De vergoeding die bewoners betalen voor de klussendienst en de buurtauto is minimaal en dekt niet de kosten. Om de case rond te maken zullen daarom nog altijd subsidies nodig zijn. Momenteel wordt gewerkt aan het verkrijgen van structurele financiering van de Provincie Zeeland door aan te sluiten bij hun mobiliteitsstrategie.



2.6. NetWerk Emmen (Emco Groep, Emmen)

Aanleiding

Uit een lokale enquête, gehouden onder burgers en bedrijven in Emmen, bleek dat een schone en veilige leef-, woon- en werkomgeving hoog op het verlanglijstje stond. Emmen kampte al tijden met het probleem van zwerfafval en straatvuil in buurten en rond bedrijven. NetWerk Emmen heeft de WIP aangegrepen om die misstand aan te pakken door speciale teams in te zetten van mensen die nauwelijks kansen krijgen op de arbeidsmarkt om afval te verzamelen, te scheiden en waar mogelijk voor hergebruik aan te bieden.

Doelstelling

De beoogde doelstelling van NetWerk Emmen is drievoudig: 1) inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een baan en daarmee de kans om mee te doen in maatschappij; 2) het draagt bij aan een schoner en mooier Emmen en 3) het betekent een verdere samenwerking met organisaties en bedrijven voor meer perspectief voor onze inwoners. *“Een win-win hè, een schone omgeving en je creëert werkgelegenheid”*, aldus de directeur van Ondernemend Emmen.

Samenwerkende partijen

NetWerk Emmen zat aanvankelijk niet bij de gehonoreerde projecten van de WIP. Omdat er voldoende draagvlak was bij alle partijen die bij de aanvraag betrokken waren hebben Emco groep, Menso, de Gemeente Emmen en Ondernemend Emmen het project doorgezet. *“Toen kregen we natuurlijk de domper. Toen zeiden we: ‘Is het dan nu over?’ Nou, dat voelde eigenlijk aan alle kanten niet goed omdat we ook echt wel geloofden in wat we doen samen. Dus toen hebben we gezegd: dan gaan we door!”*, aldus de gemeentesecretaris van de gemeente Emmen.

Alle bovengenoemde partijen zijn tevens ‘ambassadeur’ van NetWerk Emmen. Emco groep is het werkleerbedrijf van de regio zuidoost Drenthe, en de rekrutering van de medewerkers verloopt via Menso, voorheen de afdeling Werk en Ontwikkeling van de sociale dienst van de Gemeente Emmen. Ondernemend Emmen is een ondernemersvereniging die zorgt voor klanten door ingangen bij bedrijven zoals een woningcorporatie, McDonalds, Rabobank, en een transportbedrijf in Coevorden. De gemeente Emmen heeft startkapitaal beschikbaar gesteld om auto's, bakfietsen, werkkleding en salarissen van de mensen voor de eerste periode te financieren. *“In overleg met het college is er ook een stukje geld ingestoken want dat hebben we ervoor over. We gaan wel kijken hoe het gaat lopen en waar het schip strandt”*, aldus de gemeentesecretaris van de gemeente Emmen.

Aard van het gecreëerde werk

De medewerkers van Netwerk Emmen halen momenteel zwerfafval op in wijken die behoorlijk verpauperd waren en op bedrijventerreinen, juist op die plekken waar het een groot verschil maakt als er regelmatig opgeruimd wordt. Alle medewerkers van NetWerk Emmen hadden een grote afstand tot de arbeidsmarkt. *“Dit zijn mensen die al van alles geprobeerd hebben, allerlei trajecten. Dat lukt dan op een of andere manier niet, of het stopt gewoon”*, aldus de vestigingsmanager van Emco groep. Deze mensen hebben meestal ook al een lange begeleiding van Menso gehad waardoor ze goed bekend zijn. Ook bij NetWerk Emmen ontvangen ze nog steeds begeleiding van een jobcoach en een medewerkend voorman.

NetWerk Emmen biedt een betaalde baan. De deelnemers krijgen een arbeidscontract bij Emco-groep en zitten in cao 'Aan de Slag'. *“De deelnemers zijn erg gelukkig. Ze hebben een baan, eigenwaarde, ze zien dat ze nuttig werk doen. Daar doen we het voor.”*, aldus de vestigingsmanager van Emco groep. Emco-groep ontvangt in verschillende mate loonkostensubsidie voor de medewerkers. De medewerkers voeren betaalde opdrachten uit voor zowel de gemeente als voor commerciële partijen. *“We hebben in het eerste jaar al meer omzet binnengehaald dan begroot. Wij lossen een probleem op voor bedrijven, en daar betalen ze voor. Normaal tarief, abonnementen, jaarcontracten... Onze grootste uitdaging was: hoe zorg je dat het aantal medewerkers gelijktijdig groeit met de opdrachten die je binnenhaalt, maar dat gaat vrij organisch”*, aldus de projectleider van Menso.

Aantal werknemers per april 2023

NetWerk Emmen is aanvankelijk gestart op 1 april 2022 met vijf mensen. De uiteindelijke inzet was tien mensen, maar toen het ging lopen kwam Start Foundation alsnog met financiële ondersteuning, waardoor nu ingezet wordt op vijftien mensen. Inmiddels zijn er twaalf mensen aan het werk.

Ervaringen met de uitvoering

De (indirecte) getuigenissen van de medewerkers van NetWerk Emmen zijn overwegend positief. De gemeentesecretaris is als ambassadeur van NetWerk Emmen ook wel eens een dagje meegelopen om afval te prikken: *“En dan heb je leuke gesprekken. Er was iemand die letterlijk, zei: ik kan mijn kinderen vertellen dat ik weer aan het werk ging en dat ik weer een salade krijg”*.

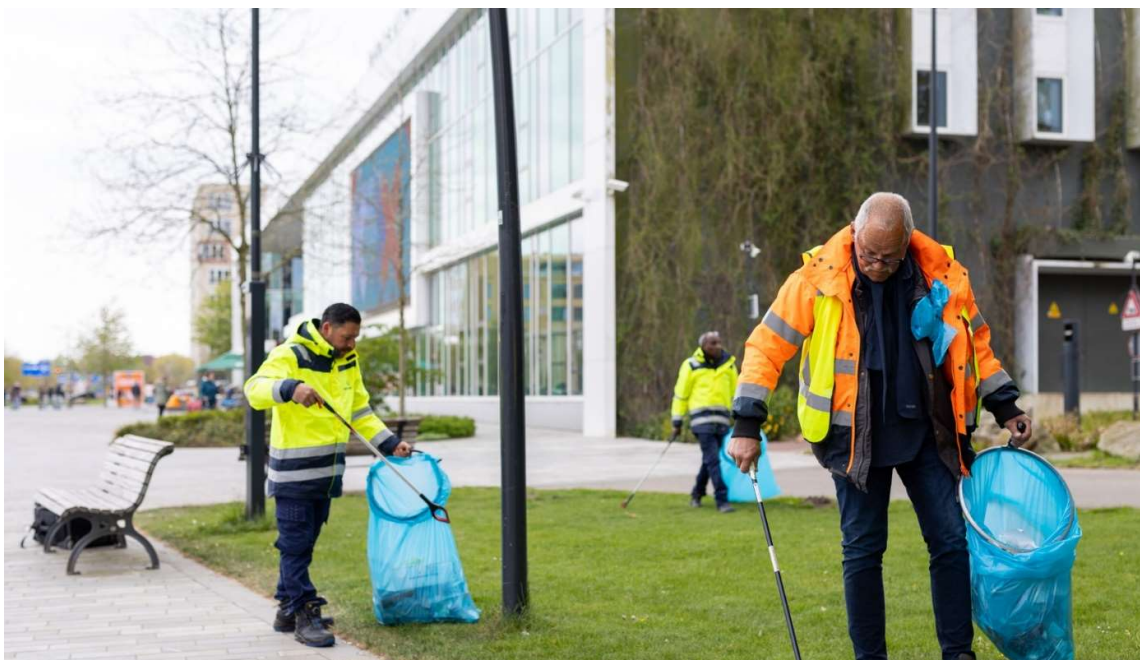
Het projectplan van NetWerk Emmen zat redelijk eenvoudig in elkaar en bood ruimte voor tussentijdse aanpassingen indien het niet zou werken zoals bedacht. *“We zijn eigenlijk een beetje een startup. Als je gaat investeren in een startup moet je zeker weten dat er behoefte is aan de oplossing doe je biedt. En als het niet werkt passen we het aan”*, aldus de projectleider van Menso.

Een belangrijk voordeel bij de uitvoering was dat alle samenwerkende partijen elkaar goed kennen. *“Wij kennen elkaar allemaal, dus lijnen zijn kort hier. Dat helpt heel erg. We hebben hetzelfde doel voor ogen, zonder verborgen agenda. En we doen aan verwachtingenmanagement”*, aldus de directeur van Ondernemend Emmen. Aan de andere kant werd echter ook het volgende opgemerkt: *“Als dit project van Start Foundation er niet was geweest, waren wij niet zomaar elkaar om tafel gekomen, denk ik”*, aldus de aldus de gemeentesecretaris van de gemeente Emmen.

Ontwikkelpannen voor 2023 en verder

Na drie jaar moet NetWerk Emmen genoeg omzet binnenhalen om zelfstandig vijftien mensen in dienst te houden. Er wordt daarom actief aan acquisitie gedaan. Ondernemend Emmen zorgt hierbij voor ingangen bij bedrijven. NetWerk Emmen wordt inmiddels ook regelmatig gevraagd voor assistentie bij evenementen.

Het verzamelde afval wordt momenteel niet zelf gescheiden of verwerkt omdat Emco groep daar momenteel niet de benodigde capaciteit en installaties voor hebben. Recycling is op termijn eventueel een mogelijkheid. *“We zijn nu aan het kijken: wat kunnen we met het afval? Kunnen we dat ook op een of andere manier te gelde maken? Dan kun je meer mensen betalen en een baan bieden. [...] Maar je moet echt giga hoeveelheden verzamelen om de installaties [...] rendabel te maken. Misschien kunnen we met iemand anders meeliften. Dat moeten we gaan bekijken”*, aldus de vestigingsmanager van Emco groep.



3. Lessen over het ontwikkelen en organiseren van maatschappelijk waardevol werk

Hoewel het experiment met de parallelle arbeidsmarkt eind 2022 is gestopt, hebben de pilots met steun van de WIP relevante ervaringen opgedaan met het zoeken van nieuwe manieren om waardevol werk te realiseren. In dit hoofdstuk benutten we deze ervaringen om lessen te formuleren voor toekomstige initiatieven ten aanzien van het organiseren van waardevol werk in een inclusieve arbeidsmarkt. De lessen die we formuleren zijn gebaseerd op het perspectief van betrokkenen bij de pilots zelf, en kunnen op onderdelen afwijken van de oorspronkelijke doelstellingen voor het ontwikkelen van een parallelle arbeidsmarkt.

3.1. Analyse kader

We hebben de beschikbare gegevens geanalyseerd met behulp van het analysekader dat we eerder ontwikkelden en waarover apart is gerapporteerd (Hogeschool Rotterdam & Hogeschool Utrecht, 2022). Deze analyse biedt lessen over de volgende thema's:

- het realiseren van meervoudige waarde via werk;
- het organiseren van maatschappelijk waardevol werk;
- de Werkinnovatie Prijs als katalysator voor het organiseren van maatschappelijk waardevol werk.

De lessen zijn gebaseerd op vergelijking tussen de pilots en betreffen punten die bij meerdere pilots een rol speelden.

De hier geformuleerde lessen zijn beperkt door de korte tijd dat de pilots hebben gedraaid en het kleine aantal werknemers dat actief is geweest. Dat betekent dat we bijvoorbeeld weinig inzicht kunnen bieden in de vraag in hoeverre deelname aan maatschappelijk waardevol werk een permanent karakter heeft. Evenmin kunnen we lessen formuleren over de waarde van het gerealiseerde werk op de langere termijn, een aandachtspunt dat wel in eerder onderzoek naar gesubsidieerd werk naar voren komt. Respondenten zijn ook relatief negatief over de kansen op doorstroom richting regulier betaald werk, met uitzondering van Delft waar wel onverwacht snel doorstroom plaatsvond, maar omdat dit nooit een doelstelling van de parallelle arbeidsmarkt was is er ook niet gericht in geïnvesteerd.

3.2. Lessen over het ontwikkelen van meervoudige waarde via werk

Rondom de pilots is door Ecorys een maatschappelijke kosten- en batenanalyse uitgevoerd waarin de waarde van de gerealiseerde banen voor verschillende

belanghebbenden is becijferd. In aanvulling hierop volgt uit onze analyse een aantal aandachtspunten ten aanzien van het realiseren van meervoudige waarde via werk.

3.2.1. Houd aandacht voor de waarde voor werknemers

Het accent in de WIP lag op het realiseren van *maatschappelijk* waardevol werk. Volgens de respondenten is dit in de pilots op kleine schaal gelukt: daar waar werknemers aan de slag zijn gegaan, zijn verwachte maatschappelijke opbrengsten gerealiseerd rondom bijvoorbeeld het verbeteren van zorg, een schonere leefomgeving en vermindering van eenzaamheid.

Wel laten de ervaringen in de pilots zien dat maatschappelijke waarde alleen goed te realiseren is als het werk ook waarde oplevert voor de werknemers. Het is dus van belang om zowel op korte als langere termijn naast aandacht voor de maatschappelijke waarde van werk, ook oog te houden voor de vraag welk type maatschappelijk nuttig werk waardevol is voor de doelgroep 'onbenut arbeidspotentieel' met op afzienbare termijn weinig kansen op deelname aan regulier werk.

Eenzijds laten verschillende pilots zien dat het goed mogelijk bleek om deze waarde te realiseren, in ieder geval binnen de korte periode die is onderzocht: werknemers en overige respondenten benoemen uit onderzoek bekende betekenissen van werk, zoals economische zelfstandigheid, sociale contacten en nuttige tijdsbesteding. De individuele waarde vervulling lijkt toe te nemen met een betere match tussen werknemer en werk: de 'person-job fit'. Deze match hangt af van onder meer de baancreatie (het werk dat georganiseerd wordt), de kennis over de werknemer en de mate waarin begeleiding wordt geboden.



Volgens uitvoerders van de WIP zijn de gerealiseerde werkzaamheden mede aantrekkelijk omdat ze buiten de sfeer van de klassieke sociale werkvoorziening plaatsvonden waaruit de WIP zijn voortgekomen, bij reguliere bedrijven en organisaties. Daarmee wordt niet alleen werk in een andere context geboden, maar het biedt ook mogelijkheden om meer divers en uitdagend werk te organiseren. De nieuwe werkzaamheden verbreden daarmee ook het palet aan werk dat de sociaal ontwikkelbedrijven kunnen aanbieden aan hun werknemers. Een belangrijke voorwaarde om deze werknemerswaarde te realiseren bleek, zoals aangegeven, passende begeleiding van de werknemers te zijn, een punt dat ook in eerdere onderzoeken naar de inclusieve arbeidsmarkt naar voren is gekomen.

Anderzijds zien we dat pilots verschillen in de mate waarin voorafgaand aan de pilots goed in kaart is gebracht welke vormen van werk zouden kunnen passen bij drijfveren en mogelijkheden van de beoogde doelgroep. Mogelijk heeft dit bijgedragen aan het haperen van de toeleiding van geschikte kandidaten. Gezien de grote diversiteit van de doelgroep betekent dit ook, dat variatie in geboden werkzaamheden zou kunnen bijdragen aan een groter bereik.

In Amsterdam bleek bijvoorbeeld dat het gerealiseerde werk bij nader inzien toch niet zo passend was voor de doelgroep, omdat het werk relatief vies en zwaar bleek te zijn. In Delft is wel vooronderzoek gedaan naar de doelgroep en hier werd het werk hoog gewaardeerd. Wel bleek hier de ervaren sociale integratie in de reguliere organisatie een aandachtspunt.

3.2.2. Kijk genuanceerd naar verdringing

Een van de logische eisen aan de WIP was dat gerealiseerde werkzaamheden in de parallelle arbeidsmarkt niet tot verdringing van regulier werk mogen leiden. Het zou dus moeten gaan om werk dat maatschappelijk waardevol is, maar dat in de reguliere arbeidsmarkt niet tot stand komt. De WIP-pilots tonen dat geen simpele afweging is van het al dan niet concurreren met bestaand werk in de reguliere arbeidsmarkt.

Verdringing en belangenafwegingen

De ervaringen in meerdere pilots laten zien dat het toetsen van deze eis de nodige nuance vraagt, gegeven de belangen van de doelgroep, de belangen van vrijwilligers en ontwikkelingen in de reguliere arbeidsmarkt waardoor nieuw regulier werk kan ontstaan dat voorheen additioneel was. De vraag of een bepaalde mate van verdringing problematisch is hangt mede af van de (politieke) afweging van deze belangen en ontwikkelingen en volgt dus niet enkel uit de aard van werkzaamheden. Deze afweging is in de pilots gemaakt ten gunste van het belang om mensen aan werk te helpen.

Dit speelde bijvoorbeeld in Emmen. De vraag hier is of het schoonhouden van bedrijfsterreinen niet eigenlijk de verantwoordelijkheid van de lokale bedrijven zelf of van de gemeente is, waarvoor reguliere schoonmaakbedrijven of de publieke reiniging zou

moeten worden ingezet. Het organiseren van relatief goedkoop additioneel werk gericht op zwerfvuil vermindert de prikkel om deze verantwoordelijkheid te nemen. Volgens respondenten is de afweging in Emmen echter geweest dat dit werk de beste mogelijkheid was om werk te bieden aan een groep die op andere wijze niet aan het werk kwam en ook weinig doorgroeipotentieel heeft. Het aan het werk helpen van deze groep woog dus het zwaarst.

Zowel in Emmen als in Schouwen-Duiveland speelt verder mogelijke verdringing van vrijwilligerswerk, omdat de werkzaamheden hier deels ook door vrijwilligers worden verricht die hiervoor dus niet betaald worden. In beide gemeenten ziet men echter geen feitelijke verdringing omdat vrijwilligers en werknemers in de pilots uit verschillende doelgroepen komen en er veel werk te doen is. De reguliere vrijwilligers verrichten het werk ongeacht de vraag of anderen hiervoor vergoeding krijgen. De betaalde medewerkers komen uit een kwetsbare groep die door de taken als werk in te kunnen vullen persoonlijk vooruitgang boeken. Bovendien voeren zij het werk intensiever en gestructureerder uit dan de vrijwilligers.

Verdringing en arbeidsmarktdynamiek

De afweging of er sprake is van risico's op verdringing hangt voorts af van de dynamiek in de arbeidsmarktsector waarin additioneel werk wordt gecreëerd. De contexten in de pilots variëren van sectoren met toenemende personeelstekorten (zoals de zorg) tot 'opkomende markten', zoals de circulaire economie.

In Amsterdam is verder zichtbaar dat de reguliere arbeidsmarkt voor de circulaire economie, een van de sectoren waar de parallelle arbeidsmarkt zich op zou richten, enorm in ontwikkeling is. Waar werkzaamheden rondom recycling en hergebruik lange tijd vooral in de sfeer van additioneel werk en sociale werkvoorziening zaten, is volgens respondenten in hoog tempo een reguliere markt voor dit werk aan het ontstaan. Dit kan nog steeds mogelijkheden bieden voor additioneel werk, en voor het realiseren van doorgroeipaden naar regulier werk in deze branche met bijvoorbeeld loonkostensubsidie, maar vraagt wel een blijvend kritische blik op het additionele karakter van werk.

3.3. Lessen over het organiseren van maatschappelijk waardevol werk

Het feitelijk organiseren van maatschappelijk waardevol werk is de belangrijkste uitdaging gebleken voor de onderzochte pilots. De overkoepelende les is dat het organiseren van innovaties op de arbeidsmarkt voldoende flexibiliteit en tijd vragen om te kunnen leren en aanpassen op basis van lokale praktijkervaringen en mogelijkheden. Uit de vergelijking van de ervaringen van de pilots kan een aantal meer specifieke lessen worden getrokken voor toekomstige initiatieven.

3.3.1. 'Keep it simple'

De pilots verschillen aanzienlijk in termen van de complexiteit van het concept dat ze hebben bedacht. De ervaringen van de pilots laten zien dat een relatief eenvoudig en overzichtelijk idee de beste mogelijkheden biedt om innovaties daadwerkelijk in de praktijk te brengen en verder te ontwikkelen.

Vooral de pilots in Emmen en Delft zijn vanuit een relatief simpel idee gestart en zijn van daaruit verder gaan ontwikkelen op basis van praktijkervaringen. In beide pilots is het redelijk snel gelukt om werknemers te vinden en werk te bieden. Daarbij geldt wel dat beide pilots dit idee konden ontwikkelen vanuit een sterk betrokken netwerk. Met name in Delft is veel tijd 'voor geïnvesteerd' om dit netwerk betrokken te krijgen voordat feitelijk gestart werd. Ook het uitkristalliseren van het 'eenvoudige idee' kostte in beide gemeenten wel de nodige tijd.

De pilots in Amsterdam, Eindhoven en Leeuwarden daarentegen laten de risico's van een complex model zien, in termen van werk, werkprocessen en governance. In al deze pilots bleek erg veel tijd nodig te zijn om het bedachte model in de praktijk te kunnen organiseren, om alle partijen betrokken te krijgen en te houden en om het overzicht te houden. In Eindhoven moest het model snel worden aangepast en ging veel tijd op aan de administratieve organisatie. In Amsterdam bleek de inbedding in bestaande en zich ontwikkelende recycle-processen te complex. Het resultaat in beide pilots was dat veel energie in het managen van deze complexiteit ging zitten in plaats van in het kunnen starten met waardevol werk. In Leeuwarden speelde vooral dat het in werk kunnen stellen van de aangeschafte machine veel meer om handen had dan vooraf was ingeschat, onder meer in termen van vergunningen.

3.3.2. Zorg voor structurele financiers

Een centrale ambitie van de WIP betreft het ontwikkelen van een passend verdienmodel rondom maatschappelijk waardevol werk op basis van een combinatie van publieke en private financieringsbronnen voor lonen, begeleiding en overige kosten. De WIP waren in dit opzicht complexer dan bijvoorbeeld de basisbanen, die op publieke financiering zijn gebaseerd.

De pilots hebben in de praktijk tot op zekere hoogte vergelijkbare modellen ontwikkeld, bestaande uit combinaties van publieke financiering vanuit met name loonkostensubsidies en regulier SW-budget en private financiering vanuit werk afnemende organisaties/bedrijven en particulieren. Het oorspronkelijke idee om ook uitkeringsgelden in te kunnen zetten voor de financiering is in geen enkele pilot gematerialiseerd. De regels rondom loonkostensubsidies werden soms als beperkend ervaren, met name omdat voor nieuw additioneel werk de loonwaarde lastig te bepalen is. Opvallend genoeg speelde dit vraagstuk niet bij het basisbanenexperiment in Groningen,

waar alle deelnemers een vaste loonkostensubsidie ontvingen op basis van een vastgestelde lagere loonwaarde voor het werk (Mosselman & Polstra, 2023).

We hebben onvoldoende inzicht gekregen in de details en werking van de gehanteerde verdienmodellen om hier specifieke lessen uit te trekken. Wel speelde in alle pilots de noodzaak om meer afnemers te krijgen om het verdienmodel rond te kunnen krijgen.

Daarbij wekken de pilots de indruk dat het werven van inkomsten vanuit particuliere afnemers van diensten en producten onzeker en bewerkelijk is in termen van het vinden van afnemers. Daar komt een mogelijk risico bij, dat het verstrekken van diensten tegen betaling aan particulieren tot uitholling van het publieke aanbod voor minder kapitaalkrachtige burgers zou kunnen leiden wat een onwenselijk maatschappelijk effect zou kunnen zijn. De gegarandeerde afname van werk door bedrijven en organisaties daarentegen biedt zoals in Delft, Eindhoven en Emmen bleek zeker in de ontwikkeltijd van de pilots een stabiele basis aan financiering die bovendien kan bijdragen aan de commitment van deze bedrijven en organisaties.

Een les is daarom om bij toekomstige ontwikkeling van publiek-privaat werk het accent te leggen op realisatie van gegarandeerd werk in opdracht van organisaties en bedrijven. Het leveren van werk aan particulieren zou bij gebleken succes een uitbreiding kunnen zijn.

3.3.3. Schep ruimte voor leren en ontwikkelen

Een belangrijk aandachtspunt bij de pilots betreft het realiseren van een sluitende 'business case', waarbinnen het gekozen verdien- en financieringsmodel op termijn leidt tot dekking van de kosten. Waar de meeste pilots er meestal wel in slaagden om maatschappelijke waarde en waarde voor de werknemer te realiseren, waren de pilots nog onzeker over de vraag of ze de business case sluitend zouden kunnen krijgen.

De pilots laten zien dat het ontwikkelen en realiseren van deze innovatieve concepten de nodige tijd en ruimte vereist om te experimenteren. Voldoende tijd en middelen, ook voor het ontwikkelen, zijn essentieel om tot een werkbare en sluitende business case te komen.

De prijswinnaars van de WIP zijn uiteraard geen reguliere ondernemingen. Ze werken met een complexe doelgroep aan een concept dat nog in de praktijk ontwikkeld moet worden. Dat betekent dat het realistisch lijkt om minimaal drie jaar uit te trekken om te innoveren, leren en te ontwikkelen in de praktijk. De pilots laten zien dat alleen al het opstarten van de pilots en het organiseren van het nieuwe werk tijd kost. Ook het kunnen onderzoeken van de duurzame waarde van nieuw werk vraagt de nodige doorlooptijd.

Dit soort experimentele innovaties op de arbeidsmarkt vragen dan ook om vertrouwen en een lange adem bij de financiers van de pilots. Dit vertrouwen zou bevorderd kunnen worden door de lessen op basis van ervaringen (met betrekking tot het realiseren van

banen, het vinden van medewerkers, enz.) continue te monitoren en de aanpak waar nodig tussentijds bij te stellen, in plaats van uitsluitend te sturen op (vooraf vastgestelde) 'harde' einddoelstellingen die moeilijk of niet te realiseren blijken als de omstandigheden om wat voor reden dan ook tussentijds veranderen. Het leerproces, bijvoorbeeld rondom de ontwikkeling van een levensvatbaar verdienmodel, staat hierbij centraal.

3.3.4. Zorg voor gezamenlijke doelen, wederzijds profijt en draagvlak

De pilots in Delft en Schouwen-Duiveland zijn voortgekomen uit al langer bestaande netwerken van uiteenlopende publieke en private partijen met de (voormalige) SW-organisatie als spil. In de andere pilots was het uitschrijven van de WIP aanleiding om een breed netwerk te ontwikkelen rondom het organiseren van waardevol werk.

De ervaringen met de gerealiseerde samenwerking bevestigen verschillende inzichten in effectieve inter-organisatorische samenwerking uit de literatuur die in Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Utrecht (2022) op een rij zijn gezet. Deze punten verdienen expliciet aandacht bij het realiseren van duurzame en effectieve samenwerking rondom innovaties op de inclusieve arbeidsmarkt.

Ten eerste betreft dit het belang van het vooraf expliciteren van en committeren aan gemeenschappelijke doelen van samenwerking. Bij deze '*goal-alignment*' is het van belang gebleken om ook overeenstemming te hebben over de weging van meervoudige doelen: re-integratie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie vs. welzijns- en leefbaarheidsdoelen. Deze (gedeelde) doelen moeten idealiter ook door alle partijen zichtbaar en expliciet uitgedragen worden.

Ten tweede gaat het ook om het expliciteren van het wederzijdse profijt en het eigen belang van iedere samenwerkingspartner bij de samenwerking. Dit wordt ook wel de strategische fit genoemd: in welke mate sporen opbrengsten van samenwerking met doelen en belangen van de eigen organisatie. In Eindhoven, Leeuwarden en Amsterdam ontstonden op dit punt (na verloop van tijd) twijfels bij met name private partners die aanvankelijk enthousiast hun medewerking hadden toegezegd. In Delft, Emmen en Schouwen-Duiveland was voor partners duidelijker welk 'eigen belang' gediend werd met de samenwerking.

Ten derde wordt in de literatuur op het belang van draagvlak binnen de organisaties gewezen om de samenwerking in de praktijk concreet vorm te geven. Dit punt gaat vooral in de uitvoeringsfase spelen als meer mensen vanuit de organisaties betrokken raken. Met name in Amsterdam en Eindhoven gaven respondenten aan dat het draagvlak op strategisch of uitvoeringsniveau onvoldoende aandacht had gekregen, met als gevolg dat de projecten op een relatief smalle operationele basis rustten. In Delft, waar het langst ervaring is opgedaan, bleek dat draagvlak op de werkvloer voor het werken met nieuwe collega's gericht aandacht vroeg om succesvol te kunnen samenwerken.

In het bijzonder verdient 'alignment' met de gemeente veel aandacht, zowel voor het bereiken van de doelgroep als voor het verkennen van duurzame financieringsmogelijkheden. Zowel in de pilots in Delft en Emmen als in de experimenten met de basisbanen droeg actieve betrokkenheid van de gemeenten bij aan de positieve uitkomsten.

3.4. De WIP als katalysator voor het ontwikkelen van maatschappelijk waardevol werk

De Werkinnovatieprijs van Start Foundation en Cedris is voor de betrokken sociaal ontwikkelbedrijven een prikkel geweest om de gerealiseerde innovaties op gang te brengen, zelfs in Emmen dat in eerste instantie niet in de prijzen was gevallen. Voor het formuleren van lessen over het organiseren van waardevol werk is het daarom zinvol te identificeren hoe een dergelijke externe 'prikkel' kan bijdragen aan het ontwikkelen van innovaties. Uit de ervaringen van de respondenten komt naar voren dat de WIP zowel een katalyserende als complicerende werking heeft gehad voor het realiseren van de ideeën.

De belangrijkste katalyserende werking van de WIP (en het onderliggende concept van de parallelle arbeidsmarkt) is volgens respondenten geweest dat het een stimulans is geweest om gericht na te denken over innovatie en verbreding van het werkaanbod van de sociaal ontwikkelbedrijven richting de private sector. Voor betrokken private partijen was het een concrete aanleiding om na te denken over de eigen mogelijkheden werk te organiseren voor een kwetsbare doelgroep. Volgens respondenten is hierdoor een breder palet aan maatschappelijk waardevol werk ontstaan voor een doelgroep waarvoor het bestaande werkaanbod beperkt of niet bestaand was.

De WIP is in het verlengde hiervan aanleiding geweest voor de sociaal ontwikkelbedrijven en hun partners om bestaande samenwerkingsrelaties te versterken en om nieuwe regionale samenwerkingsrelaties aan te gaan teneinde ook daadwerkelijk werk buiten de bestaande SW-voorzieningen te kunnen scheppen.

Tenslotte was het aan de WIP verbonden bedrag voor de meeste pilots noodzakelijk om de nieuwe ideeën ook ten uitvoer te kunnen brengen en, in het geval van Leeuwarden, benodigde investeringen te kunnen doen.

Respondenten geven ook aan dat het format van de WIP, de daaraan verbonden eisen en het tempo waarin hierover verantwoording moest worden afgelegd als complicerend zijn ervaren voor het leer- en ontwikkelproces. Het initiële concept van de parallelle arbeidsmarkt en de KPI's die per pilot werden afgesproken bleken niet haalbaar op de beoogde termijn en beperkten de flexibiliteit van de pilots om op basis van de praktijkervaringen te leren en bij te sturen.

De les hieruit is dat op lokaal niveau externe prikkels voor het innoveren van de arbeidsmarkt een katalyserende werking kunnen hebben. Sturing kan zich richten op doelstellingen ('scheppen van nieuw waardevol werk') en doelgroepen ('mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie') maar te strikte aanvullende sturing op inhoud, vormgeving en planning van die innovatie kunnen de mogelijkheden om '*fitting practices*' te realiseren onbedoeld beperken.

4. Literatuur

Dekker, F. (2019). *Wat vindt Nederland maatschappelijk waardevol werk?* Start Foundation/I&O research

Hogeschool Rotterdam & Hogeschool Utrecht (2022), *Het realiseren van maatschappelijk waardevol werk in een parallelle arbeidsmarkt. Analyse kader voor de lerende evaluatie op basis van inzichten uit onderzoeksliteratuur.* Verkregen op 24-04-2023 van:
<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/contentassets/ae41fbca80b74b21b65b45b6d8c02793/literatuurverkenning-realisatie-waardevol-werk.pdf>

Mosselman, K., & Polstra, L. (2023). *De praktijk van basisbanen. Monitor van het experiment Basisbanen in Groningen.* Verkregen op 24-04-2023 van:
https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/49796793/Eindrapport_De_praktijk_van_basisbanen.pdf

Wilthagen, T., & Stolp, M. (2021). *De arbeidsmarkttransitie. Naar meer waarde en meer werk*, NSvP.

Bijlage: Overzicht interviews

Tabel 1. Uitgevoerde interviews lerende evaluatie maatschappelijk waardevol werk

Respondenten	Aantal interviews verspreid over zes pilots
Initiatiefnemers en projectleiders sociaal ontwikkelbedrijven	13
Werkgevers van maatschappelijk waardevol werk	7
Werknemers maatschappelijk waardevol werk	4
Samenwerkingspartners publiek	5
Samenwerkingspartners privaat	3

Kenniscentrum Talentontwikkeling
Museumpark 40
3015 CX Rotterdam

Telefoon: 010 - 794 7011
E-mail: KenniscentrumTalentontwikkeling@hr.nl
Website: www.hr.nl/Talentontwikkeling

Volg ons op Twitter: [@KenniscentrumTO](https://twitter.com/KenniscentrumTO)
Connect op LinkedIn: [KenniscentrumTalentontwikkeling](https://www.linkedin.com/company/KenniscentrumTalentontwikkeling)