

BUSINESS POSITIONERING
PARTICIPATIEBEDRIJF
EN
MERKSTRUCTUUR
GRWRE



ing. Harrie Dechering

dr. Rik Riezebos

Rotterdam, 29 november 2017

Brand Capital
Postbus 4407
3006 AK Rotterdam

T: 010-440.1133
E: info@brandcapital.nl

© Brand Capital 2017

Disclaimer

Dit document is samengesteld op basis van drie vormen van onderzoek: deskresearch, interviews en groepssessies. Op basis van de informatie die hieruit naar boven kwam, worden in dit document beargumenteerde keuzes gemaakt. Omdat het onderzoek met name kwalitatieve vormen van dataverzameling kent, kan er op sommige punten sprake zijn van een bepaalde mate van subjectiviteit. Van groot belang is echter dat – ondanks deze mogelijke tekortkoming – GRWRE kiest voor een aantal uniforme uitgangspunten om recht te doen aan het bouwen van een consistent merkbeeld.

Inhoudsopgave

1 -	Aanleiding.....	4
2 -	Probleemstelling.....	6
3 -	Onderzoeksaanpak.....	8
4 -	Resultaten	15
5 -	Conclusies	23
6 -	Aanbevelingen	28
	Literatuur	32

1 - Aanleiding

In Nederland zijn er per 1 januari 2015 significante wijzigingen doorgevoerd in het sociaal domein. Deze veranderingen hebben een grote impact op de rol en het functioneren van organisaties die actief zijn in dit domein. Zo onder meer de Participatiewet ingevoerd. Doel van deze wet is om zoveel mogelijk mensen, met of zonder beperking, maar wel altijd met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan het werk te krijgen. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsb) en voor een groot deel de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong). De gemeenten zijn verantwoordelijk voor uitvoering van de Participatiewet. Van een gemeente wordt verwacht dat zij mensen in deze groeiende doelgroep ondersteuning biedt als ze dit nodig hebben, en voor een uitkering zorgt als dat nodig is.

Om de Participatiewet effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren, zijn er in Nederland 35 arbeidsmarktregio's (AMR) aangewezen. Hierin moeten op regionaal niveau de sociale partners, gemeenten en het UWV (eventueel aangevuld met SW-bedrijven en onderwijs) gezamenlijk tot meer plaatsingen komen voor mensen met een arbeidsbeperking. Iedere arbeidsmarktregio krijgt een Regionaal Werkbedrijf (RWB). De samenwerkingsvorm voor het RWB kan iedere arbeidsmarktregio zelf kiezen. Eindhoven en omgeving is onderdeel van de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant (AMR-ZOB)¹. De AMR-ZOB heeft ervoor gekozen zich te organiseren als een netwerkorganisatie. In een gezamenlijke bijeenkomst op 6 maart 2017 van alle regionaal werkbedrijven is een 'stip aan de horizon' benoemd waar elk RWB naar toe moet werken. Kerngedachte is dat er een integrale aanpak is van de toeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar (passend) werk. Het dagelijks bestuur van het RWB-ZOB heeft in de zomer 2017 expliciet bevestigd dat deze stip aan de horizon ook de ambitie is van het RWB-ZOB.



Om de doelen van het regionaal werkbedrijf te kunnen halen is het noodzakelijk dat de werkgeversdienstverlening goed wordt georganiseerd. Dit moet ingericht worden door middel van een *werkgeversservicepunt*. In Zuidoost Brabant werkt het werkgeversservicepunt als collectief onder het gezamenlijke label 04Werkt.

1: In het RWB Zuidoost-Brabant nemen de volgende gemeenten deel: Bergeijk, Best, Bladel, Cranendonck, Eersel, Eindhoven, Heeze-Leende, Nuenen, Gerwen en Nederwetten, Oirschot, Reusel-de Mierden, Son en Breugel, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre.

Het werkgeversservicepunt is de ruggengraat van de gezamenlijke dienstverlening van gemeenten, UWV en SW-bedrijven naar werkgevers. 04Werkt wordt geleid door een collegiaal managementteam. Hierin zitten de managers van de uitvoeringsorganisaties van lokale overheden. De vijf gemeenten² die samenwerken in KempenPlus hebben hun werkgeversservicepunt zelf georganiseerd.

Vijf gemeenten³ uit de AMR-ZOB hebben hun taken en verplichtingen die voortkomen uit de uitvoering van de Wsw gezamenlijk ondergebracht in GRWRE; de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningsschap Regio Eindhoven. De meest zichtbare component hiervan is het SW-bedrijf Ergon.

Mede met de komst van de Participatiewet (maar ook de decentralisatie van de jeugdzorg en de veranderingen Awbz naar Wmo) hebben de gemeenten een brede verantwoordelijkheid gekregen voor de het verhogen van de maatschappelijke participatie van haar inwoners. De gemeente Eindhoven heeft een visie geschreven (WIJ-visie Eindhoven) over de wijze waarop ze wil omgaan met deze verantwoordelijkheid. Dat heeft ertoe geleid dat in Eindhoven de Stichting WIJ-eindhoven is opgericht, die de verantwoordelijkheid gekregen heeft om de taken voortkomend uit de voorgenoemde decentralisaties uit te voeren.

In het domein van de arbeids-re-integratie zijn er veel spelers. Figuur 1 is door Ergon opgesteld om het speelveld in kaart te brengen. Naast publieke zijn er ook private organisaties die een rol spelen. Veelal hebben deze een positie in de doorstroom (opleiden) of uitstroom (matchen op werk en plaatsingen).

In april 2017 hebben de gemeenten die samenwerken in de GRWRE een aantal besluiten genomen inzake de uitvoering van Participatiewet.

1. Besloten is om de re-integratietaak uit de Participatiewet (aanleren van competenties en skills) bij GRWRE te beleggen.
2. De basis voor het Participatiebedrijf wordt het huidige Werkleerbedrijf (WLB) van de gemeente Eindhoven. Het WLB wordt daarvoor van de gemeente Eindhoven naar GRWRE verplaatst (het WLB heeft de werknaam Participatiebedrijf gekregen).
3. De instrumenten Loonkostensubsidie (LKS) en Beschut Werken worden ondergebracht bij Ergon.

Het Participatiedomein is complex: er zijn verschillende samenwerkingsvormen, er zijn zowel publieke als private aanbieders en er zijn door de invoering van de

2: Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel-De Mierden.

3: Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre.



Deze notitie is opgebouwd uit vier paragrafen. In paragraaf 2 formuleren we de probleemstelling op grond van de vragen die aan ons vanuit Ergon zijn gesteld. In paragraaf 3 beschrijven we onze onderzoekaanpak. In paragraaf 4 beschrijven we de resultaten van het door ons uitgevoerde onderzoek. En in paragraaf 5 formuleren we ten slotte de conclusies.

GRWRE is een juridische entiteit waarin vijf gemeenten participeren om hun taken en verantwoordelijkheden die mede voortkwamen uit de Wsw uit te voeren. Dit wordt gedaan door Ergon (100% eigendom van GRWRE). Ergon is meer dan 40 jaar geleden begonnen als een sociale werkplaats, met als kerntaak de zorg voor mensen met een blijvende afstand tot de arbeidsmarkt vanwege een arbeidsbeperking. GRWRE wordt als naam naar buiten toe nauwelijks gecommuniceerd. Het komt eigenlijk alleen in formele documenten voor en is voornamelijk bekend bij de bestuurders en degenen die hier direct mee te maken hebben.

Ergon heeft daarentegen in de regio een zeer hoge bekendheid als werkvoorziening voor mensen met een arbeidshandicap.

Zoals in de inleiding is verwoord, is er een groot aantal spelers actief in het Participatiedomein. GRWRE heeft met veel van deze organisaties te maken. Zo is GRWRE vertegenwoordigd in het RWB-ZOB en haar 'dochter' 04Werkt. GRWRE heeft ook een werkrelatie met WIJeindhoven, eveneens met de specialisten werk en inkomen van de overige vier gemeenten die in de GRWRE participeren. Ook heeft GRWRE een werkrelatie met het Werkgelegenheidsteam van de gemeente Eindhoven inzake de uitstroom van cliënten naar werk, en GRWRE heeft zelf ook relaties met bedrijven in de regio voor het aangaan van detacheringscontracten voor cliënten. Tevens is er goed contact met het UWV en het onderwijs in de regio. Overigens hebben alle genoemde organisaties ook op verschillende manieren samenwerkingsverbanden met elkaar.

Vraagstelling

Zoals gezegd maakt het Participatiebedrijf per 1 januari 2018 deel uit van GRWRE, waar ook Ergon deel van uitmaakt. Daarmee komt het WLB (inclusief mensen, cultuur en imago) naar GRWRE toe. Daarnaast is Ergon verantwoordelijk geworden voor de inzet en uitvoering van de instrumenten LKS en Beschut werken. Voor de 'buitenwereld' is het onduidelijk hoe deze drie spelers binnen het participatiedomein met de diverse taken zich tot elkaar verhouden en zich verhouden tot andere spelers in het participatiedomein. Maar ook intern is daar onduidelijkheid over. GRWRE wil graag tot een duidelijke structuur komen om zo doelgerichter haar taken in de regio te kunnen vervullen.

De vraag vanuit GRWRE was om (1) een businesspositionering voor het Participatiebedrijf uit te werken. Daarnaast is de vraag (2) onder welke naam (label) deze activiteiten kunnen (moeten) worden uitgevoerd en (3) hoe de organisaties GRWRE, Ergon en Participatiebedrijf zich (merktechnisch) tot elkaar verhouden (merkstructuur).

Het advies dient aan drie voorwaarden te voldoen:

1. De structuur moet voor iedereen duidelijk zijn, zodat deze werkbaar en communiceerbaar is;
2. De structuur moet partijen motiveren en inspireren om met het Participatiebedrijf, Ergon en GRWRE 'zaken te doen';
3. De structuur moet toekomstbestendig zijn.

In het uitwerken van scenario's nemen we het merk 04Werkt mee, omdat dit mogelijk een adequate oplossing kan bieden.

Doelstelling

De doelstelling van dit advies is tweeledig:

1. Een business positionering voor het Participatiebedrijf vaststellen (ofwel de 'plaats in de keten' bepalen);
2. Vaststellen hoe het Participatiebedrijf binnen de merkarchitectuur van GRWRE past.

Samengevat: *Helderheid over de positie van het Participatiebedrijf in relatie tot GRWRE en de overige spelers in het Participatiedomein.*

Van belang bij het beantwoorden van de vraagstelling is het besef dat het Participatiebedrijf feitelijk twee kerntaken heeft:

1. Ontwikkelen van mensen die niet direct naar de arbeidsmarkt bemiddeld kunnen worden. Het betreft hier het individueel 'scholen' van werkzoekenden zodat bemiddeling naar werk wel mogelijk is.
2. Een poortwachtersfunctie: van mensen die een beroep doen op een bijstandsuitkering moet worden gecontroleerd of hun aanvraag rechtmatig is. Het adagium is 'werk boven uitkering'. Van aanvragers van een bijstandsuitkering wordt verwacht dat ze een twaalfweeks traject doorlopen waar gekeken wordt naar hun werknemersvaardigheden en worden ze geholpen bij het zetten van eerste stappen richting de arbeidsmarkt.

De huidige 'basis' van het Participatiebedrijf is het Werkleerbedrijf (WLB) van de gemeente Eindhoven. Sinds medio mei 2017 rapporteert de manager van het WLB al aan de directie van Ergon.

3 - Onderzoekaanpak

In deze paragraaf beschrijven we twee analysemodellen die Brand Capital heeft gebruikt om tot positioneringsvoorstellen voor het Participatiebedrijf te komen en een advies voor de merkstructuur van GRWRE. Daarna beschrijven we de methode van het door ons uitgevoerde onderzoek.

Analysemodellen

Brand Capital heeft aan de hand van twee analysemodellen het advies voor de businesspositionering van het Participatiebedrijf samengesteld: (1) het drie-fasen model van positionering en (2) een model voor het vaststellen van de organisatie-

identiteit⁴. Hieronder lichten we beide modellen toe. Bij positioneringsvraagstukken is het belangrijk het juiste niveau van positionering te kiezen. Gaat het om de positionering van het bedrijf als zodanig, om de positionering van het merk of om de uitwerking van de communicatie? Bij elk niveau zijn verschillende activiteiten relevant (zie figuur 2).

Proces	Activiteit
Business-positionering	• Visie & missie • Competenties • Bedrijfsoriëntatie en PMC's
Merkpositionering	• Gewenste identiteit • Positionering • Profileren (op hoofdlijnen)
Communicatiepositionering	• Manifestatie • Communicatie • Visualisatie

Figuur 2: Het drie-fasen model van positionering (bewerkt naar Van Kralingen, 1999; p.205-256.)

Hieronder lichten we de drie niveaus uit figuur 2 toe:

1. In de business positionering staat feitelijk de vraag centraal wat de bedrijfsoriëntatie van de organisatie is, met welke producten/diensten de organisatie de markt wil betreden en wie je als je doelgroepen beschouwt. Daarbij is het ook belangrijk de vraag te beantwoorden welke competenties je bezit dan wel moet bezitten. De visie en missie geven hiertoe een aanzet. De gemaakte keuzes leggen de basis voor alle daarna te ontwikkelen activiteiten. Je zou ook kunnen zeggen dat zodra de business positioneringskeuze is gemaakt, het merkpositioneringsproces begint.
2. Merkpositionering, waar het allereerst gaat om de vraag welke identiteit je wenst te kiezen voor je bedrijf. In de merkidentiteit maak je duidelijk hoe je wilt dat de organisatie wordt gezien, voor wie deze is bedoeld en wat deze te bieden heeft. Daarbij wordt rekening gehouden met het onderscheid ten opzichte van eventuele concurrenten.
3. Communicatiepositionering: feitelijk staat hier de vraag centraal hoe de gewenste merkidentiteit en de gekozen positionering naar de markt worden gecommuniceerd. Dit wordt ook wel de *profileren* genoemd. Het is vertaling van de identiteit en positionering naar communicatie, gedrag (manifestatie) en visuele stijl (visualisatie).

4: Bron: Riezebos en Van der Grinten (2015).

In deze rapportage ligt de nadruk op het eerste niveau: de *business positionering* van het Participatiebedrijf.

Het tweede analysemodel dat is gebruikt voor de business positionering van het Participatiebedrijf, is een model waarin zes componenten van organisatie-identiteit zijn samengevat (zie figuur 3).



Figuur 3: Zes aspecten van organisatie-identiteit (bron: Riezebos & Van der Grinten, 2015)

In het model van organisatie-identiteit worden zes aspecten onderscheiden:

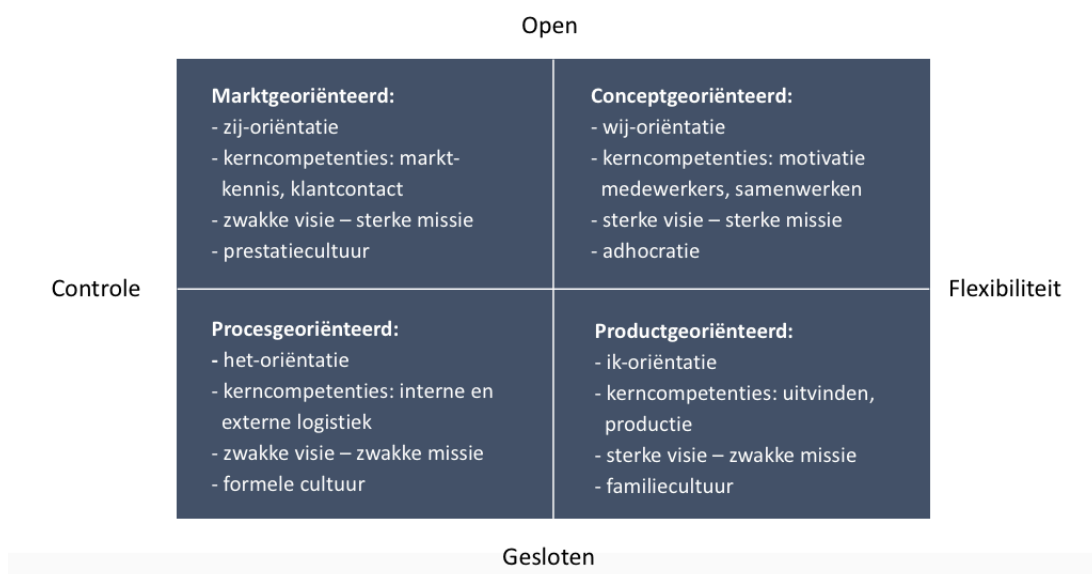
1. De historie van de organisatie: deze informatie vormt het fundament van de organisatie-identiteit en gaat in op vragen als: hoe zijn we ontstaan? En: wat vonden onze oprichters belangrijk?
2. Bedrijfsoriëntatie: waar ligt de focus van de directie en het management? Op processen, (de kwaliteit van) het product, de markt (klanten en concurrenten) of op een (immaterieel) concept?
3. Kerncompetenties: hier moet de vraag worden beantwoord waar de organisatie nu eigenlijk goed in is. Veelal vinden we hier ook de basis voor het onderscheidend vermogen van de organisatie.
4. Visie & Missie: deze liggen in het verlengde van de historie, bedrijfsoriëntatie en kerncompetenties van een organisatie⁵:
 - a. Visie: een kort en krachtig geformuleerd *toekomstbeeld van de markt*. Om tot een goede visie te komen moet je inzicht hebben in de invloed van politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op de eigen markt (de zogeheten PEST-factoren).

5: Wij zijn ons ervan bewust dat de invulling van de termen 'visie' en 'missie' door anderen soms wordt omgedraaid, of dat deze termen inhoudelijk anders worden ingevuld.

- b. Missie: een kort en krachtig geformuleerde *droompositie* van het bedrijf (een goede missie is ambitieus, uitdagend en inspirerend⁶).
5. Organisatie- en klantwaarden: deze verwijzen naar de waarden (en normen) die door de organisatie belangrijk worden gevonden.
6. Cultuur: de interne of werkcultuur die in de organisatie heerst.

In het onderzoek is gelet op de aspecten 2, 3 en 4 van organisatie-identiteit, die belangrijk zijn voor de bepaling van de businesspositionering.

Op basis van de hierboven beschreven componenten kan de identiteit van een organisatie in kaart worden gebracht. Op basis van onderzoek worden op grond van deze componenten vier typen organisaties onderscheiden⁷, die in figuur 4 zijn samengevat. De vier onderscheiden typen zijn daarbij geplot op twee dimensies: (1) open versus gesloten en (2) controle versus flexibiliteit.



Figuur 4: De Brand/Reputation Grid van Riezebos & Van der Grinten (2015)

Hieronder lichten we de vier organisatietypen kort toe:

1. Productgeoriënteerde bedrijven leggen sterk de nadruk op de kwaliteit van het geleverde product en op innovatie. Individuele zelfstandigheid en persoonlijke ontwikkeling kenmerken dit type organisatie. Omdat medewerkers hier niet altijd direct worden aangesproken op hun fouten, wordt de cultuur vaak omschreven als een *familiecultuur* ('family-like culture'). Productgeoriënteerde bedrijven hebben vaak een goed beeld waar de markt naar toe

6: Collins en Porras (1996) noemen dit een BHAG; een 'big, hairy, audacious goal'. 'A true BHAG is clear and compelling, serves as unifying focal point of effort, and acts as a clear catalyst for team spirit. It has a clear finish line, so the organization can know when it has achieved the goal; people like to shoot for finish lines'.

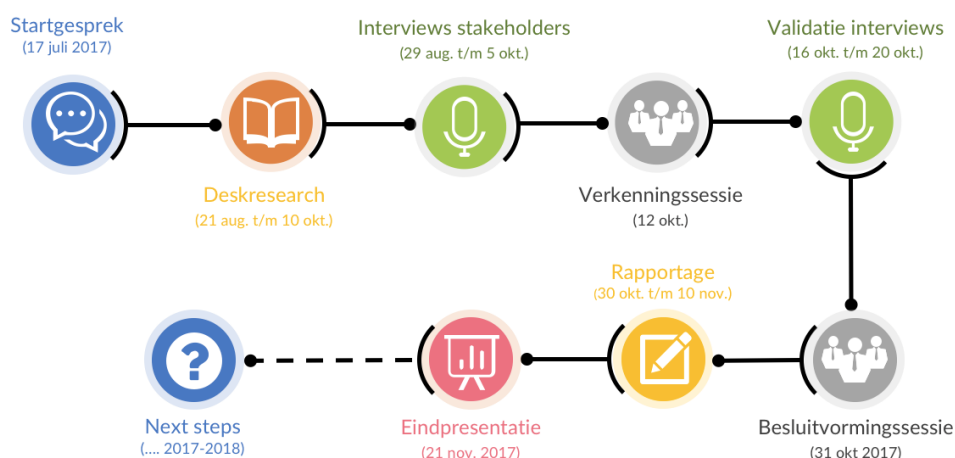
7: Dit model is gebaseerd op het 'competing value model' van Cameron en Quinn (1999) dat door Riezebos en Van der Grinten (2015) is uitgewerkt voor positioneringsvraagstukken.

- evolueert (visie), maar vinden het moeilijk om dit te vertalen naar duidelijke bedrijfsdoelstellingen (missie).
2. Procesgeoriënteerde bedrijven leggen sterk de nadruk op het beheren en beheersen van in- en externe processen. Het welzijn van mensen (medewerkers, klanten, leveranciers) kan daardoor ondergeschikt raken aan het op een juiste wijze invullen van werkzaamheden. Deze bedrijven kennen dan ook een *formele cultuur*.
 3. Marktgeoriënteerde bedrijven leggen sterk de nadruk op de externe omgeving van het bedrijf: klanten en concurrenten. Marktgeoriënteerde bedrijven willen graag beter presteren dan hun concurrenten waardoor ze gekenmerkt worden door een *prestatiecultuur*.
 4. Conceptgeoriënteerde bedrijven leggen sterk de nadruk op de cultuur in de organisatie. Samenwerken en motivatie van medewerkers zijn hier de sleutelwoorden. De cultuur wordt getypeerd als een *adhocratie*: er zijn geen bureaucratische regels die bepalen hoe een project moet worden uitgevoerd, maar de te bereiken doelstellingen bepalen hoe ieder project op zich het best vormgegeven en uitgevoerd kan worden.

Markt- en conceptgeoriënteerde bedrijven zijn in de regel meer open dan product- en procesgeoriënteerde bedrijven. Concept- en productgeoriënteerde bedrijven worden in hun bedrijfsvoering meer gekenmerkt door flexibiliteit en bij markt- en procesgeoriënteerde bedrijven ligt de nadruk meer op controle (beheren en beheersen).

Aanpak en planning opdracht

De opdracht is uitgevoerd volgens de stappen die zijn weergegeven in figuur 5. De informatie voor de businesspositionering van het Participatiebedrijf en de merkstructuur van GRWRE komt uit twee bronnen: (1) deskresearch en (2) interviews met diverse stakeholders.



Figuur 5: Aanpak en planning van de opdracht

Tijdens het deskresearch zijn ruim 50 documenten bestudeerd (zie tabel 1) die betrekking hebben op de Participatiewet en aanpalende wetten zoals de wet Suwi, op de ontwikkeling van GRWRE (Ergon), de totstandkoming en ontwikkeling van het Regionaal werkbedrijf Zuidoost Brabant inclusief werkgeverspunt 04Werkt, de visie van de gemeente Eindhoven op het sociaal domein en de uitwerking in WIJeindhoven en het proces over het Participatiebedrijf.

Tabel 1: Bestudeerde documenten

Ergon structuur	clinten-met-een-beperking-pdf-2.pdf
Logo_GRWRE	Corporate_Brochure_Ergon.pdf
matchen_op_werk_06032017_zo-brabant.jpg	Eindhoven_Voortgangsrapportage_Arbeidsmarkt_Q1_2017
szw_6_maart_stip_horizon_0.jpg	Ergon_2016_in_cijfers_kl.pdf
werkplekken-theoretisch.xlsx	Ergon_jaoverzicht_2016.pdf
Communicatieplan_Ergon_nov_04.doc	hoe_nu_verder_0
Ergon_Werkmakelaars_startdocument_Kortweg communicatie 19122012.doc	Huisstijlwijzer_Ergon_2011_3_kl.pdf
Matchen_op_werk_in_de_arbeidsmarktregios.doc	Infographic-wat-is-het-doelgroepregister-060315
04Werkt	Intentieverklaring_RWB_Zuidoost-Brabant
Aanvraag_beoordeling_arbeidsvermogen.docx	jaarplan_2016_def_reg_werkb_ZO-Br
Bedrijfsplan_Participatiebedrijf_v3.docx	jaarplan_2017_Programmaad_27_februari_2017
Diverse labels-merken.docx	kennisdokument_beschut_werk_-_versie_mrt_2017_0
Ergon_Werkmakelaars_Propositie.docx	kennisdokumentondersteuningmensenpwet-versiefeb17
Governance_en_organisatie_Participatiebedrijf_Ergon	kennisdokumentwetbanenafsprakenquotumarbeidsbeperkten-versiefebruari2017
marcomplan_04Werkt_2016_def2	Memorie_van_toelichting_Wet_SUWI
Meer banen voor mensen met arbeidsbeperking	Merken rond Ergon en Participatiebedrijf.pdf
Memo_opdracht_ontwikkeling_sluitende_aanpak.docx	Notitie_gevolgen_Participatiewet_voor_burgers
Participatiewet	notitie-werkkamer_Regionaal_Werkbedrijf
Participatiewet en de WWB maatregelen	opbrengst_bestuursconferentie_6_maart
Resultaten Interviews Ergon	Organogram_GRWRE_DEF.pdf
Sluitende aanpak.docx	overzicht_vereenvoudigingen_participatiewet_en_wet_banenafpraak_december_2016_def
Strategisch plan 2018-2021 def concept versie MC 04-10-2017 V2.docx	Participatiewet en WWB
Voorstel Besluiten Bestuur 29 juni 2017 220617.docx	Plan van aanpak sluitend aanpak VSO-PrO-entree.jan 2017.pdf
Wat is de Participatiewet	Programmarapportage_%27Werk_aan_de...uitvoering%27.pdf
Wat is het doelgroepregister	Raadsvoorstel_Strategisch_plan_GRWRE_2017_2020
Wat is publieke waarde	Raadsvoorstel_Strategisch_Plan_GRWRE_2017-2020
WERKGELEGENHEIDSTEAM Gemeente Eindhoven	Rapport Matchen op werk
WIJ Eindhoven - werk en inkomensondersteuning	Rapport_Eindhoven_de_sociaalste_WIJ_Eindhoven
WIJeindhoven - de organisatie	Samenvatting visie WIJeindhoven 2012 - Kaders Social Domein 2017
04Werkt_brochure_DEF	stb-2014-515.pdf
22-Shandreikingondersteuningjongerenbijlenenwerken	verslag_bestuurlijke_conferentie_6_maart
2016-05-17 Informatiebijeenkomst Regionaal Werkbedrijf Zuidoost-Brabant	Wet Suwi
02092016_jaarplan_2016_definitief	04Werkt_communicatiekader_30062015.pptx
20171024 Organogram_Strategisch Plan 2018-2021 DEF_1	infobijeenkomst 5-3.pptx
Belsuit beschut werken	Naamgeving Participatiebedrijf 071216V1.pptx
Belsuit beschut werken	Organisatie_inrichting_reg_werkbedrijf.pptx
clinten-met-een-beperking-pdf	powerpoint stuurgroep sluitende aanpak 19 april17.pptx
	Presentatie vorming Regionaal Werkbedrijf Zuidoost-Brabant 20 mei 2015.pptx

Er zijn drieëntwintig interviews afgenomen met interne en externe stakeholders (tabel 2). Deze interviews zijn op één na allemaal face-to-face afgenomen.

Tabel 2: Lijst van geïnterviewde personen

Nanny Huismans	Sectorhoofd sociaal domein	Gemeenten Eindhoven
Fred Donk	Manager Werk en Inkomen	A2 gemeenten
Staf Depla	Wethouder + bestuurder GRWRE	Gemeente Eindhoven
Egbert Buiters	Wethouder + bestuurder GRWRE	Gemeente Valkenswaard
Sandra Koster	Sectorhfd Economie,vz CMT 04Werkt, leidinggev. WGT	Gemeente Eindhoven
Marco Wilke	Gemeentesecretaris	Gemeente Eindhoven
Peggy Muijers	Beleidsadviseur Sociaal domein	Gemeente Eindhoven
Leon Busschops	Afdelingshoofd Mens en omgeving	Gemeente Veldhoven
Mariëtte v Dongen-Lamers	Wethouder + bestuurder GRWRE	Gemeente Veldhoven
Peter Quik	Algemeen directeur	GRWRE/Ergon
Rob den Teuling	Bedrijfsdirecteur (participatiediensten)	GRWRE/Ergon
Jan Sengers	Bedrijfsdirecteur (werkbedrijf)	GRWRE/Ergon
Cees van Pagée	Directeur	Futuris Zorg & Werk
Anja Willems	Projectleider / versneller 04Werkt	Gemeente Eindhoven
Nicole Kievits	Regiomanager	UWV
Corrine Sebregts	Rector/algemeen directeur	Scholengem. Het Plein
Rob van der Maden	Manager Werkleerbedrijf	Gemeente Eindhoven
Karin van Leeuwen	Beleidsadviseur Werk en Inkomen	WIJeindhoven

Jeanny van de Berg	Directeur/bestuurder	WIJeindhoven
Jeroen Flier	Concerndirecteur P&O, bestuur RWB, zobwerkt.nl	VDL
Jan Kalkman	Directeur	Seabourne Group
Jos Verhoeven	Directeur	Start Foundation
Wim Louwers	Directeur-eigenaar	FLOS

De opbrengsten uit het deskresearch en de interviews zijn in een verkennings-sessie met de opdrachtgever besproken. Bij deze bijeenkomst waren de in tabel 3 genoemde personen aanwezig.

Tabel 3: Aanwezigen bij de verkenningssessie op 12 oktober 2017

GRWRE/Ergon/Participatiebedrijf/Werkleerbedrijf

Peter Quik	Algemeen directeur GRWRE/Ergon
Rob den Teuling	Directie Ergon
Jan Sengers	Directie Ergon
Hans Leenders	Management Ergon
Ingrid Hems	Management Ergon
Thijs Franssen	Marketing Ergon
Mariët Croijmans	Communicatie Ergon
Anne van de Velde	Communicatie Ergon
Rob van der Maden	Manager Werkleerbedrijf

Adviseurs Brand Capital

Rik Riezebos	Consultant Brand Capital
Harrie Dechering	Consultant Brand Capital

De verkenningssessie en de hier opvolgende besluitvormingssessie zijn uitgevoerd met de directie en management van GRWRE/Ergon⁸.

Tabel 4: Lijst van geïnterviewde personen voor de validatie-interviews

Staf Depla	Wethouder + bestuurder GRWRE	Gemeente Eindhoven
Jeanny van de Berg	Directeur/bestuurder	WIJeindhoven
Marco Wilke	Gemeentesecretaris	Gemeente Eindhoven
Sandra Koster	Sectorhfd Economie, vz CMT 04Werkt, leidinggev. WGT	Gemeente Eindhoven
Nanny Huismans	Sectorhoofd sociaal domein	Gemeente Eindhoven
+ Peggy Muijers	Beleidsadviseur Sociaal domein	Gemeente Eindhoven
Mariëtte v Dongen-Lamers	Wethouder + bestuurder GRWRE	Gemeente Veldhoven
+ Leon Busschops	Afdelingshoofd Mens en omgeving	Gemeente Veldhoven

De resultaten van de verkenningssessie zijn besproken met een aantal stake-

⁸ Met opdrachtgever is besproken of ook ketenpartners aan deze sessies zouden moeten meedoen. De opdracht heeft betrekking op de businesspositionering van het Participatiebedrijf en de consequenties voor de merkstructuur van GRWRE. Bij de verkenning (deskresearch en stakeholderinterviews) en de validatie van de uitkomsten (validatie-interviews met stakeholders) zijn de belangrijke stakeholders nadrukkelijk bij de opdracht betrokken. Daarom is ervoor gekozen de samenstelling van de deelnemers aan de sessies niet aan te passen.

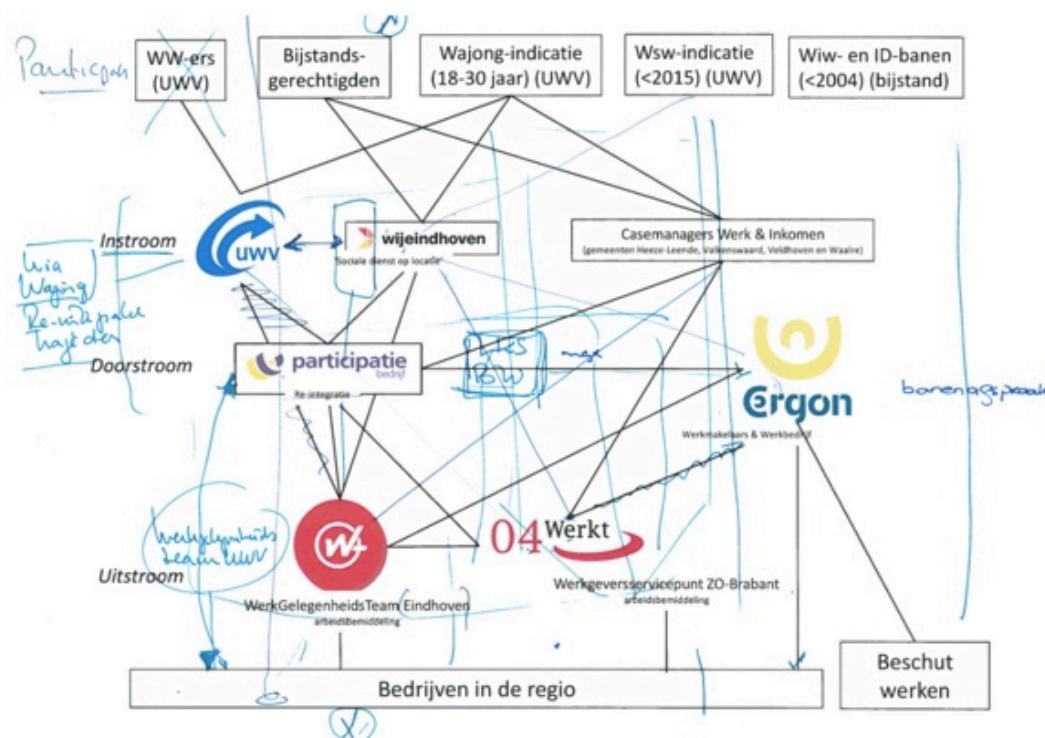
holders op bestuurlijk niveau als ook met ketenpartners. Met de personen genoemd in tabel 4 zijn deze zogeheten validatie-interviews afgenomen. Doel van de validatie-interviews is om de keuzes en argumentatie te toetsen, om aanvullingen te krijgen, belemmeringen te vernemen en ‘last but not at least’ om te vernemen of er draagvlak voor de gemaakte keuzes is.

De resultaten van de validatie-interviews zijn in een besluitvormingssessie besproken en op basis hiervan is een keuze gemaakt voor de businesspositionering van het Participatiebedrijf en zijn de consequenties voor de merkstructuur voor GRWRE vastgesteld. De gemaakte keuzes leiden tot vervolgstappen die aan het einde van dit advies worden benoemd.

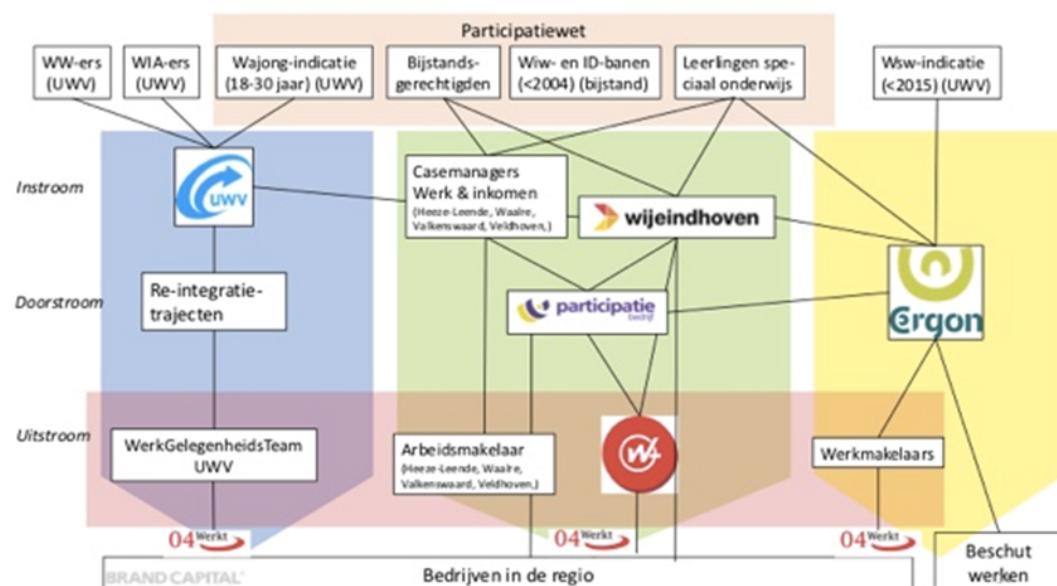
4 - Resultaten

Bij aanvang van de opdracht hebben we op basis van figuur 1 een eerste poging gedaan om alle organisaties en hun verbanden in het Participatiedomein in de regio Eindhoven in kaart te brengen; zie figuur 6. Dit schema is bij aanvang van de opdracht besproken en toen ontstond er al snel een wirwar van verbanden die aangeeft dat de situatie behoorlijk complex is, dan wel oogt. Het doel is om mensen uit een van de doelgroepen te ondersteunen bij het vinden van passende arbeid. Vanuit werkgeversperspectief is het doel om (snel) geschikte kandidaten te vinden voor ontstane vacatures. Vraag en aanbod moeten met elkaar verbonden worden. Hoe kan efficiënt en effectief de oversteek worden gemaakt van de werkzoekende naar een duurzame arbeidspositie? De nieuwe wetgeving is bedoeld om dit te faciliteren. Op grond van deskresearch en interviews is een meer gedetailleerde en meer valide schets uitgewerkt, die we in figuur 6 hebben weergegeven.

Zoals in paragraaf 2 (Probleemstelling) is beschreven, is het speelveld van de Participatiewet complex. Er zijn veel organisaties in dit veld actief. In figuur 7 hebben we dit schematisch weergegeven. Het ‘arbeidsdomein’ kent drie ketens (UWV, Participatiewet en SW-oud) die alle drie dezelfde fasering kennen, namelijk (1) instroom, (2) doorstroom (‘ontwikkeling’) en (3) uitstroom. Omdat de drie ketens eigen doelgroepen bedienen, opereren ze redelijk autonoom. Daarnaast zijn er ook verbanden c.q. afhankelijkheden tussen de ketens. Zo is het UWV verantwoordelijk voor alle indicatiestellingen.



Figuur 6: Schets bedoeld om de verbanden tussen de diverse partijen in het Participatiedomein in de regio Eindhoven in kaart te brengen



Figuur 7: Verder uitgewerkte schets die de verbanden tussen de diverse partijen in het Participatiedomein in de regio Eindhoven in kaart brengt

UWV

Het UWV heeft altijd een volledig geïntegreerde keten van instroom, doorstroom en uitstroom gehad. Door de komst van de Participatiewet is er een verandering aan de instroomkant gekomen. Jonggehandicapten die voorheen direct in de Wa-jong kwamen onder de verantwoordelijkheid van het UWV, vallen vanaf nu onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Het UWV heeft veel expertise op het gebied van begeleiden van deze doelgroep. De gemeente zou veel voordeel kunnen behalen door van deze kennis gebruik te maken.

GRWRE

GRWRE is de juridische entiteit (bestuurlijke organisatie) waaronder de vijf participerende gemeenten hun werkvoorziening (onderdeel van de Wsw) hebben ondergebracht. De uitvoering hiervan is belegd bij Ergon. GRWRE wordt als naam niet gepromoot.

GRWRE geniet een groot vertrouwen. Ze heeft bewezen op een financieel positieve en verantwoordelijke manier invulling te hebben gegeven aan de opdracht die ze hebben om uitvoering te geven aan delen van de Wsw. Er is sprake van 'goed bestuur'. Publieke waarden zoals integriteit, rechtmatigheid, betrouwbaarheid en transparantie worden door GRWRE volgens de diverse stakeholders goed ingevuld en nageleefd. Dit is een belangrijke reden waarom het onderbrengen van het Participatiebedrijf bij GRWRE politiek sterk wordt gesteund. Opvallend is dat directeur Peter Quik als boegbeeld in belangrijke mate een verpersoonificatie is van dit vertrouwen. Ondanks dat GRWRE slechts fungeert als juridische organisatie worden haar identiteitskenmerken (conflictmijdend, familiecultuur, lief voor elkaar) en competenties (goede kennis van en relaties met de markt en ketenpartners) toebedeeld. Eigenlijk zouden deze kenmerken en competenties moeten worden toegekend aan Ergon.

Ergon

Uit de interviews komt het volgende beeld van Ergon naar voren:

- Een traditioneel SW-bedrijf in transitie;
- Een gesloten bastion;
- Groot kavel op een industrieterrein;
- Zichzelf opnieuw aan het uitvinden;
- Een begrip in de regio;
- Een warme organisatie;
- Werken voor Ergon labelt je.

Ergon is een gewaardeerd bedrijf voor de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Betrokken, met hoge mate van kennis van de doelgroep, traditioneel en niet zo flexibel. Het roept geen associaties op als inspiratie, innovierend, daadkrachtig. Met name de laatste associatie wordt als negatief ervaren en als een belemmering ervaren voor de taken en gewenste identiteit van het Participatiebedrijf.

Werkleerbedrijf (WLB)

Het Werkleerbedrijf riep in de interviews overwegend negatieve associaties op:

- Traditioneel georganiseerd, met een hiërarchische aansturing;
- Weinig flexibel;
- Een eenzijdig en te generiek aanbod;
- Het straalt uit 'hier ga ik mijn heil niet halen'.

De locatie van het WLB wordt ook veel bekritiseerd. Liggend tegenover Ergon (met de bus uitstappen bij 'halte Ergon') op een weinig inspirerend industrieterrein. Het WLB, dat nu als opstap geldt voor het nieuwe Participatiebedrijf, is altijd onderdeel van de gemeente Eindhoven (sociaal domein) geweest. GRWRE/Ergon heeft naar het WLB een faciliterende rol gehad. Het WLB voert opdrachten uit namens de gemeente Eindhoven, zoals de twaalfweeks-trajecten die mensen die een bijstand aanvragen, moeten volgen. Deze trajecten hebben naast een ondersteunende functie om mensen weer op weg te helpen richting arbeidsmarkt, ook een controlerende functie in het kader van de Poortwachtersfunctie (controle op rechtmatigheid van de uitkering). Vooral deze laatste functie van het twaalfweeks-traject komt negatief 'in de pers'. Dat komt omdat sommige deelnemers hier uitermate negatief over berichten. Ook de gemeenteraad van Eindhoven stelt regelmatig (zeer) kritische vragen over het WLB.

WIJeindhoven

De grootse instroompartner voor het Participatiebedrijf is WIJeindhoven. Deze organisatie is sinds anderhalf jaar operationeel. Het is een zelfstandige stichting die de opdracht van de gemeente Eindhoven heeft gekregen om namens de gemeente Eindhoven uitvoering te geven aan belangrijke delen van de drie decentralisaties (jeugdwerk, AWBZ-WMO en Participatiewet). WIJeindhoven heeft in het kader van de participatiewet circa 7.000 dossiers overgedragen gekregen van alle mensen die een bijstandsuitkering hebben. Belangrijke eerste opdracht is om deze mensen voor eind 2017 allemaal bezocht te hebben en te bepalen wat de opties zijn om deze mensen te begeleiden naar (betaald) werk. De WIJ-visie van de gemeente Eindhoven is leidend in deze. Dit houdt in dat gekeken wordt naar het 'totaalplaatje' van de cliënt zijn eigen (on)mogelijkheden en de (on)mogelijkheden van zijn naaste omgeving. Op deze manier wordt bepaald hoe iemand zo

volwaardig mogelijk in de maatschappij kan participeren. Zodra het individu en zijn omgeving het niet op eigen kracht redden, komt er ondersteuning van specialisten. Ondersteuning is dus maatwerk. De samenwerking met de specialisten in de keten is dus gebaseerd op goede communicatie over de cliënt en het begrip en inzicht in elkaars verantwoordelijkheden en mogelijkheden.

WIJeindhoven is een jonge organisatie die nog sterk in ontwikkeling is. De opdracht die ze heeft is groot en uitdagend. De taken van WIJeindhoven en de wijze waarop ze deze dient uit te voeren is sterk afhankelijk van de politiek. Bij een veranderend politiek klimaat is de verwachting dat de opdracht voor WIJeindhoven anders zal worden.

De andere instroompartners zijn de gemeenten Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre. In deze gemeenten zijn de medewerkers werk en inkomen (casemanagers) de contactpersonen. Iedere gemeente heeft een eigen werkwijze om bijstandsgerechtigden te begeleiden naar werk en daarbij behorende afspraken voor re-integratietrajecten.

04Werkt

Net als WIJeindhoven is 04Werkt nog een jonge organisatie. 04Werkt is een netwerkorganisatie die invulling geeft aan het werkgeverspunt; een taakstelling van het Regionaal Werkbedrijf Zuidoost Brabant. Zoals in figuur 7 te zien is, loopt de uitstroom van alle drie ketens via 04Werkt. Alle medewerkers die hierin actief zijn hebben naast de naam van hun eigen organisatie ook de naam van 04Werkt op hun visitekaartje staan. De doelstelling is dat er een gezamenlijke benadering naar werkgevers toe is en dat systemen worden geüniformeerd zodat het matchen van werkzoekenden met vacatures makkelijker wordt. Uit ons onderzoek blijkt dat 04Werkt de nodige opstartproblemen kent.

De naamsbekendheid van 04Werkt bij werkgevers is waarschijnlijk nog erg laag⁹. Ondernemers geven in de interviews aan dat ze veelal persoonlijk contact hebben met een medewerker van een van de organisaties in de uitstroom-fase van de keten, die hen helpt als ze vacatures hebben. De gesproken ondernemers geven allen aan dat 04Werkt bij hen niet bekend is. Het blijkt dat ze een single point of contact belangrijk vinden. Wij hebben het vermoeden dat deze contactpersoon vooralsnog voornamelijk put uit het aanbod dat hun eigen organisatie beheert. Werkgevers geven aan dat ze heel goed weten dat de werknemers die

9: Er is nog geen onderzoek naar de naamsbekendheid van 04Werkt gedaan. Uit interviews met werkgevers blijkt dat ze niet bekend zijn met 04Werkt. Bestuurders en ketenpartners zijn ook allemaal dezelfde mening toegedaan.

ze aangeboden krijgen een ‘vlekje hebben’. Je moet dat niet verbloemen. In de interviews is gezegd dat sommige grote bedrijven 04Werkt en of het WGT vermijden en vooral rechtstreeks zaken (willen) doen met de aanbieders zoals Ergon. Verwonderlijk hierin is dat de werkmakelaars van Ergon ook werken onder de naam 04Werkt. Als de druk op resultaat (succesvolle plaatsingen) toeneemt, is het risico groot dat gemakkelijk plaatsbare cliënten voorrang krijgen. 04Werkt wordt aangestuurd door een Collegiaal Management Team onder leiding van een ambtenaar van de gemeente Eindhoven.

Participatiebedrijf

De re-integratie-opdracht uit de Participatiewet is een publieke verantwoordelijkheid waarvan bestuurders en ketenpartners aangeven dat ze dat niet aan de private markt wil overlaten. Private organisaties kunnen (en zullen waarschijnlijk) in niches van toegevoegde waarde zijn. De vijf gemeenten die al samenwerken in de uitvoering van de werkvoorziening Wsw hebben daarom medio april 2017 besloten om deze taken te beleggen bij de GRWRE waar ook Ergon deel van uitmaakt.

De basis van het Participatiebedrijf wordt het huidige WLB. Het Participatiebedrijf is echter een nieuwe entiteit dat nog vorm en inhoud moet krijgen. Toch blijkt uit de interviews die zijn afgenomen dat iedereen het al identiteitskenmerken toedicht; de associaties die men heeft bij WLB en Ergon worden namelijk al op het Participatiebedrijf geprojecteerd. Zoals hiervoor al beschreven zijn de associaties bij WLB overwegend negatief en die van Ergon overwegend niet passend (denk aan associaties als degelijk, wat oubollig en stoffig). Het nieuwe Participatiebedrijf heeft nu dus al ‘last’ van het imago dat kleef aan het huidige WLB en Ergon. Daar waar de politiek mede vanwege ‘goed bestuur’ het Participatiebedrijf bij GRWRE heeft geplaatst, hebben andere stakeholders, waaronder uitvoeringsverantwoordelijken bij de gemeenten en ketenpartners, bedenkingen bij deze keuze. Dit komt omdat het Participatiebedrijf bij hen vooral associaties oproept die afkomstig zijn van het WLB en Ergon. Deels is deze ‘onrust’ terecht; het Participatiebedrijf krijgt het management en de cultuur mee van het WLB en de aansturing door de GRWRE/Ergon-directie. Liever hadden zij gezien dat het Participatiebedrijf een frisse start had gemaakt zonder de erfenissen van het WLB en Ergon. Ook de locatie van het WLB waar straks het Participatiebedrijf komt te zitten wordt niet positief ontvangen (zie opmerkingen WLB). Ook worden van het Participatiebedrijf andere competenties verwacht. De re-integratietaken zijn (deels) anders dan de traditionele SW-taken van Ergon.

De rol en taak van het Participatiebedrijf zijn nog niet volledig omschreven. Dat is mede afhankelijk van de businesspositionering van het Participatiebedrijf en het takenpakket zoals dat met de in- en uitstroompartners wordt besproken. Zo is het de vraag wie ondersteuning van het Participatiebedrijf nodig heeft en krijgt. Een (groot) deel van de mensen die een bijstand aanvraagt doet dit uit overbrugging en zijn zelf bezig en in staat om passend werk te vinden.

Over de gehele breedte wordt aangegeven dat het Participatiebedrijf een organisatie moet zijn die 'energie' moet geven. Mensen die hier terecht komen moeten zich geholpen voelen. De focus moet liggen op het verrijken van mensen zodat duurzame participatie op de arbeidsmarkt mogelijk is. Dat is een hele kluif omdat de doelgroep deels bestaat uit mensen met een (langdurige) afstand tot de arbeidsmarkt. Een breed draagvlak voor de positie en taken van het Participatiebedrijf in relatie tot haar ketenpartners is onontbeerlijk om als keten effectief en efficiënt mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te bemiddelen naar duurzame arbeidsparticipatie.

Uit de interviews die wij voor dit adviestraject hebben afgenomen, komt naar voren dat het nieuwe Participatiebedrijf over de navolgende competenties, cultuur en producten zou moeten beschikken:

- Flexibel en divers aanbod (indien mogelijk maatwerk) gericht op zowel werknemerscompetenties als ook vakinhoudelijke competenties;
- Heeft kennis en 'snapt' de instroom-uitdagingen;
- Heeft kennis en 'snapt' de uitstroom-uitdagingen;
- Moet als kennispartner in staat zijn de in- en uitstroom met elkaar te verbinden en als adviseur kunnen fungeren in zowel de in- als uitstroom;
- Denkt in ketenverantwoordelijkheid (win-win);
- De manager van het Participatiebedrijf moet verbinder zijn, empathisch, professioneel, en doelgericht.

Al deze opmerkingen zijn gerelateerd aan de opdracht om mensen die het nodig hebben omdat ze het zelfstandig niet (meer) kunnen, te ontwikkelen naar werk. Naast deze taak is er ook nog de poortwachtersfunctie met bijbehorend twaalf-weeks-traject. Deze taak roep bij sommige cliënten overigens negatieve gevoelens op. Het is een functie die, naast een eerste indicatiestelling in welke mate mensen bemiddelbaar zijn, de functie heeft om de rechtmatigheid van een uitkering te toetsen. In principe moeten alle mensen die een uitkering aanvragen dit twaalfweeks-traject dorlopen.

Algemeen

Het blijkt dat geen van de geïnterviewde personen precies weet hoe de processen (moeten) verlopen. Er is een brede behoefte aan een overzichtelijke en

simpeler proces. Ook beter onderlinge afstemming kan hieraan bijdragen. Gedurende de loop van ons onderzoek is er een ketenoverleg ingesteld. De verantwoordelijken uit de fases instroom-doorstroom-uitstroom namen hieraan deel.

In zijn algemeenheid worden er veel negatieve bewoordingen ('arbeidsbeperkte', 'arbeidsgehandicapte', 'stok en wortel', 'straffen is beter dan belonen') gebruikt voor de doelgroep en de opdracht om hen naar werk te ontwikkelen. Dat maakt dat de sfeer, cultuur in zijn algemeenheid naar enige vorm van negativisme neigt. Uit het onderzoek blijkt dat (speciaal)onderwijs een aparte positie heeft en met eigen systemen werkt. Ze hebben met andere woorden hun eigen 'keten'.

In het tweede kwartaal van 2018 zullen naar verwachting op bestuurlijk niveau de nodige wisselingen plaatsvinden. Zo vertrekt de algemeen directeur van GRWRE vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en zullen vanwege de gemeenteraadsverkiezingen ook mogelijk een aantal wethouders en daarmee bestuurders van de GRWRE vervangen worden. Gevraagd is of dit invloed heeft op de beslissingen over de businesspositionering van het Participatiebedrijf en daarmee de merkstructuur van de GRWRE. De brede opvatting is dat het verstandig is om vóór maart 2018 alle besluiten genomen en geëffectueerd te hebben.

In het kader van het onderzoek is ook gekeken naar het strategisch plan 2018-2021 van GRWRE (conceptversie). Daarin vallen de volgende zaken op:

- *Visie en missie*¹⁰: Omdat GRWRE tot nu toe voornamelijk een juridische entiteit was, is er voor deze entiteit geen visie- en missiestatement. Ergon en het Participatiebedrijf hebben wel een visie- en een missiestatement. Met de verbreding van de taken van GRWRE (toevoeging van Participatiebedrijf) en de mogelijk consequenties voor de merkstructuur is het wenselijk zijn dat er een overkoepelende visie en missie voor GRWRE wordt opgesteld. Daarmee wordt de samenhang maar ook het onderscheid tussen de organisaties beter duidelijk. Van visie en missie van zowel Ergon als ook het Participatiebedrijf moeten beoordeeld worden hoe deze zich tot elkaar verhouden en of ze moeten worden geherformuleerd.
- Het Participatiebedrijf wordt in het strategisch plan een *kenniscentrum* genoemd met maatwerkoplossingen. Dit sluit goed aan bij de eigenschappen die de stakeholders graag zien bij het Participatiebedrijf, maar niet bij de huidige competenties van de organisatie.

10: Zie ook paragraaf 3, pagina 10.

- De Poortwachtersfunctie, ondersteuning bieden bij het vinden van een baan en de diagnosefunctie worden benoemd als taken van het Participatiebedrijf. Dat verschilt niet van de reeds voor het Participatiebedrijf benoemde taken.
- Succesfactoren: contactfrequentie/intensiteit, relevant werk-zoekgedrag en motivatie worden genoemd als succesfactoren. Uit het onderzoek blijkt dat er nog geen duidelijk beeld is bij de stakeholders wat het Participatiebedrijf succesvol maakt anders dan dat het 'energie' aan werkzoekenden moet geven.
- Productportfolio: in het aanbod dat benoemd is zitten veel diensten die betrekking hebben op sollicitatievaardigheden en persoonlijkheidscompetenties die een werknemer moet hebben. Vakinhoudelijke competenties worden echter niet genoemd. Dit is iets wat uit de interviews naar voren komt.

Samenvattend

Vrijwel iedereen in de keten vindt dat het Participatiebedrijf een frisse start moet maken. Daarbij begrijpt men dat het beleggen van de opdracht bij GRWRE gebeurt vanuit het oogpunt van het publieke karakter van de taakstelling, de bewezen bestuurlijke degelijkheid van GRWRE en ook de kennis en competenties van GRWRE en Ergon. De grootste twijfel ligt bij de keuze om het WLB te gebruiken als basis voor het Participatiebedrijf en de aansturing door Ergon. De negatieve associaties die men heeft bij het WLB en Ergon zijn hier debet aan.

Het blijkt dat zowel de in- als de uitstroompartners hun eigen problemen hebben. Uit ervaring van onder andere het UWV blijkt dat in- en uitstroom elkaar maar moeilijk weten te vinden. Ze staan vaak met de rug naar elkaar toe en sturen vaak op hun eigen targets.

Vanuit cliëntperspectief is het aan te raden om het Participatiebedrijf niet zichtbaar met Ergon te verbinden. Naast dat Ergon (met een grote regionale bekendheid) de associatie oproept 'met die persoon is wat mis', is de taakstelling en de daarbij behorende competenties en cultuur van het Participatiebedrijf anders dan die van Ergon. De naam 'Participatiebedrijf' is verwarrend, omdat het een 'doorstroomhuis' is waar leren en ontwikkelen de kern vormt. Wenselijk is om het een meer inspirerende naam te geven. De 'stip aan de horizon' zoals die door het RWB is benoemd, is het breed gedragen doel dat niet uit het oog verloren mag worden.

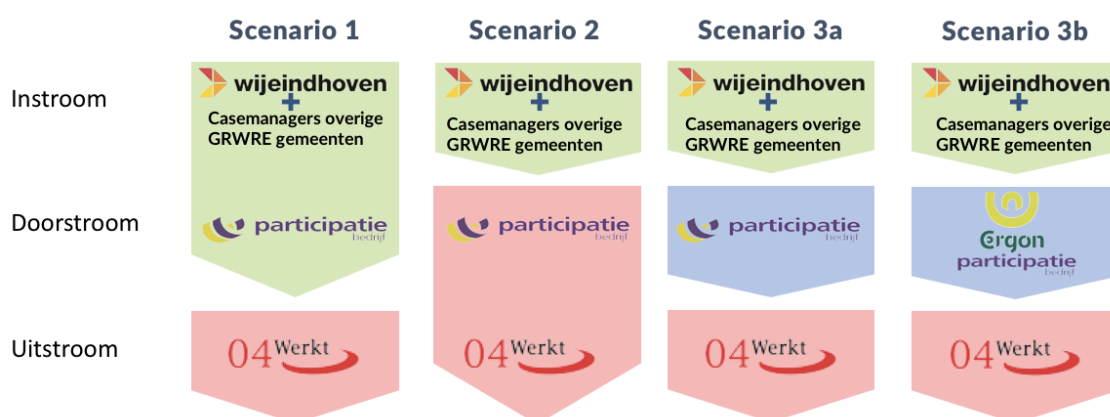
5 - Conclusies

Het uiteindelijke doel is om een juiste businesspositionering te vinden voor het Participatiebedrijf die een maximale toegevoegde waarde heeft voor alle

stakeholders. Daartoe hebben we een vereenvoudigde versie gemaakt van het eerder gebruikte schema van instroom-doorstroom-uitstroom (figuur 7). Hierbij willen we benadrukken dat dit niet betekent dat van de organisaties die we in deze vereenvoudigde versie hebben weggelaten, hun belangen in de oplossing niet worden meegenomen.

In principe zijn er vier mogelijke scenario's voor de businesspositionering van het Participatiebedrijf (zie figuur 8):

- Scenario 1: het Participatiebedrijf zit dicht tegen de *instroom* aan (denk aan Wijndhoven);
- Scenario 2: het Participatiebedrijf zit dicht tegen de *uitstroom* aan (04Werkt);
- Scenario 3: het Participatiebedrijf opereert tussen de in- en de uitstroom als *zelfstandige entiteit*, onder eigen naam;
- Scenario 4: het Participatiebedrijf opereert tussen de in- en de uitstroom als *label van Ergon*.



Figuur 8: Vier scenario's voor de businesspositionering van het Participatiebedrijf

De vier scenario's uit figuur 8 zijn in de verkenningssessie besproken en verder aangescherpt. In deze sessie is een voorkeursscenario benoemd. In de validatie-interviews (lijst van deelnemers; zie tabel 4) zijn alle scenario's besproken en is de keuze en de argumentatie voor het voorkeursscenario getoetst. Ook konden geïnterviewden nog aanvullingen doen op de onderbouwing of aangeven welke belemmeringen ze nog zien. Besproken is in welke mate elk scenario bijdraagt aan de wensen en dilemma's zoals die in de analysefase aan de orde zijn gekomen. Hieronder vatten we de voor- en nadelen en consequenties van ieder scenario samen:

Scenario 1: het Participatiebedrijf zit dicht tegen de instroom aan

- + Betrokken bij de 'integrale mens' conform de WIJ-visie van de gemeente Eindhoven;
- + Aanbod kan goed worden afgestemd op de mogelijkheden en de behoefte van de cliënt;
- + De samenwerking met generalisten kan intensiever plaatsvinden;
- + Instroom en aanbod (maatwerk) kunnen goed op elkaar worden afgestemd.

- De afstand tot de uitstroom en de arbeidsmarkt is relatief groot;
- Dit scenario draagt niet bij aan het draagvlak voor 04Werkt;
- Het Participatiebedrijf zal dezelfde associaties oproepen als WIJeindhoven;
- De effecten op de instroom vanuit andere gemeenten zijn ongewis.

Scenario 2: het Participatiebedrijf zit dicht tegen de uitstroom aan

- + Het Participatiebedrijf zit dicht op de arbeidsmarkt en kan haar aanbod optimaal afstemmen op de behoefte uit de markt;
- + Men kan snel schakelen met accountmanagers van 04Werkt;
- + De kennis over werkgevers kan optimaal worden benut;
- + Het geeft 04Werkt meer 'body';
- + Dit scenario sluit aan bij 'de stip aan de horizon' van RWB.

- Afstand tot instroom;
- Onzeker wat de effecten zijn voor draagvlak bij WIJeindhoven;
- Als 04Werkt niet functioneert, kan PB hier last van hebben.

Scenario 3a: het Participatiebedrijf opereert onder eigen naam tussen de in- en de uitstroom

- + Zelfstandige positie, nieuw merk;
- + Verbinder tussen in- en uitstroom;
- + Focus op kerntaken en eigen kracht: opleiden, arbeidsfit maken van cliënten;
- + Grotere kans om alle partners te laten participeren;
- + Houdt de mogelijkheid open om alsnog door te ontwikkelen naar scenario 2.

- Lukt het om een echte nieuwe en frisse organisatie neer te zetten?
- Investerings in nieuw merk is intensief, vraagt tijd en geld.

Scenario 3b: het Participatiebedrijf opereert als label van Ergon tussen de in- en de uitstroom

- + Zichtbaar verbonden met Ergon;
- + Voordeel van goede reputatie van Ergon (bestuurders, werkgevers);
- + Verbinder tussen in- en uitstroom;

- + Focus op kerntaken en eigen kracht: opleiden, arbeidsfit maken van cliënten.
- Negatieve associaties van Ergon (label, cultuur) worden mogelijk overgedragen op het Participatiebedrijf.

Op grond van de verkenningssessie en de validatie-interviews zijn een aantal conclusies getrokken. Op grond van deze conclusies vallen scenario 1 en 3b af en worden scenario 2 en 3a als meest kansrijk gezien; zie ook figuur 9. *Scenario 1* valt af omdat het te ver afstaat van de 'stip aan de horizon' en de uitstroom. De intensieve verbinding met de generalist en de WIJ-visie is een sterke pre en moet in een ander scenario wel geborgd worden.

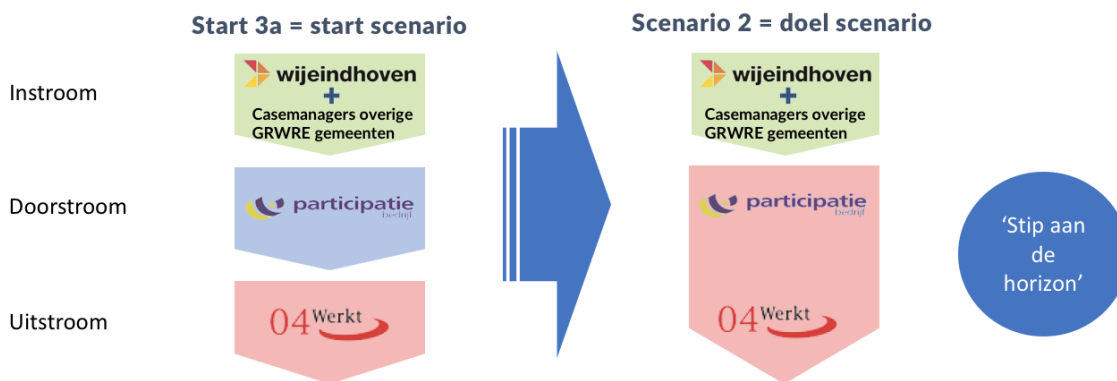
Scenario 2 sluit aan bij de 'stip aan de horizon'. Het wordt benoemd als meest gewenste (doel)scenario, maar ook (nog) niet haalbaar geacht omdat 04Werkt een groter samenwerkingsverband is dan waarin het Participatiebedrijf opereert en omdat 04Werkt nog een aantal operationele uitdagingen kent. In dit scenario moet ervoor worden gewaakt dat er niet een te grote afstand tot de instroom ontstaat.

Scenario 3a is het meest realistische en haalbare scenario. Het Participatiebedrijf kan de in- en uitstroom actief verbinden en met hun kennis en ervaring zorgen voor een optimale doorstroming. Het vraagt wel om een krachtige, verbindende en empathische opstelling van het Participatiebedrijf.

Scenario 3b wordt afgeraden omdat er op merkniveau een te sterke (negatieve) associatie is met Ergon. Dit wordt door iedereen voor de cliënten als zeer drem-pelverhogend ervaren.

Uit de validatie-interviews¹¹ blijkt dat er unaniem draagvlak is voor scenario 3a omdat deze het beste aansluit bij de huidige ontwikkeling van de arbeidsmarkketen (instroom-doorstroom-uitstroom) als onderdeel van de Participatiewet. Daarbij zijn een aantal kanttekeningen geplaatst. De belangrijkste is dat de 'stip aan de horizon' (scenario 2) nadrukkelijk het doelscenario blijft.

¹¹ De validatie interviews zijn deels face-to-face en deels telefonisch afgenomen. Vanuit de regiegroep participatieketen is de feedback gekomen dat de telefonisch geïnterviewden aangaven dat ze achteraf vonden dat de implicaties van verschillende scenario's onvoldoende duidelijk zijn geworden. De conclusies en aanbevelingen van het rapport worden wel door hen gedeeld.



Figuur 9: Voorkeurscenario's

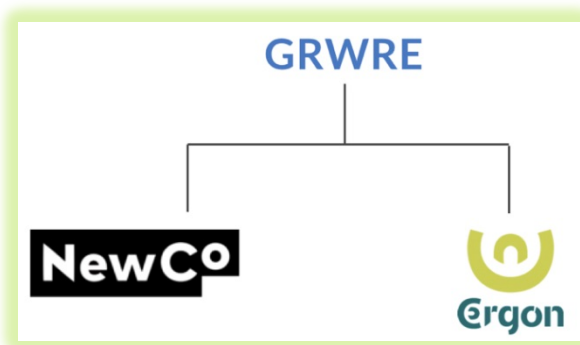
De keuze voor scenario 3a houdt de optie open om vast te houden aan de stip aan de horizon als doelscenario voor integrale benadering 'toeleiding naar arbeidsmarkt'. Wel is belangrijk dat het tijdspad en stappen die nodig zijn voor overgang naar het doelscenario (scenario 2) worden benoemd. Anders wordt het doelscenario een 'droomscenario'.

Lang niet alle bijstandsgerechtigden volgen de route via het Participatiebedrijf. Een groot aantal is zelf in staat om hun weg naar de arbeidsmarkt weer te vinden. Zij hebben de bijstand echt alleen nodig als tijdelijke inkomensoverbrugging. Maar de uitvoering van de Poortwachtersfunctie houdt daar geen rekening mee. Daarbij wordt iedereen die een bijstand aanvraagt verplicht gesteld om een twaalfweeks-traject te volgen. Een traject dat mede tot doel heeft om de rechtmatigheid van de uitkeringsaanvraag te controleren, maar die ook veel negatieve reacties oproept. Het is belangrijk dat er duidelijkheid is over de uitvoering van de Poortwachtersfunctie door het Participatiebedrijf. In de merkpositionering van het Participatiebedrijf behoeft dit aandacht. Het gaat er dus om na te denken hoe aan de Poortwachtersfunctie een positieve 'swung' gegeven kan worden zowel qua invulling als qua communicatie maar wel met behoud van de originele functie.

Basis van de businesspositionering van het Participatiebedrijf is dat ze de in- en uitstroom weten te verbinden door zowel adviseur voor de instroom als voor de uitstroom te zijn. Het Participatiebedrijf mag (een meer) ondernemende stijl hanteren en moet enthousiasmerend zijn, zich proactief opstellen, maatwerk bieden, empathisch zijn en richting geven.

6 - Aanbevelingen

Het Participatiebedrijf wordt een separaat, herkenbare entiteit onder GRWRE. Dat heeft niet alleen consequenties voor het Participatiebedrijf, maar ook voor GRWRE. Omdat het Participatiebedrijf als WLB feitelijk een nieuwe start maakt, noemen wij dit nieuwe bedrijf 'NewCo', om er het onderscheid ten opzichte van WLB en het Participatiebedrijf mee aan te duiden. Hieronder volgen onze aanbevelingen voor NewCo en GRWRE.



Aanbevelingen voor NewCo

NewCo zal een nieuwe, meer aansprekende en inspirerende naam krijgen. Onderdeel van de businesspositionering van NewCo zijn: visie en missie, bedrijfsoriëntatie en kerncompetenties:

1. Visie en missie: in paragraaf 4 beschreven we een missie voor Ergon en NewCo:
 - Missie Ergon: *Mensen door arbeid ontwikkelen tot duurzame sociaal en economisch actieve en zelfstandige inwoners.* Tijdens de werksessies is een aanscherping van deze missie voorgesteld, namelijk: *Mensen met een structurele arbeidsbeperking door arbeid ontwikkelen tot duurzame sociaal en economisch actieve en zelfstandige inwoners.*
 - Missie NewCo: *Inwoners ontwikkelen (in zelfbewustzijn, inzicht, motivatie, vaardigheden en/of kennis) naar werk en/of bijstandsonafhankelijkheid en zelfredzaamheid.*
 - De visie van de groep (GRWRE, Ergon en NewCo) wordt in belangrijke mate bepaald door landelijke en lokale overheden.
2. Bedrijfsoriëntatie: NewCo is een 'nieuwe' organisatie, maar draagt mogelijk wel een erfenis van GRWRE en WLB met zich mee. Eigenlijk heeft NewCo geen historische bedrijfsoriëntatie, maar feitelijk dus wel. Ondanks dit moeten we bij voorkeur uitgaan van een *gewenste* bedrijfsoriëntatie. Vanuit dit perspectief is het zeer aan te raden om voor een *conceptgeoriënteerde organisatie* te kiezen. Kenmerken van een conceptgeoriënteerde organisatie zijn:
 - Wij georiënteerd
 - Kerncompetenties: motivatie medewerkers en samenwerken
 - Sterke visie en een sterke missie
 - Merkwaarden = klant-, medewerker en maatschappelijke waarden

In een conceptoriëntatie staan projecten centraal, die niet worden aangestuurd vanuit een bureaucratie, maar vanuit een adhocratie (i.e. 'het project bepaalt de regels'). Je zou kunnen zeggen dat elke cliënt een project op zich is (ieder individu is immers anders), vandaar dat de conceptoriëntatie bij NewCo goed kan werken. Er is dan immers een optimale afstemming op de cliënt.

Zoals in de analyse is aangegeven, is NewCo een doorstart van het WLB en wordt het aangestuurd vanuit GRWRE. De uitdaging voor NewCo is om een andere bedrijfsoriëntatie te ontwikkelen dan die van GRWRE en WLB. Laatstgenoemde zijn veel meer gesloten – zitten dus in het onderste deel van het schema – en hebben zowel kenmerken van procesgeoriënteerde als ook productgeoriënteerde organisaties. De vraag en uitdaging voor NewCo is dus of het zich kan distantiëren van de cultuurelementen van GRWRE en WLB.

Het concept van NewCo dat leidend is voor haar conceptoriëntatie (en wat in de merkpositionering wordt vastgelegd in de vorm van een positioneringsstatement) moet de volgende elementen bevatten: ontwikkeling van mensen, verbinden, betrekken, kennis van zaken en doelgericht.

3. Kerncompetenties: De kerncompetenties van NewCo moet aansluiten bij de wensen die er bestaan (vanuit bestuurders en ketenpartners) over de competenties, de cultuur en het aanbod van NewCo:
 - Ontwikkeling van mensen: NewCo is de specialist in het ontwikkelen van mensen voor de arbeidsmarkt. Dit betekent dat NewCo zich niet alleen richt op algemene werkcompetenties, maar ook op vakspecifieke werkcompetenties.
 - Verbinden: NewCo weet de in- en de uitstroom goed aan elkaar te verbinden (en heeft dus kennis van beide zijden van de markt).
 - Betrokken: om partijen goed met elkaar te kunnen verbinden moet NewCo zowel een betrokkenheid ontwikkelen en tonen naar mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, als naar werkgevers en andere stakeholders (waaronder bestuurders van betrokken gemeenten).
 - Kennis van zaken: NewCo moet als kennispartner als adviseur kunnen fungeren in zowel de in- als uitstroom (denk aan diagnosticeren).
 - Doelgericht: bij NewCo moet het besef leven dat het aantal plaatsing uiteindelijk het enige is dat telt.

Er zal een naamgevingstraject (inclusief visualisatie in de vorm van een logo) opgestart moeten worden. Daarnaast is het nodig dat *merkpositionering* van NewCo wordt opgesteld. Deze geeft richting geeft aan haar ontwikkeling en inspireert en enthousiasmeert stakeholders. Onderdelen van de merkpositionering zijn de gewenste identiteit (waarden en cultuur), de relevantie hiervan voor

diverse stakeholders en een antwoord op de vragen hoe NewCo zich onderscheidt van andere bedrijven in het Participatiedomein en hoe het in dat domein opgemerkt kan worden (vertaling naar manifestatie, communicatie en visualisatie).

Uit de analyse en de aanbeveling wordt duidelijk dat er een 'gap' is tussen de gewenste cultuur van NewCo en de bestaande cultuur bij het WLB en Ergon. GRWRE moet beoordelen of het huidige management geloofwaardig de nieuwe koers van NewCo kan invullen en uitdragen.

Er is een breed gedragen negatieve associatie bij de locatie Rooijakkersstraat 2. Het is te verwachten dat deze locatie niet positief zal en kan bijdragen aan de gewenste identiteit en imago van NewCo. Geadviseerd wordt om te bekijken of een locatiewisseling haalbaar is.

Aanbevelingen voor GRWRE

Consequentie van de keuze om NewCo een eigen positionering te geven, is dat onder GRWRE nu twee bedrijven opereren, NewCo en Ergon. Zoals eerder geconstateerd hebben deze beide bedrijven een eigen missie. We adviseren om GRWRE (tot op heden vooral een juridische entiteit) niet actief als merk te promoten, maar wel om haar profilering naar buiten toe duidelijker te maken. We stellen dit voor om dit op 'stealth-achtige wijze' onder de radar te doen. Dit betekent dat het eerst intern duidelijk moet worden wat de (nieuwe) rol van GRWRE is en daarna op beperkte schaal extern (vooral richting bestuurders en gemeenten). GRWRE zal zich in dit nieuwe krachtenveld met NewCo en Ergon vooral als facilitator moeten opstellen waarbij de nadruk ligt op:

- Een focus op de 'community' en relevante partijen met elkaar verbinden;
- Het onderhouden van relaties met kentenpartners (werkgevers, bestuurders);
- Het onderhouden van relevante kennis over ontwikkelingen in de markt, zoals (veranderende) wetgeving en veranderingen in de omgeving.

De beste cultuur die hierbij past is een zogeheten 'family-like culture'; relaties staan hierin centraal waarbij GRWRE zich op gepaste wijze als 'hoeder' van meerdere belangen kan opstellen. Hierbij past een bescheiden rol op de achtergrond.

De gewenste kerncompetenties die bij deze nieuwe rol van GRWRE horen zijn:

1. Kennen en begrijpen (belangen van de diverse stakeholders kennen en hier begrip voor kunnen opbrengen); empathisch vermogen dus;
2. Verbinden en verrijken van diverse stakeholders waardoor er meer win/win situaties ontstaan.

3. Proactief en initiërend: GRWRE moet niet afwachten maar zelf initiëren dat partijen meer gaan samenwerken. GRWRE mag dus best ‘in the lead’ zijn.

In het verlengde wat we hierboven stelden, adviseren we GRWRE zich niet op stellen als een productspecialist die alles over het participatiedomein weet (wat overigens niet betekent dat GRWRE er wel een visie op mag hebben). GRWRE zou zich echter meer als *facilitator* moet opstellen en zich richten op de diverse stakeholders in de keten (werkgevers, bestuurders, in- en uitstroompartners). Vanuit dit perspectief is onderstaande *visie* een optie voor GRWRE:

‘Werk boven uitkering’ kan alleen goed worden gerealiseerd als alle partners in het participatiedomein optimaal samenwerken.

De doelstelling (*missie*) die GRWRE daarbij (mogelijk) zou moeten nastreven, luidt als volgt:

GRWRE wordt door alle betrokkenen in de keten gezien als de toonaangevende facilitator in het participatiedomein. Door in- en uitstroom optimaal op elkaar af te stemmen, levert GRWRE een uitzonderlijk hoog rendement in de keten op.

Een dergelijke missie kan pas goed tot zijn recht komen als er ook kwantitatieve doelstelling aan worden gekoppeld. Dit zou kunnen gebeuren door bijvoorbeeld vier segmenten van cliënten te onderscheiden (variërend van moeilijk bemiddelbaar/‘granieten bestand’ tot makkelijk bemiddelbaar) en duurzame uitstroompercentages per segment te benoemen.

Overwogen is om deze nieuwe fase van GRWRE in te luiden door aan de gemeenschappelijke regeling een nieuwe naam te geven. Mogelijke argumenten om de naam GRWRE te veranderen, is dat deze moeilijk is uit te spreken (“je ‘struikelt’ er snel over”), dat een oude naam misschien nog oude, niet meer relevante associaties kan laten voortbestaan en dat een nieuwe naam naar de markt toe een nieuwe start kan markeren. Vanuit Brand Capital is aangegeven dat het niet echt noodzakelijk is om voor een nieuwe naam te kiezen.

Literatuur

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999), Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Academic Service, Den Haag.
- Riezebos, R., Grinten, J. van der (2015), Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering. Boom, Den Haag.
- Kralingen, R. van (1999), Superbrands; merken en markten van morgen. Samson, Deventer.