

# Is werk een nieuwe kerk?

Over waarde van werk,  
beleid en uitvoering

**Cedris-lezing door Aart van der Gaag  
op 14 februari 2019**



# Voorwoord

Cedris bestaat dit jaar 40 jaar. Al die jaren zijn we samen met onze leden hard aan het werk om mensen met een arbeidsbeperking een goede plek te bieden op de arbeidsmarkt. Die inzet komt voort uit de overtuiging dat mensen met een arbeidsbeperking erbij horen, over talent beschikken en daarom ook zoveel mogelijk thuishoren in het arbeidsproces. Betaald werk is immers van grote maatschappelijke en economische waarde voor iedereen.



Die boodschap staat ook centraal in de Cedris-lezing, die dit jaar voor de zevende keer is gehouden. Elk jaar vragen we een gezaghebbend persoon om te reflecteren op ontwikkelingen die de arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidsbeperking raken. Dit jaar is de lezing tot onze vreugde uitgesproken door Aart van der Gaag. Vrijwel zijn hele werkzame leven was hij op verschillende posities actief op het gebied van arbeidsmiddeling en altijd betrokken bij de positie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Veertig jaar geleden was hij al werkzaam bij het Nationaal Overlegorgaan Sociale Werkvoorziening (NOSW), de rechtsvoorganger van Cedris. Momenteel is hij commissaris en boegbeeld van het 100.000 banenplan van VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland. De kennis en inzichten die hij de afgelopen jaren heeft opgedaan deelt hij met ons in deze lezing. Aart van der Gaag kijkt terug op de arbeidsmarkt van de vorige eeuw, trekt lessen uit dit recente verleden en bepaalt koers voor de toekomst.

Daarmee houdt deze lezing ons spiegels voor en biedt ons handvatten om verdere stappen te zetten richting een inclusieve arbeidsmarkt!

**Job Cohen, voorzitter Cedris**



# Is werk een nieuwe kerk?

Over waarde van werk, beleid en uitvoering

**"In het zweet des aanschijns zult u brood eten ... "**

Genesis 3:19

Werken was – naast de dood – de straf van god na de zondeval. Ook de oude Grieken, zoals Plato en Aristoteles, keken op die manier tegen werk aan. Werken, dat was iets voor horigen en slaven, niet iets voor weldenkende mensen.

Er is uitgerekend dat in zeer oude tijden de jagers vaak niet meer dan drie uur per dag werkten, zo ook de landbouwers op de kolchozen in Rusland. Daarna was er ruimte voor spel, drank en jolijt.

En nu zijn we in een tijd aangekomen waar werk, liefst fulltime, als essentieel wordt gezien voor zelfverwerkelijking. Participatie is een doel op zich geworden. Dus dringt de vraag zich op: is werk de nieuwe kerk geworden? Zijn we de weg kwijt of hebben we juist de weg gevonden en is ledigheid echt des duivels oorkussen?

# 1. Een nostalgische terugblik

Ik ben van 1949. De oorlog zat nog in de genen van de maatschappij. Mijn vader was ijzerwerker bij de RDM. We woonden in een nette buurt in Schiedam. Boven ons woonde een stoffeerder, daar weer boven een kleine ondernemer met een machinefabriekje en naast ons woonde de slager.

Het was een tijd waarin de schillenboer en de melkboer nog met paard en wagen langskwamen. De wijkverpleegster toerde in een zwartleren jas op haar Solex rond. Andere vaste bezoekers waren de bode, die het geld voor het begrafenisfonds maandelijks ophaalde, en de bezorger van de leesportefeuille.

Och, en ik kan het niet laten. Op maandag haalde ik heet water bij de waterstoker voor de was, die in de zinken teil werd gedaan. Dezelfde teil die in de zomer het balkon opging en waarin je gewassen werd. Maar het allerergste was om op zaterdag met mijn vader mee te gaan naar het badhuis. Alwaar je vernederd werd door de opzichter, die koud water langs je enkels spoot als je een minuut te lang douchte.



Het grootste deel van deze beroepen is ondertussen verdwenen, maar er is meer werk dan ooit tevoren.

## 2. Een romantische tijd?

Terugkijkend was het best een romantische tijd, het touwtje van Terlouw hing nog echt uit de brievenbus, de buurvrouwen heetten tante en iedereen had werk, ook de mindergeschoolde of hij/zij met een handicap. Mijn doofstomme oudoom van even verderop was borstelmaker, op de bok van de schillenboer reed een zwakbegaafde jongen mee, en elke vrachtwagen had een bijrijder, die vaak van de b.l.o. kwam (het buitengewoon lager onderwijs). Een geestelijk gehandicapt buurmeisje, ging naar één van de eerste sociale werkplaatsen op de Botersloot.

In die periode van de wederopbouw waren er kansen voor iedereen. Mijn oudere broer deed de hbs en werd later procuratiehouder van een meelfabriek en nog weer later ondernemer. Ik was de eerste van de hele familie die naar de universiteit ging; de kinderen kregen het beter dan hun ouders.



Bedrijven zaten nog volop in het Rijnlands model en zorgden zowel voor continuïteit, als voor hun werknemers en de maatschappij. Ze hadden sportvelden, organiseerden maatschappelijk werk en zorgden zelfs voor huisvesting. Zoals het Gelderse Heveadorp, opgezet voor zijn arbeiders door rubberfabrikant Dirk Frans Wilhelmi een maatschappelijk ondernemer avant la lettre. Of denk aan Heijlplaat, dat is ontstaan als woonwijk voor arbeiders van de toenmalige Rotterdamse Droogdok Maatschappij (RDM).

Kortom, je was van wieg tot graf verzorgd in je vaste baan.

### 3. Reuze stappen door de tijd: de eerste SW-ervaringen

Na als vrijwilliger in Peru te hebben gezeten voor SNV, de ontwikkelingsorganisatie, kwam ik bij de Federatie Sociale Werkvoorziening terecht als beleidsmedewerker en werd al snel aanvoerder van het beleidsteam. Thomas van Stokkom was mijn eerste baas. Hij was directeur van zowel de Noord- als Zuid-Hollandse Federatie, secretaris van het IFO (Interfederatief Overleg) en het LCT (Landelijk Contact Topkader), dat in 1979 samenging in het NOSW, het Nationaal Overlegorgaan Sociale Werkvoorziening, de rechtsvoorganger van Cedris. Zonder Thomas was dit NOSW er niet, of veel later geweest. Hij leerde me veel “Aart, pak altijd de secretarisrol, niet die van voorzitter. Dan bepaal je het spel.”

**“Pak altijd de secretarisrol, niet die van voorzitter. Dan bepaal je het spel.”**

Thomas van Stokkom, grondlegger NOSW (rechtsvoorganger van Cedris)

Wat deden we daar zoal? We organiseerden bijvoorbeeld talloze brancheberaden (zoals rondom Jamin en Philips, of voor sectoren als boomkwekers of grafische industrie) waar de SW-leveranciers van arbeid gezamenlijk overlegden over prijzen en voorwaarden. En soms werden ze aanvaard als volwaardig lid van een brancheorganisatie. We begeleidden de ARA's (de arbeidsrevalidatie afdelingen) en de TTA's (test- en trainingsafdelingen), de samenwerking met de arbeidskundigen van de Gemeenschappelijke Medische Dienst (GMD) en ontwikkelden een aangepast functiewaarderingssysteem.

We ondersteunden de werkverbanden en hun medewerkers op allerlei manieren, door intervisie, best practices en opleidingen (de opleiding werkmeester was bijvoorbeeld verplicht voor leidinggevenden op de werkvloer). Ook de



bedrijfsgeneeskundige dienst was aan deze organisatie verbonden.

Deze voorganger van Cedris ontwikkelde zich tot een echte koepel met praktische steunfuncties. De meeste zaken zijn verdwenen, soms worden ze opnieuw uitgevonden. Maar wat jammer toch dat een ARA niet meer bestaat. Als je je oude werk niet meer kon doen door een arbeidshandicap, ging je een aantal weken de ARA in, om te kijken voor welk beroep je nog wél geschikt was. De meesten stroomden dus weer uit, in plaats van naar de WAO. En naar de SW verdwenen alleen zij die in het 'vrije bedrijfsleven' echt niet meer terecht konden.

Test- en trainingsfaciliteiten leidden er ook toe dat mensen binnen de werkvoorziening op hun juiste werkplek kwamen. Allerlei machines uit het bedrijfsleven werden aangepast aan de handicaps. Miste iemand bijvoorbeeld zijn rechterarm, dan werd de machine voor links geschikt gemaakt. Zo was er ook een tijdmetyngsysteem, waarmee op basis van objectieve criteria de productiviteit van iemand kon worden bepaald. Geen loonwaardebepaling vanuit de theorie, maar op basis van een praktische toets. Deskundigen van het ministerie, consultants en arbeidskundigen van de SW zelf werkten in de ontwikkeling daarvan nauw samen.

Als je oude nummers van het Tijdschrift Aangepaste Werkvoorziening (TAW) leest, zie je dat de problematiek van nu niet nieuw is. En bovendien: dat het vroeger al behoorlijk professioneel was en dat je van dat verleden kunt leren. Ook toen verschenen er al SER-adviezen over hoe het beter en goedkoper kon. En ook toen waren er al rapporten over de betekenis van sociale arbeid.

Eén rapport moet hier met name genoemd worden: "A benefit cost and policy analysis of the Netherlands social employment program". Dit rapport werd in opdracht van SZW geschreven door Robert H. Haveman, een Amerikaanse hoogleraar. Het gaat te ver om alle conclusies van dit rapport hier te noemen. Maar wel valt op dat het vandaag geschreven had kunnen zijn, terwijl het over de periode 1970 tot 1975 gaat!

De preambule in het rapport is dan ook: "Sprak men vroeger over recht op arbeid, nu ziet men het steeds meer als waardevolle bijdrage aan een zinvol bestaan." Ook toen was werk dus al 'de nieuwe kerk', terwijl de echte kerken in die tijd overigens veel minder leeg waren dan nu. In zijn kosten-batenanalyse besteedt Haveman aandacht aan effecten op mens en maatschappij. Er werd meer psychologisch welbevinden van de deelnemer aangetroffen, er waren minder kosten voor medische en psychische zorg en het effect op de maatschappij in sociaalpsychologische zin zag je in de positieve bijdrage door minder inbraken, minder drugsgebruik et cetera.

**"Sprak men vroeger over recht op arbeid, nu ziet men het steeds meer als waardevolle bijdrage aan een zinvol bestaan."**

Robert Haveman, Amerikaans econoom

Tevens moet niet vergeten worden dat de sociale werkvoorziening ook een werkgelegenheidsinstrument was. Het begrip handicap was rekbaar: in Limburg waren de werkverbanden groot door sluiting van de mijnen, in Groningen door de crisis in de strokarton. In Katwijk stonden afgekeurde vissers psalmen zingend aan de lopende band. Aan de Slinge in Rotterdam was de hal gevuld met mensen met een geestelijke handicap, in Rotterdam-Noord meer met de sociaal onaangepasten.

In 1969 trad de Wet Sociale Werkvoorziening in werking, als opvolging van een aantal vaak gemeentelijke regelingen. Staatssecretaris Mertens – ja die van de '200 van Mertens' – noemde de SW toentertijd 'de briljant aan de kroon van de sociale zekerheid'. En dat was het!

Min of meer mijn hele werkende leven ben ik betrokken gebleven bij de sociale werkvoorziening. Zes jaar bij het NOSW, later als directeur van het GAB Utrecht en

van twee grote uitzendbedrijven en nu als commissaris 100.000 banen. Ook was ik vanaf eind jaren negentig vijftien jaar commissaris bij de UW-bedrijven.

**" De Sociale Werkvoorziening is de briljant aan de kroon van de sociale zekerheid. "**

Staatssecretaris Jan Mertens, oud-staatssecretaris van SZW (1973-1977)

Je eerste baan of werkgebied kan je eerste liefde zijn; en ook bij mij kwam er geen grotere. Werkgelegenheid creëren voor mensen die het in de gewone maatschappij niet kunnen redden: wat is er mooier dan dat! Maar de maatschappij moet er wel geld voor over willen hebben.

Toch worden om de zoveel tijd dezelfde vragen gesteld. Is het niet te duur? Kan het niet anders? En kan het bedrijfsleven dit niet oppakken? Vrijwel nooit wordt gekeken naar wat eerder onderzocht werd en wat daar de conclusies van waren.

Ik raad iedereen aan het boek 'Het hervormingsmoeras van de verzorgingsstaat' te lezen, over de veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid, van Paul de Beer, Nicolette van Gestel en Marc van de Meer. Kort samengevat: het loopt niet helemaal zoals we gedacht hadden, het kost ook meer. We doen een onderzoek, we verbeteren niet de uitvoering, maar creëren een compleet nieuwe structuur en nieuw beleid. Dat evalueren we vervolgens na vijf jaar en dan begint het circus weer opnieuw. Politiek is helaas vaak niet geïnteresseerd in goede uitvoering, maar wel in beleid en structuur.

## 4. Een grote stap in de tijd: het sociaal akkoord 2013

In het regeerakkoord werd de toegang tot de Wajong beperkt tot jongeren zonder enige arbeidscapaciteit en tegelijk gingen de deuren van de SW dicht voor nieuwe toetreders.

Daar tegenover werd de 125.000 banenafpraak gezet. De gedachte was dat het bedrijfsleven en de overheid banen moesten creëren voor deze groep, mensen die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Als dat zou lukken, dan beloofde de minister dat er geen quotumwet zou komen, waarbij bedrijven en organisaties de verplichting zouden krijgen om 5% van hun arbeidspopulatie uit mensen met een arbeidsbeperking te laten bestaan. Overigens exact hetzelfde als de ooit voorgenomen Wet Arbeid Gehandicapte Werknemers uit 1982, die niet in werking trad omdat de hele SER – op de FNV na – dit idee afwees.

Quota werken niet, dat is internationaal met regelmaat bewezen. Zo waren er in Duitsland, na introductie van de quotumwet, binnen de bedrijven ineens enorm veel ‘Schwerbehinderten’. En waar afgekocht kan worden, doet men dat. Eigenlijk heeft de overheid in Nederland zelf – met de 25.000 – feitelijk de quotumwet al ingevoerd door alle organisaties een exact target te geven, zelfs tot op afdelingsniveau. Het gevolg: verzet en uitvluchten.

Wat wel werkt, is om een kopgroep van gemotiveerde bedrijven te creëren, die het voorbeeld geven, waardoor een olievlek ontstaat. Het bedrijfsleven haalt, zoals bekend, de targets van de banenafpraak ogenschijnlijk met gemak. Niet omdat alle bedrijven nu al meedoen, maar omdat die voorhoede het vanuit een intrinsieke motivatie doet en dus niet omdat het moet.

Na bijna vijf jaar ervaring als commissaris van de 100.000 banen, durf ik toch te stellen dat de quotumdreiging – in tegenstelling tot de quotumbepaling – een functie heeft gehad. Er kwam beweging door. Wellicht had een vrijwillige afspraak ook gewerkt, maar dat is niet te bewijzen. Wat was het mooi geweest als we naast deze afspraak, ook de deuren van de SW meer hadden opengehouden. Dan hadden we het drama van te weinig beschut werk niet gehad en waren niet allerlei gemeenten weer in oude schooltjes met nieuwe dagbestedingsmodelletjes begonnen. Je had en hebt nog een prachtige infrastructuur. Gebruik die, zoek de parels en probeer van elkaar te leren.

### **"Is hier beleid of is hierover nagedacht?"**

Jan Schaefer, oud-staatssecretaris van Volkshuisvesting (1973-1977)

Maar wat is er gebeurd? SW-bedrijven werden uit kortzichtige bezuinigingsdrift opgeheven of zwaar gekort. Waar ze een BV waren, werden ze weer een gemeentelijke dienst. Waar ze een gemeentelijke dienst waren, werden ze een BV. Ik kon het niet meer volgen. De plaatselijke politiek, nog meer verdeeld dan de landelijke, kon de wonderlijkste beslissingen nemen. Zonder enig historisch besef, zonder de benodigde knowhow, enkel en alleen op basis van het gevoel dat alles anders moest. En vaak ook weer met de nadruk op structuren en 'beleid'. Ik moest dan vaak denken aan de voormalige Amsterdamse banketbakker, PvdA-wethouder en staatssecretaris in het kabinet-Den Uyl, die de onvergetelijke woorden sprak: 'is hier beleid of is hierover nagedacht?'

Als we kijken naar de banenafpraak, dan constateer ik dat het bedrijfsleven geslaagd is in de doelstelling om de aantallen te halen, op dit moment zo'n 13.000 boven target (45.000 tegenover 32.000 ). Maar het kan altijd beter. Er kunnen meer bedrijven meedoen. En ook voor wat betreft het realiseren van duurzame plaatsingen, moet er nog meer.

Wat ons echter het meest bedreigt, is onvoldoende aanbod van kandidaten en onvoldoende professionele dienstverlening. Want, zoals ik al eerder zei: het is altijd de uitvoering waarom het gaat. De overheden liepen als werkgever ook tegen die problemen aan. Eigenlijk denk ik dat de overheid de targets alsnog kan halen, nu de samenvoeging van de 100.000 banen in het bedrijfsleven en de 25.000 banen bij de overheid een feit wordt.

In de afgelopen jaren werden, door confrontatie met de praktijk, al veel bijstellingen in wet- en regelgeving rondom de banenafpraak gedaan. Staatssecretaris Jetta Klijnsma wilde, na enige aarzeling, best wel luisteren naar de bedrijven die het al met hart en ziel deden. Zo werd de no-risk regeling voor alle groepen opengesteld en kwamen VSO/PRO-leerlingen toch in het doelgroepenregister. Dat ik toen dacht dat we er daarmee waren, bleek naïef. Sommige gemeenten namen deze doelgroepen niet serieus, omdat een deel geen uitkering genoot en er dus geen schadelastreductie was als je hen bijvoorbeeld een loonkostensubsidie gaf. Laat ze dus maar een jaar of zes op de bank zitten en ga dan eens kijken of je nog wat met ze kan.

De Participatiewet heeft veel vrijheid aan gemeenten gegeven. Maar geen ultieme vrijheid, is gebleken. Zo hebben rechters uitgesproken dat zomaar ingrijpen in het aantal uur subsidie (maximaal 26 uur bijvoorbeeld, omdat dat ongeveer het equivalent is waarmee wordt geteld om de plaatsingen te registreren), niet in de geest van de wet is.

Inmiddels is staatssecretaris Tamara van Ark een breed offensief gestart. Ik steun bijna alle maatregelen. Eindelijk lijkt er een echte vereenvoudiging te komen. En wat echt bijzonder is: voor de veranderingen worden ingevoerd doet ze praktijktoetsen met bedrijven en met representanten van de doelgroep. Bovendien wordt er regelmatig een bijeenkomst gehouden om alle betrokken organisaties te informeren over de voortgang en wordt er ook geluisterd naar hun inbreng. De

uitvoering komt dus centraler te staan en zo hoort het.

Het deel waar ik het niet mee eens ben, is de nieuwe premiëring, die wordt ingevoerd wanneer de Quotumwet geactiveerd wordt (wat ik overigens niet verwacht). Het idee van die premiëring is dat elk bedrijf een heffing gaat betalen en dat je die kunt terugverdienen doordat je per plaatsing in je bedrijf een bonus ontvangt.

Bonussen, een wortel, daar ben ik voor. Maar vooraf straffen vind ik geen goed idee. Ik vraag de staatssecretaris daar nog eens goed naar te kijken. Wellicht is de oplossing een lagere bonus, zonder straf vooraf. Dat kost wel flink wat – fictief - geld in de Rijksbegroting, maar een wortel is altijd beter dan de stok.

## 5. Bemiddeling, plannen en re-integratie

In dit deel van de lezing worden we iets breder en hebben we het over bemiddeling, re-integratie en aan het werk houden van doelgroepen. Ieder land dat zichzelf respecteert heeft de ILO-conventie 088 (1948) ondertekend en staat voor een gratis toegankelijke publieke arbeidsbemiddelingsorganisatie. In Nederland hebben we daar tegenwoordig het UWV Werkbedrijf voor, vele namen waren er daarvoor. Ik was onlangs uitgenodigd als expert bij de Nationale Denktank en kreeg de vraag 'Meneer wat is een arbeidsbureau?' van een pas afgestudeerde. We hadden onder andere de beurs, het arbeidsbureau, arbeidsvoorziening, het CWI en nog een aantal varianten.

**"Meneer, wat is een arbeidsbureau?"**

een pas afgestudeerde

Feit is dat het percentage bemiddelingen dat door publieke organisaties (ook internationaal) wordt gedaan betrekkelijk gering is. De meeste mensen helpen zichzelf. En de meeste bedrijven ook. De variatie aan bemiddelingsmogelijkheden via bijvoorbeeld vacaturesites en jobboards is enorm geworden. Toch is het vooral voor mensen met een achterstand belangrijk dat er een drempelloze publieke betrouwbare organisatie is, waar ze terecht kunnen voor advies en bemiddeling. Daarom vond ik het zo jammer dat een poosje geleden het UWV overging op louter digitale hulpverlening. Dat verhoudt zich meestal niet met de hulp aan onder meer mensen met een verstandelijke beperking. Gelukkig is dat deels teruggedraaid en was er sowieso voor bijzondere gevallen wel een uitzondering.

UWV heeft voor mensen met een beperking nu nog de belangrijke rol naar het oude bestand van Wajongers en ze werken in de Werkgeversservicepunten samen



met de gemeenten. Er is altijd veel kritiek op het UWV, maar als nu één organisatie continu geteisterd werd door bezuinigingen en stelselwijzigingen, dan is het het UWV wel. Vaak worden ze dan in bepaalde situaties weer bijgeplust, maar toch. Het voordeel van het UWV is dat, wanneer er iets misgaat, je altijd bij een centrale baas terecht kan om iets recht te laten zetten. Met betrekking tot de Wajong hebben ze hun bestand in kaart gebracht en met de kandidatenverkenner doen ze in ieder geval een poging om het bestand (helaas anoniem) in beeld te brengen. Met alle kritiek die er op UWV is, er is veel kennis en er werken veel mensen met hart voor de zaak.

Voor de overige doelgroepen uit de Participatiewet is men tegenwoordig aangewezen op de gemeenten. Die kregen in 2014 deze taak, zonder vaak de knowhow en de instrumenten te kennen en – eerlijkheidshalve – met aanzienlijk minder budget. Het heeft geleid tot 380 beleidsplannen in plaats van één voorbeeldplan waarin de uitvoering centraal stond.

U begrijpt het al: stelselwijzigingen, kreten als ‘dichtbij de burger’ of ‘dichtbij de klant’, veel beleidsmedewerkers, weinig intakecapaciteit, weinig kennis van werkgevers. Dat werkt dus niet of matig, al zijn er altijd uitzonderingen. Dan is er een wethouder die ooit uit de uitzendsector kwam of een gedreven directeur van de Sociale Dienst, waardoor er goede plannen komen en een goede uitvoering. U ziet het, het gaat altijd om de mensen die het doen.

Wat ik niet aanvaardbaar vind, is dat de resultante van de decentralisatie kan betekenen dat het afhankelijk van je woonplaats is of je in aanmerking komt voor een toekenning of niet. Dat hebben we al gezien bij jongeren onder de 27 die van het VSO komen, maar er zijn ook andere voorbeelden. Dan is er dus geen sprake meer van rechtsgelijkheid.

Wat sowieso meestal niet werkt zijn banenplannen uit het Haagse, vanuit bi- of tripartite besturen, bestuursakkoorden, intentieverklaringen, convenanten, stuurgroepen en taskforces. De praktijk van de bedrijven, waar de kandidaten terecht moeten komen, zit vrijwel nooit mee aan tafel. Veel van die initiatieven komen voort uit goede wil of enthousiasme, maar ze zetten meestal geen zoden aan de dijk.

Re-integratiemethodes, gericht op rouwverwerking na het verliezen van een baan, het zitten in kringgesprekken, het gaat allemaal niet helpen. Of het nu publiek of privaat wordt uitgevoerd. Een uitstekend onderzoek van de Raad voor Werk en Inkomen naar groepen, die mét en zónder re-integratie naar de arbeidsmarkt geholpen werden, gaf aan dat er nauwelijks een meetbaar verschil was. Bij het indertijd opengaan van de re-integratiemarkt roken allerlei foute types hun kans, gelukkig heeft de sanering ondertussen wel plaatsgevonden. Maar ook de publieken hadden er indertijd een handje van. Collega's van mij bij het Gewestelijk Arbeidsbureau lieten bijvoorbeeld toe dat men op bivak ging in Noorwegen. En zelfs cursussen waarbij Tarotkaarten werden gelegd, konden rekenen op financiering.

Ook gemeenten hebben genoeg om zich over te schamen. Zo ging men met bussen vol naar het Westland. Resultaat: drie bemiddelingen waar er na een week nog één van over is. Dit soort voorbeelden zijn in ruime mate in het hele land terug te vinden. Daarmee is overigens niet gezegd dat elke vorm van re-integratie onzin is. Opleiden en coachend op weg naar concreet werk, echte banen, kan wel degelijk werken. Geen rouwverwerking zo goed als een nieuwe baan.

## 6. Wat werkt dan wel?

Het wordt tijd voor enig optimisme, het lijkt zo negatief, en zo ben ik helemaal niet. Want er waren altijd goede voorbeelden. Zo staan me Helmond en Zwolle nog bij met zwaar persoonlijke effectieve bemiddeling, het grote uitzendbureau dat met ‘Baanbrekend’ groepen uit de bijstand in een flink aantal gemeenten terugbracht naar de arbeidsmarkt, het oude – tripartite - Start dat vrijwel elk project tot een goed einde bracht, zoals voor duizend Molukkers, de WAO-populatie, langdurig werklozen en jeugdwerklozen. Ze vonden zelfs de jobcoaching uit. Goede tripartite uitvoering kan dus blijkbaar wel!

Nu bij het 100.000 banenproject zien we in een aantal van de vijfendertig regio's hele forse overschrijdingen van de targets. In Zwolle zien we veel transparantie. In Flevoland is de werkgeversdienstverlening op niveau. Maar ook Friesland, Limburg en Gelderland doen goede dingen en dan sla ik vast nog een en ander over. En als u ooit bij een meet&greet van - het private initiatief - Onbeperkt Aan De Slag (OADS) was, moet u oppassen ook niet zelf bemiddeld te worden.

Ook in de SW zie ik dat een aantal de handschoen hebben opgepakt, nieuwe markten opgaan, nieuwe doelgroepen oppakken en hun kennis en expertise inzetten om wat moois tot stand te brengen. Ik zie zelfs jointventures met (sociale) bedrijven, groot en kleinschalig. Ik zie private bedrijven intrekken in SW-gebouwen. Er ontstaan daarnaast, eromheen of zelfstandig allerlei (sociale) bedrijven die, weer met die intrinsieke motivatie, een mooi product of mooie dienst neerzetten en daarmee groepen aan het werk brengen, die daardoor eigenwaarde en trots terugkrijgen.

En het al eerder genoemde succes bij het project ‘Op naar de 100.000 banen’, grote bedrijven die er duizenden aannemen, een bank die het doet én die andere bedrijven helpt het licht te zien, een schoonmaakbedrijf dat pleit voor inclusie

en diversiteit en dat daadwerkelijk toepast. Duizenden mkb-bedrijven die het voorbeeld geven en dat op de Dag van de 1000 Voorbeelden laten zien.

Waar ik blij mee ben is dat VNO-NCW en MKB-Nederland nu, als gevolg van hun rol bij de 100.000 banen, een nieuwe zorg op hun schouders willen nemen. Waar De Normaalste Zaak ook al onder hun vleugels is gekomen, wordt er nu een nieuwe stichting opgericht met een bredere taakopvatting naar achterstandsgroepen op de arbeidsmarkt. Het initiatief Perspectief Op Werk van het ministerie van Sociale Zaken zal mede door deze nieuwe stichting ondersteund worden.

Succesfactoren bij alle geslaagde projecten zijn dedicated medewerkers die de arbeidsmarkt al kennen en als enige doel hebben deze groep (of individu) naar een concrete baan te brengen. Focus dus op werk en vooral knowhow, expertise en drive. Nadruk op de uitvoering dus (lees het rapport uit 2016 van de inspectie SZW, 'Werk aan De Uitvoering', waaruit bleek dat slechts een klein deel van de Regionale Werkbedrijven werkten aan de uitvoering; de rest was, weer, met 'beleid' bezig).

Wil Albeda, de oud-minister van Sociale Zaken (1977-1981) zei ooit: "Ze worden met duizenden tegelijk werkloos, maar je moet ze één voor één terugbrengen." En juist bij deze groepen is dat waar. Persoonlijke begeleiding en bemiddeling, door mensen die een bewezen trackrecord hebben. Ik heb liever één bevlogen directeur of manager die het doet, dan tien goedwillende besturen met een actieplan.

**"Ze worden met duizenden tegelijk werkloos, maar je moet ze één voor één terugbrengen."**

Wil Albeda, oud-minister van Sociale Zaken (1977-1981)

Wat daarnaast helpt, zijn eenvoudige financiële compensatiemethoden, zoals indertijd bij de SPAK (de Specifieke afdrachtkorting). Bij de loonaangifte kreeg

men de compensatie automatisch als het loon niet hoger was dan 115% van het minimumloon. Maak het werkgevers, die willen, niet zo moeilijk met voor elke groep weer een andere subsidievorm. Ervaring helpt ook, vind niet steeds opnieuw het wiel uit, maar leer van het verleden, raak niet uitgekeken op methoden die werken en wil niet steeds iets nieuws.

## 7. Wat helpt nog meer?

Opleiden is geen oplossing voor alles, maar op het niveau waar wij over praten is praktische toerusting en begeleiding van groot belang. Doodjammer dat ooit de Centra voor Vakopleiding gesneuveld zijn; hoofdelijk versnelde instroom: je kon elke dag instromen, eenmaal ingestroomd werkte je in een productie of administratieve omgeving, inclusief prikklokken en verplichte aanwezigheid. Werkgevers stonden te dringen om de stukadoors, schilders en machinebankwerkers op te pakken. Maar ja, de politiek vond het te duur, het werd naar de ROC's overgeheveld. Weg instroom, weg ervaring, weg praktijk. Datzelfde gebeurde dus ook met die prachtmiddelen van de SW, zoals de eerder genoemde arbeidsrevalidatieafdeling, de ARA en de test- en trainingsafdeling TTA.

Toegegeven, de uitstroom uit de SW, mede door de vrij riante cao, is nooit geweldig geweest, maar er waren ondertussen wel steeds meer formules waarbij men op locatie van bedrijven werkte of detacheerde, de banenafpraak avant la lettre. Dus pleit ik hier voor de herwaardering van de infrastructuur van de SW, voor herwaardering van opleidingen gericht op een ambacht. Niet opnieuw het wiel uitvinden. Waar er al een goede opvang is, de mogelijkheden van de SW-bedrijven gebruiken om mensen weer te testen en te trainen op vaardigheden, en niet altijd om binnen de SW te blijven. Jobcoachfaciliteiten begrijpen en toepassen. En zien dat opleiden on the job vaak beter is dan in een schoollokaal.

## 8. Succesfactoren bij het 100.000-plan



voor mensen met  
een arbeidsbeperking

Waarom werkt het 100.000-banenplan nu wel? In weerwil van wat ik hiervoor betoogde over Haagse plannen, is dit toch ook een voornemen uit het sociaal akkoord van 2013, waarin grote aantallen en ambities werden verwoord, en ook nog eens van start ging net na de crisis.

Laat ik voorop stellen, het komt niet door mij. Waardoor het plan een succes werd, weet ik ook nog niet precies, maar ik heb wel een idee. Ik heb namelijk nog geen wethouder ontmoet die zei dat het aan de werkgevers lag als het niet lukte, nee juist andersom. Wat ik vaak uit heel veel bronnen hoor is dat 'er beweging is gecreëerd'. Beweging door een voorhoede van intrinsiek gemotiveerde ondernemers, vanuit motieven als MVO (groot bedrijf) of bijvoorbeeld 'het zal je kind maar wezen' (mkb).

We hadden geen beleid, maar er was wel over nagedacht. Al voor de start had VNO-NCW een groep publieke en private dienstverleners bijeengebracht, samen met grotere bedrijven die wilden, de praktijk dus. Daar kwam onder meer uit: het 7.500 banenplan van AWWN, de activiteiten van De Normaalste Zaak en ook ABU deed een duit in de zak, zorgde samen met Berenschot voor een rapport, waarin je zag dat het er onderaan de streep financieel uit kon.

We hebben geprobeerd niets nieuws te bedenken, alles was er al. We hebben geen stuurgroepen en convenanten gecreëerd. We helpen op gang. We zitten zeer dicht op netwerken van bedrijven, vooral in de regio, daar lopen ambassadeurs rond, daar worden workshops gehouden en daar wordt ondersteunend materiaal verspreid.

Marketing door middel van storytelling. De belangrijkste ambassadeurs zijn de bedrijven die het doen. Die vertellen waarom het lukt: in boeken, magazines en op het podium, of nog beter op de vloer. Olivlekkerking. Er is vrijwel geen indirecte centrale workforce mee bezig.

Vanuit de praktijk hebben we veel ervaringen en ideeën naar het ministerie van Sociale Zaken gebracht. Daar werd op enig moment naar geluisterd, hetgeen leidde tot majeure veranderingen in de regelgeving. Ik noem hier onder andere de brede toepassing van de no-risk regeling, uitbreiding van de doelgroep met VSO-schoolverlaters en de toegang tot het doelgroepregister.

Is dit een overdraagbare methode? Dat zal de toekomst uit moeten wijzen. Omdat het niet zo grijpbaar is, houdt niet iedereen ervan en zie je dat nieuwe projecten weer old school worden opgetuigd: iedereen moet meepraten al hebben ze nog nooit iemand bemiddeld, veel beleids- en actieplannen en weinig echte actie.

Overigens, een belangrijk deel van het succes is nog steeds te danken aan de SW-detacheringen. En dat zouden er nog veel meer kunnen zijn wanneer SW-bedrijven meer ruimte zouden krijgen om de doelgroep uit de Participatiewet ook weer zelf in dienst te nemen en daarna te detacheren. Bescherming, goed zorgen voor de groep is belangrijk en goed werkgeverschap kan uiteraard ook gevonden worden bij de SW. Wel zal de vakbond dan moeten oppassen om niet meteen weer zware cao's af te willen sluiten, die de prijs zo verhogen dat er of weer grote bedragen bij moeten of dat het uit de markt geprijsd wordt.

Om dit onderdeel af te sluiten: ik pleit dus, maar dat was vast al duidelijk, voor heel praktisch, heel dicht tegen bedrijven die willen aan, een kopgroep en voorbeelden creëren, vanuit daar ook de regelgeving beïnvloeden, nadruk op uitvoering en be good and tell it. Vier vooral je successen.



## 9. Afsluiting: de waarde van werk

Paul de Beer, hoogleraar aan de UVA, hield in februari 2018 op een conferentie in 'De Witte' een rede, wat mij betreft een college, over de waarde van werk, die mij zeer inspireerde en extra aan het denken zette. Tijdens mijn eigen studie Bedrijfseconomie kwam ik al denkers als Alain Touraine tegen, die over de postindustriële samenleving nadachten en aannamen dat we naar een wereld toegingen waar werk steeds minder belangrijk werd en dat we ons meer zouden richten op spel en filosofie.

**"Als iemand met een handicap geen werk heeft, heeft -ie twee handicaps en dat is er echt één teveel."**

Thomas van Stokkom, grondlegger NOSW (rechtsvoorganger van Cedris)

Blijkbaar ben ik dat in mijn werkend leven volledig vergeten. Niet alleen had ik banen waarin het weekgemiddelde de 60-70 uur regelmatig overschreed. Ook vond ik het uiterst belangrijk dat mensen werk hadden. Zoals Thomas van Stokkom zei: 'als iemand met een handicap geen werk heeft, heeft -ie twee handicaps en dat is er echt één teveel'. Werk geeft structuur, het gevoel dat je erbij hoort, en geeft eigenwaarde, nu meer nog dan vroeger. De Participatiewet beoogt dat iedereen mee moet kunnen doen.

Hoe verhoudt zich dat met werk als straf, na de zondeval, of als minderwaardig element bij de oude Grieken of met de drie uur werk op de jachtvelden en in de kolchozen? Wat is er fout gegaan? In ieder geval in mijn eigen leven en bij de mensen uit mijn omgeving? Workaholics en echt niet allemaal voor het grote geld. Maar erger nog is dat ik dat werken aan de mensen aan de onderkant heb opgedrongen en nu zelfs aan mensen met een handicap. Hebben we wel het goede gedaan? Doch, ik staniet alleen. Hoeveel politieke partijen hadden een verkiezingsprogramma

met werk erin als hoofdthema? Hoeveel kabinetten waren er met varianten op WERKWERKWERK? En hoeveel mensen zitten hier in de zaal die met hun ganse hart aan sociale werkgelegenheid werken?

Met regelmaat ontmoet ik nu mensen met beperkingen en nare ziektes, die je vaak aan de buitenkant niet ziet. Maar ook mensen in rolstoelen, doven, blinden. En wat weten ze me te ontroeren, als ik bijvoorbeeld de pitches zie van jonggehandicapten bij Emma at Work, die drive!

Als ik dat meisje ontmoet bij de Stichting Studeren en Werken Op Maat in een uiterst ingewikkelde rolstoel, zichtbaar zwaar fysiek gehandicapt, maar met een heldere kop. En dan blijkt ze drie dagen bij die stichting in dienst te zijn en twee dagen op een ministerie en maakt zo de volledige werkweek vol! Iemand recht van lijf en leden zou er moe van worden. Of een andere jonge vrouw, die geen uitzicht op een heel lang leven heeft, maar me vol vuur vertelt hoe ze aan inclusie werkt. Ik heb er geen drie of vier ontmoet en gezien, maar honderden.

Als ik de werkgevers hoor die zeggen dat het ziekteverzuim bij hen gedaald is, niet één maar tig keer gehoord, omdat nu mensen met een handicap bij hen werken en die er altijd zijn, en dat daarom de reeds aanwezige populatie zich veel minder ziek meldt. En denk even aan de mensen van Wij Staan Op!, die gelijk beloond wilden worden en niet afhankelijk wilden blijven van de bijstand, zelfbewuste medewerkers dus.

Kortom, misschien hebben we toch geprobeerd het goede te doen. U in de wereld van sociale bedrijven, mijn collega's en ikzelf in onze diverse organisaties en projecten. Hans Achterhuis vond 'arbeid een eigenaardig medicijn' en voorzag al dat werken niet al het geluk brengt. Maar Jules Theeuwes, een door mij indertijd zeer gewaardeerde hoogleraar zei altijd: 'slecht werk is altijd nog beter dan geen werk.' In beide redeneringen zit iets waar je het eens mee kan

zijn, ondanks dat ze zeer tegenstrijdig zijn.

**"Slecht werk is altijd nog beter dan geen werk."**

Jules Theeuwes

De cohesie in de maatschappij verdwijnt, de politiek is versnipperd, gele hesjes staan te trappelen, er zijn grote geldgraaiers, tegenstellingen nemen toe, gevaarlijke populistische partijen en presidenten komen op, kerken lopen leeg. Op het werk vindt men nog collega's, samenwerking en plezier dat telt.

Is werk dan toch de nieuwe kerk, want dan heb ik ook nog een groot deel van mijn leven aan flex, in mijn ogen fatsoenlijke flex, besteed. Maar ik vind het nu doorgeslagen. Overal de kosten omlaag, op arbeid steeds meer bezuinigen en de factor arbeid steeds meer belasten. Werkende armen nemen toe, ook in Nederland ontstaat een precariaat. Wil en moet je zo'n kerk nog wel, wordt het geen armenkerk?

En wij waren in Nederland ooit koplopers van het Rijnlands model, op het middenterrein van DSM en Hoogovens kon je een eigen SW aantreffen. Shell, Unilever en Organon liepen voorop in goed ondernemerschap. (Lees hiertoe het boek 'De aartsvaders grondleggers van het Nederlands bedrijfsleven' van Wim Wennekes).

Ik verlang terug en ik verlang vooruit naar een tijd waarin continuïteit en evenwicht tussen de belangen van werkgever, werknemer en maatschappij weer centraal staan. Moderner misschien nu te herkennen in de drie P's: People Planet Profit.

De voorspellingen dat er minder werk voor de mensen zou komen, lijken soms uit te komen. Maar dan zijn we niet blij, nee, dan raken we in paniek. We lijken

nog geen goed alternatief te hebben om ons met minder werk te vermaken (en geld te verdienen). Maar laat het werk dat wij bieden dan goed zijn, inderdaad mogelijkheden bieden tot zelfontplooiing en bijdragen aan dat zinvolle bestaan. Laten wij er dan ook voor zorgen dat wanneer we mensen met een beperking en andere doelgroepen naar werk brengen, dat ze dan volwaardig in dat inclusieve bedrijf, op weg naar een inclusieve samenleving, mee kunnen doen.

Van werk echt een nieuwe inclusieve kerk maken, dat is de komende jaren een belangrijke maatschappelijke opgave. Een opgave waarbij wat mij betreft de kennis, kunde en infrastructuur van de sociale werkvoorziening een essentiële rol moet blijven spelen.

*Aart van der Gaag, Den Haag 2019*

## Over Aart van der Gaag

Aart van der Gaag is commissaris en boegbeeld van het project 'Op naar de 100.000 banen', een initiatief van VNO-NCW, MKB Nederland en LTO Nederland om werkgevers te informeren en te inspireren rond de banenafpraak.

Hij begon zijn werkzame leven bij de Federatie Sociale Werkvoorziening, die later opging in de NOSW, de voorloper van Cedris. Hij was verder onder meer directeur van het GAB Utrecht, van de uitzendorganisaties Start en Vedior en van de ABU (de Algemene Bond Uitzendbedrijven). Van deze organisatie was hij ook voorzitter.





## Colofon

Uitgave van Cedris

Tekst voor Aart van der Gaag

Foto op pagina 27 gemaakt door Esther Meijer

Ontwerp en drukwerk verzorgd door PrintPlezier uit Delft

Binnenwerk is geprint op boomloos papier



Meer informatie:

[info@cedris.nl](mailto:info@cedris.nl)

[www.cedris.nl](http://www.cedris.nl)

