

SURPLUS

## Voorwoord

Een onderdeel binnen onze grondwet gaat over het recht hebben op werk. Een ieder die in staat is om te werken moet deel kunnen nemen aan het arbeidsproces. Toch blijkt de werkelijkheid weerbarstiger te zijn. Door de snelle maatschappelijke en technische veranderingen komen veel mensen in de kantlijn van het arbeidproces te staan. Het is te gemakkelijk te stellen dat een ieder de gelijke kansen heeft en dat je ze maar op eigen kracht moet verzilveren. Aan de andere kant moet het ook niet zo zijn dat een werkloze niets hoeft te doen en maar afwacht. Door in ieder geval werkeloze mensen serieus te nemen en aandacht te hebben voor hun dromen en ambities, hoeven we de beide uitersten niet te hanteren. De strijd tegen werkloosheid wint men niet door politieke en ambtelijke "bombardementen" uit te voeren op de kaartenbak van de sociale diensten, maar de slag kan alleen gewonnen worden door van "huis naar huis" de werkloosheid aan te pakken.

*Eén oog dicht knijpen. Niet om iets op zijn beloop te laten maar om beter te mikken.*

## Aanleiding

Als men werkloos is en er kan geen (passend) werk worden gevonden dan kan men gebruik maken van het recht om een uitkering aan te vragen. De werkloze maakt de gang naar overheidsinstanties die conform wetten en regels gaan handelen. Deze instanties doen binnen de voorgeschreven kaders hun best om de werkloze aan het werk te helpen en in de meeste gevallen krijg men een uitkering. Een van de plichten is dat de werkloze zelf ook actief op zoek gaat naar werk. En dat blijkt lastig te zijn. Ondanks de vraag naar personeel hebben we toch te kampen met werkloosheid. Wat is de oorzaak daarvan? Het antwoord is niet zo eenvoudig te geven. De belangrijkste (legitieme) oorzaak is het ontbreken van de vereiste vaardigheden voor de aangeboden functie. Het gros valt daardoor af. Hoewel het niet zal worden erkend, vallen mensen ook af om leeftijd, huidskleur en achtergrond. Als we inzoomen op de legitieme oorzaak, dan blijkt dat er door de clustering van activiteiten naar taken en dat vervolgens deze taken weer worden geclusterd naar functies, dan zijn meestal de maatgevende activiteiten/taken bepalend zijn voor het niveau. Als voorbeeld nemen we de functie van hovenier. Deze functie wordt op MBO niveau gelabeld. Als hovenier moet je een gedegen kennis hebben van planten en het onderhouden daarvan. Maar binnen deze functie zijn er activiteiten, zoals het maaien van gras en het schoffelen van eenvoudige heestervakken, die geen MBO niveau vereisen.

## Problematiek

De overheid neemt allerlei maatregelen om de werkloze aan een baan te helpen. De meestal langdurige werkloze kan door gesubsidieerd werk ervaring opdoen bij een bedrijf of instelling. De werkloze mist arbeidsritme, voelt zich meestal onzeker en gestigmatiseerd (veelvoudige problematiek) en moet in een nieuwe onbekende structuur zijn of haar weg vinden. In de praktijk blijkt dat de eerste weken vaak cruciaal zijn voor het welslagen. De werkgever kijkt over het algemeen vanuit de technische/economische aspecten en de werkloze heeft vooral in die fase veel behoefte aan sociaal/maatschappelijk ondersteuning. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen doelstellingen en bedoelingen. Een belangrijk deel van de uitval is te wijten aan het onvoldoende rekening houden met deze cruciale fase.

Komt de instromer door de eerste cruciale fase en begint van enige waarde te worden voor de werkgever dan ontstaat er vaak een ander probleem. Zonder dat er perspectief wordt geboden op een baan wordt de instromer ingezet op regulier werk. De werkgever nut vaak enkel het economische resultaat uit. De instromer werkt enkel op uitkeringsniveau. Het gevaar bestaat dat ze gaan behoren tot de 2<sup>e</sup> echelon werknemers.

Een ander probleem is het achterwege laten van het maken van duidelijke afspraken over het willen, kunnen, moeten en doen tussen werkgever en instromer. Een trajectplan met daarin een opleidingsplan zou deel uit moeten maken van de begeleiding van de instromer.

### **Doel**

Het opsplitsen van werk/functies in activiteiten/taken en de daaraan gekoppelde vaardigheden, zodat het ook toegankelijk wordt voor mensen die een grote(re) afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Daarnaast het bieden van ondersteuning. Deze drempelverlagende aanpak moet leiden naar een hogere instroom van werklozen. Daarnaast werkprocessen en inzet van technische middelen zodanig vereenvoudigen zodat ze een duidelijke structuur en overzicht bieden aan de instromers. (werk naar medewerkers brengen)

### **S.T.E.M.**

Stem staat voor (S)ociaal, (T)echnisch, (E)conomisch en (M)aatschappelijk. De verschillende aspecten worden afzonderlijk belicht maar ook de combinaties onderling. De basis gedachte achter S.T.E.M. is het zodanig inzetten van (T)echnische en (E)conomische middelen teneinde (S)ociaal (M)aatschappelijke doelen te bereiken.

#### Sociaal

Bij het sociale aspect stellen we de persoon centraal. Vanuit het respect voor elk individu moeten we in beeld krijgen wat de werkloze graag zou willen. Welk werk draagt zijn/haar voorkeur? Welke vaardigheden bezitten ze en welke zijn nodig om te kunnen werken? Wat is de hulpvraag of beperking? Bij het sociale aspect brengen we ook de wijze van de benodigde ondersteuning in beeld. Heeft dat een begeleidend, aansturend of coachend karakter?

#### Technisch

Bij het technische aspect stellen we het werk centraal. Op welke wijze kunnen we het werk en werkprocessen zodanig vereenvoudigen dat het voor de instromer uit te voeren is zonder in te leveren op de gewenste kwaliteit? Welke opleiding/ondersteuning is nodig om door te kunnen groeien naar een productieve werknemer?

#### Economisch

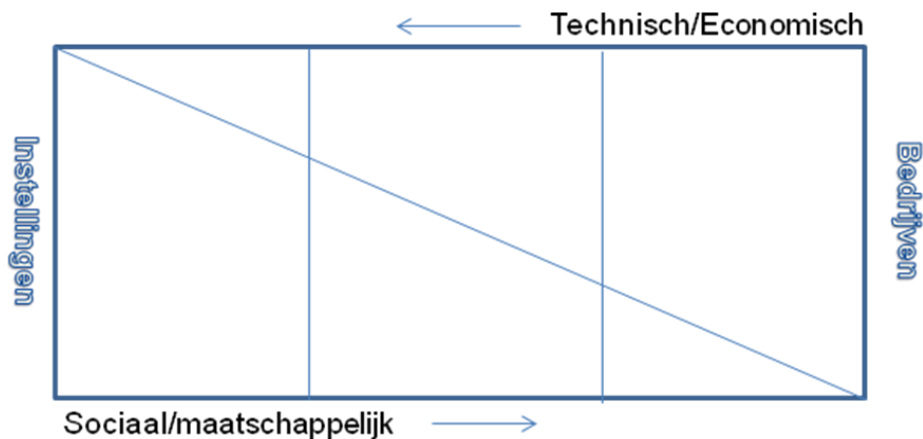
Naast de aandacht voor de sociale en technische aspecten zijn de economische aspecten van belang. De werkgever vraagt van de medewerkers een bepaalde productiviteit. Zo ook zullen de werkgevers van de instromers een productiviteit vragen. Welke productiviteitverhouding wordt gehanteerd tussen eigen personeel en instromers? De kosten voor de instromers verhouden zich dan ook tot de kosten van het eigen personeel. Hier spreken we dan over een productiviteitverhouding. Op basis van de productiviteit hanteren we een tarievenlijst als vergoeding voor de gemaakte kosten voor de organisatie dat de in-, door- en uitstromers ondersteunt en voor de werknemer zelf.

Maatschappelijk

Met de maatschappelijke aspecten tot slot bedoelen we hier de effecten die het instromen en doorstromen naar werk inhouden voor de werkloze en maatschappij. Wat bespaart het de uitkeringsinstanties aan kosten en inzet van medewerkers op lange termijn? In hoeverre draagt deze aanpak bij aan het verminderen van de sociale onrust, veroorzaakt door werkloosheid, in een gezin, directe omgeving en stad?

De combinatie

Werkgevers kijken hoofdzakelijk vanuit de technische/economische aspecten naar werk. Er moet worden geproduceerd en winst worden gemaakt om het bestaansrecht van de organisatie te waarborgen. De instellingen werken vanuit de sociaal/maatschappelijke aspecten en stellen de werkloze centraal. Binnen dat spanningsveld ontstaan vaak problemen. De werkgever moet zich realiseren dat de instromers meer of minder begeleiding nodig hebben. De instellingen daarentegen moeten goed weten of een instromer wel goed op zijn/haar plek is bij de werkgever.



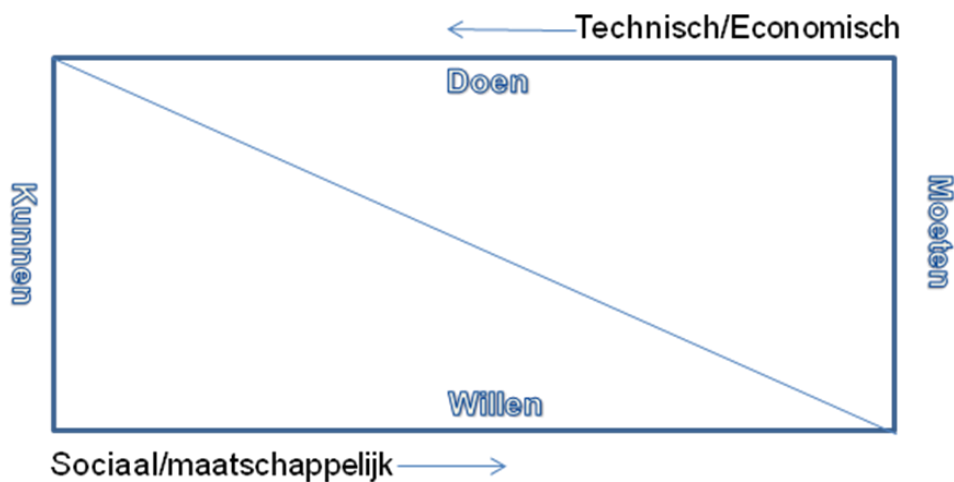
Schematische weergave continuüm STEM

**Willen, kunnen, moeten en doen.**

De volgende stap is het verder specificeren van het continuüm van STEM. De volgende onderdelen moeten in relatie met het continuüm worden gebracht:

- **Willen.** Vanuit het respect voor de werkloze moeten we een beeld krijgen van zijn/haar diepere wensen. Ieder mens heeft dromen en wil ze graag verwezenlijken. Daarin ligt de motivatie om aan het werk te gaan en de doelen na te streven. Vaak hebben werklozen zo'n grote afstand tot de arbeidsmarkt, een dusdanige problematiek en ontbreken de vaardigheden. Uiteraard moet de wil om te werken aanwezig zijn. Deze wil is niet vanzelfsprekend. Het werken in een participatiebaan is niet vrijwillig en mensen worden juist aan het werk gezet wegens gebrek aan inzet. Die wil helpen activeren en versterken is een taak voor de mensen om hem/haar heen. Het willen wordt verder onderverdeeld in:
  - o Het willen werken
  - o Het willen leren
  - o Het willen uitstromen

- **Kunnen.** Wat zijn de vaardigheden van de werklozen? Niet alleen de vaardigheden die opgedaan zijn door opleidingen. Ook (sociale) competenties zijn van groot belang. Welke hobby's hebben ze? Een goede analyse is onontbeerlijk om een goede match te kunnen maken naar werk. De informatie vormt samen met het willen de basis voor een trajectplan dat ook gericht is op het opdoen van werkervaring. Lichamelijke gebreken kunnen hier ook in worden meegenomen.
- **Moeten.** Vormen het *willen* en *kunnen* de sociaal/maatschappelijke kaders, zo vormen het *moeten* en *doen* de basis voor de technische/economische kaders. Wanneer werklozen ingezet worden bij bedrijven dan moet het duidelijk zijn welke prestatie van ze mag worden verwacht. De werkgever bepaalt samen met de instelling de gewenste productie.
- **Doen.** het laatste aspect is de controle op de prestatie van de instromer. Het trajectplan en werkafspraken zijn daarvoor de aangewezen instrumenten. Op gezette tijden worden de prestaties geëvalueerd met de werkgever, trajectbegeleider, werkcoördinator en instromer.



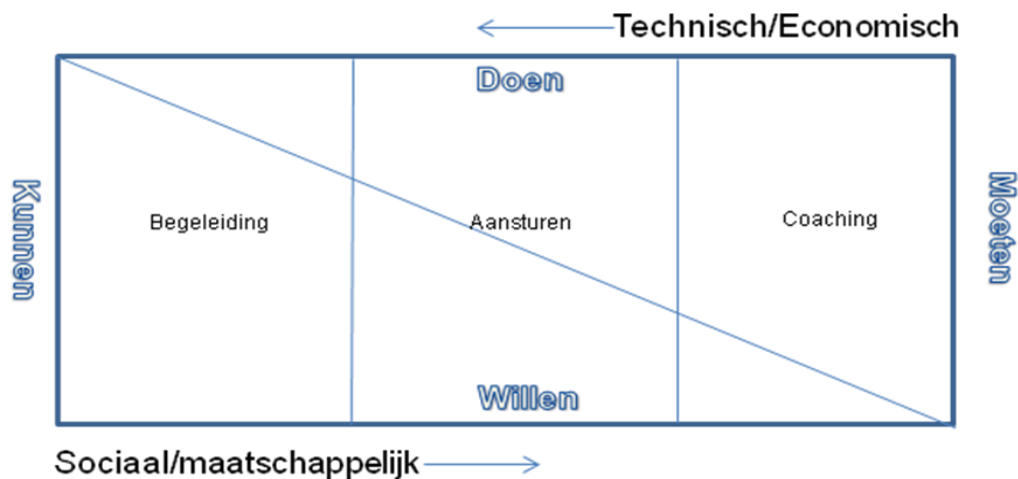
Schematische weergave continuüm STEM in relatie met W/K/M/D

### Begeleiding, aansturing en coaching.

Zoals eerder is opgemerkt kan er in de praktijk een spanningsveld ontstaan tussen de sociaal/maatschappelijke insteek van instellingen en de technische/economische insteek van de bedrijven. Om dit spanningsveld proberen zoveel mogelijk te neutraliseren faseren we de ondersteuning aan de instromer. We benoemen de volgende ondersteuningstypen:

- **Begeleiding.** Het accent ligt op de sociaal/maatschappelijke aspecten (*willen/kunnen*). De trajectbegeleiding probeert het *willen* en *kunnen* bij de instromer te benoemen, te motiveren en te ontwikkelen. Hierbij kan de intake door personeelszaken gedaan worden maar een kennismakingsgesprek met trajectbegeleider, instromer en desbetreffende contactpersoon op locatie is met name van belang bij C3 aangezien hier het hulpverleningstraject nog op de voorgrond treedt. ontwikkelen. Aandacht geven, het zelfvertrouwen versterken en het opdoen van arbeidsritme. Kenmerkend voor begeleiding is de zorg voor de persoonlijke omstandigheden (beperkingen), het verleden, de vaak multiproblematiek in de privésfeer en de slechte maatschappelijke positie. De instromer wordt aan de hand van een strak trajectplan begeleid. Op bepaalde tijden wordt er een rapportage gemaakt over de voortgang en ontwikkeling van de instromer.

- **Aansturing.** Hier ligt het accent ook op het sociaal/maatschappelijk vlak, maar met het ontwikkelen van het technisch/economisch denken en handelen. De instromer komt in een duidelijke rolcultuur. Het *moeten* en *doen* krijgt een steeds meer belangrijkere plaats. Cursussen en opleidingen maken deel uit van de werkafspraken met de doorstromer en worden toegevoegd aan het trajectplan. De trajectbegeleider werkt in de aansturing nauw samen met een werkmeester.
- **Coaching.** Het accent bij coaching ligt nadrukkelijk op het technisch/economisch handelen. De doorstromer is min of meer taakvaardig en in staat in grote mate zelfstandig te handelen. De plaats van de werkmeester wordt ingenomen door een werkcoördinator die contact houdt met de trajectbegeleiding over de sociaal/maatschappelijke ontwikkeling. De trajectbegeleider en werkcoördinator proberen gezamenlijk een "match" te maken naar een baan. De werkcoördinator coacht de doorstromer richting uitstroom. Afhankelijk van de wijze waarop de werknemer uitstroomt (re-integratiebaan of een reguliere baan) wordt een **werkplan** dat bestaat uit werkafspraken en heldere productiviteits-eisen, in samenwerking met de werkgever en werknemer opgesteld.



Schematische weergave continuüm STEM in relatie met W/K/M/D en de gefaseerde vormen van ondersteuning.

### Classificeren van werk

Werk kan ook worden onderverdeeld in sociaal maatschappelijk en technische economische onderdelen. In ieder geval moeten de werkgevers en instellingen op dezelfde wijze er naar kijken.

Bij het classificeren van werk maken we de volgende onderverdeling:

#### Aard van de werkzaamheden

Een continuüm van:

Werk eenvoudig van aard

Korte cyclische werkzaamheden op handelingsniveau. Er is sprake van een ver doorgevoerde taakspecialisatie

Naar:

Werk complex van aard

Meerdere werkzaamheden op taakniveau. Er is sprake van een taakverruiming.

#### Belasting van de werkzaamheden

Een continuüm van:



Het continuüm loopt van links van sociaal/maatschappelijk naar rechts het technisch/economische. De diagonaal is de grens. Neem nu C2 en C3. Horizontaal worden ze aan beide zijden begrenst door “willen werken”. Vertikaal door “kunnen werken” Het accent binnen STEM ligt geheel op het *willen* en *kunnen*. De instromers werken voornamelijk in een beschutte sfeer van een instelling. Bij C1 komen de aspecten *moeten* en *doen* erbij. Binnen de beschutte sfeer wordt er een (lichte) meetbare prestatie gevraagd. In de B-groep ligt er een accent op het “willen leren” Het coördinatiemechanisme is aansturing. A1 en A2 wordt begrenst door *moeten* en *doen*. Deze groepen werken voornamelijk technisch/economisch. Het coördinatiemechanisme is coaching. Het *willen* en *kunnen* is in A1 en A2 als vanzelfsprekend te beschouwen. Mensen in de A-groep willen uitstromen. Door een gestandaardiseerde intake wordt er bepaald in welke groep de instromer begint. Instromers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt door sociale/maatschappelijke problemen (verslaving enz.) stromen de C-groep in. Mensen kunnen altijd vanuit welke groep dan ook uitstromen maar de kansen nemen toe in de A-groep.

Om de abstractie enigszins te verduidelijken hieronder een herkenbare indeling van de groepen in de praktijk.

Groep	Beschrijving doelgroep en mogelijke werkplek
C3	Deze instromers hebben door verschillende problemen een flinke afstand tot de arbeidsmarkt. Verplichte sociale activering en diagnose werk zijn de traject instrumenten. De mensen gaan onder intensieve begeleiding werken op bv. de tuin (forelderij en “Zenderen”).
C2	Dit zijn vaak dezelfde mensen als onder C3. Door intensieve begeleiding hebben deze mensen geleerd zich aan te passen aan de (werk)omgeving. Ze zijn zich ook meer bewust van de sociaal/maatschappelijke effecten van hun handelen en beheersen hun arbeidsritme redelijk en kunnen langere werktijden aan.
C1	Instromers hebben de noodzakelijke sociale/maatschappelijke bagage opgedaan en zijn in staat stappen te zetten waarin het <i>moeten</i> en <i>doen</i> wordt ontwikkeld. Het project uurwerk bv. biedt daar mogelijkheden voor. Daar worden opdrachten uitgevoerd in de openbare ruimte. Bij tijdelijke terugval in problematiek is er ruimte voor begeleiding.
B3	Deze mensen hebben nog moeite zich sociaal/maatschappelijk aan te passen. Ze kunnen wel technisch/economisch ingezet worden. De mensen werken intern bij SOM+. Ze worden voornamelijk aangestuurd. B3 en C1 zijn qua niveaus gelijk. Alleen is de coördinatie gewijzigd van begeleiding in aansturing.
B2	De mensen komende van B3 hebben bijgeleerd op sociaal/maatschappelijk vlak. Ze kunnen in een dynamische flexibel worden ingezet. De bijmaaiers in het project maaien bv. zitten in deze groep.
B1	Deze groep is voornamelijk gedetacheerd bij de gemeente en bedrijven. Hun productiviteit is nagenoeg vergelijkbaar met de medewerkers in de laagste schalen.
A3	De eisen zijn gelijk aan B1 maar de coördinatie is gewijzigd van aansturing naar coaching. Enkele machinisten op een maaimachine zitten in deze groep.
A2	Deze mensen zijn nagenoeg volledig inzetbaar. Door lichte fysieke beperkingen is de productiviteit op ongeveer 75%.
A1	Op alle fronten volledig inzetbaar. A1 en A2 zijn de uitstroomgroepen.

Het zal duidelijk zijn dat ook het werk (intern en extern) wat de medewerkers verrichten ook is geclassificeerd. De handelingen, activiteiten of functies worden nauwkeurig in beeld gebracht met de opdrachtgever. Op deze wijze weet de medewerker wat er precies van hem wordt verwacht. De

opdrachtgever maakt resultaat gerichte afspraken met de medewerker. Wanneer de medewerker zich zodanig ontwikkelt dat hij/zij op onderdelen het groepsniveau overstijgt, dan zal dit aanleiding geven tot een heroriëntatie van de groepsindeling. Aangezien er aan de groepen ook uurtarieven zijn gekoppeld, zal daarop ook een aanpassing komen. We hanteren het principe "loon naar werken". We proberen hiermee te voorkomen dat de medewerkers enkel en alleen economisch worden uitgenut.

### Relatie groepen en het werk(niveau)

Voor elke groep wordt een werkniveau vastgesteld binnen de classificatie.

De werkclassificatie kent vier niveaus. Waarbij er een basisniveau is aangegeven dat de minimumeisen van het werk vaststelt. Bij de overige drie niveaus worden de eisen steeds zwaarder.

Werk	Basis	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Aard van het werk</b>	Eenvoudige kort cyclische handelingen.  STEM: W/K  Coördinatie: B  Markt: nagenoeg geen productiviteit	Eenvoudige cyclische activiteiten.  STEM: W/K  Coördinatie: B/A  Markt: Productiviteit minimaal op 50%	Afgebakende taak  STEM: M/D  Coördinatie: A/C  Markt: Productiviteit minimaal op 75%	Volledige functie  STEM: M/D  Coördinatie: C  Markt: Productiviteit op 100%
Belasting van het werk	Werk: 100% Arbeidsintensief  W: opdoen arbeidsritme  K: Dagbelasting minimaal 25%  M: Formalisatie van gedrag  D: trajectplan	Werk: 75 % Arbeid; 25% kennis  W: specifieke cursus volgen  K: Dagbelasting minimaal 50%  M: sociaal/ technische inzet  D: trajectplan en werkafspraken	Werk: 50% Arbeid; 50% kennis  W: opleiding volgen  K: Dagbelasting minimaal 75%  M: technisch/ economisch inzet  D: werkafspraken	Werk: volledig functioneel  W: uitstromen  K: Dagbelasting 100%  M: volledige inzet  D: resultaat afspraken
Omgeving van het werk	Statische omgeving. Repeterende werkzaamheden over langere tijd. Bekend met werk dat kort cyclisch moet gebeuren. Solitair werken.	Statische omgeving. Repeterende werkzaamheden over kortere tijd. Werkt in teamverband.	Dynamische omgeving. Taken op meerdere plaatsen. Werkt in teamverband. Werktijden flexibel.	Volledige dynamische omgeving. Volledig inzetbaar op meerdere plaatsen. Kan werkstress goed aan. Werkt met deadlines.
<b>Maatschappelijk effect van het werk</b>	Weinig klantgevoelig.	Klantgevoelige werkzaamheden. Bewust van het maatschappelijk effect.	Klantgevoelig met redelijke mate van politieke gevoeligheid. Anticipeert op maatschappelijk effect. Afbreukrisico aanwezig.	Zowel klantgevoelig en bestuurgevoelig. Groot afbreukrisico. Grote mate van verantwoordelijkheid besef.

Verklaring van de niveaus

STEM: W/K – accent op willen en kunnen

Coördinatie: 100%B (B =Begeleiding; A = Aansturing; C= Coaching)

W = Willen, K = Kunnen, M = Moeten, D = Doen. Werkafspraken = werktijden, pauzes, productie afspraken per tijdseenheid en verantwoordelijkheden Resultaat afspraken = prestatie van te voren afgesproken. Eigen invulling werk en rapportage per nader af te spreken tijdseenheid.

### Relatie groepering, classificatie van het werk en de niveaus

	Aard			Belasting			Omgeving			Effect						
	B	1	2	3	B	1	2	3	B	1	2	3				
C3	B				B				B				B			
C2	B				B				1				1			
C1		1			1				1				1			
B3		1			1				1				1			
B2		1			1					2				2		
B1			2			2				2				2		
A3			2			2				2				2		
A2			2			2					3				3	
A1				3			3					3				3

### Motivatie waardering groepen

Aard en belasting van het werk behoren binnen het werk bij de technische/economische aspecten, de omgeving en het maatschappelijk effect bij de sociale/maatschappelijke aspecten. Start een instromer in C3 dan staan alle niveaus op basis. Het zwaartepunt van de begeleiding ligt op het sociaal/maatschappelijk vlak. Bij C2 zijnde sociaal/maatschappelijke aspecten op niveau 1 gezet. De aandacht bij C2 gaat naar het verhogen van de productiviteit. Bij C1 wordt dan ook aard en belasting op niveau 1 gezet. B3 houdt dezelfde niveaus als C1. Alleen de coördinatie wordt gewijzigd van begeleiden in aansturing. Bij B2 ligt wederom de aandacht op de verdere ontwikkeling van de sociaal/maatschappelijke aspecten. Bij B1 weer op de technisch/economisch. A3 is gelijk aan B1. Alleen wordt hier de coördinatie omgezet naar coaching. A2 en A1 functioneren op het hoogst haalbare niveau. Verdere ontwikkeling vindt plaats na de uitstroom naar een reguliere baan.

### De coördinatie-instrumenten

De drie coördinatie onderdelen, begeleiding, aansturing en coaching worden gestructureerd vorm gegeven door drie coördinatie-instrumenten nl:

- Intake (willen en kunnen gegevens)

