



Terugkoppeling Cedris collegiaal bezoek aan Werkzaak Rivierenland, Geldermalsen

Cedris ging op dinsdag 25 februari 2025 in gesprek met diverse medewerkers van Werkzaak Rivierenland over de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie zelf en van de gehele sector van werkontwikkelbedrijven in het algemeen. Doelstelling van het bezoek is om samen in gesprek te gaan over de thema's in de kwaliteitscode en te kijken hoe de organisatie zich hierop ontwikkelt. Landelijk besteden we vanuit Cedris in deze gesprekken met de leden, waar dit mogelijk is, extra aandacht aan de thema's sociale veiligheid, de ontwikkelingsplannen en cybersecurity.

Dankzij de periodieke kwaliteitsbezoeken leren we van elkaar en helpen we elkaar verder. Hiervoor biedt Cedris een kwaliteitsteam aan die met een frisse blik naar de organisatie kijkt.

Op bezoek vanuit Cedris waren Rob Houthoofd (lid Cedris kwaliteitscommissie, directeur Larcom en interim directeur Stark), Jessica Braunius en Heleen Heinsbroek (beiden Cedris).

Tijdens het kwaliteitsbezoek hebben zij gesprekken gevoerd met de directeur, de overige twee MT-leden (manager Werk en manager Inkomen & bedrijfsvoering) en enkele teammanagers. Verder een gesprek met OR-leden (waaronder de voorzitter van de OR), een gesprek met HRM adviseurs, KAM-coördinatoren en vertrouwenspersonen. Tenslotte is gesproken met experts in informatiemanagement en in privacybeleid.

Ook werd een rondleiding door de interne afdelingen verzorgd inclusief een korte demonstratie van de digitale wekinstructie en een bezoek aan het volledig duurzaam gebouwde Leerlab (2024). Een eindgesprek met twee MT-leden sloot de dag af.

Onderstaand een terugblik op de beelden en de bevindingen uit dit bezoek.

Werkzaak Rivierenland in cijfers (sectorinformatie 2023)

Aantallen doelgroepen:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| - Wsw | 669 Wsw-medewerkers |
| - Beschut werk | 135 personen |
| - Participatiewet loonkostensubsidie | 396 werknemers |

Langdurig in eigen dienst nemen van laatstgenoemde groep is door gemeente aan banden gelegd. Na maximaal 3 jaar volgt doorplaatsing naar een reguliere werkgever.

De organisatie, deelnemende gemeenten

Werkzaak Rivierenland is een gemeenschappelijke regeling en werkt voor acht gemeenten in Rivierenland: Culemborg, Maasdriel, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal, Zaltbommel, Buren en Neder-Betuwe. Voor alle gemeenten voert de organisatie alle, of gedeeltelijke taken rond werk en inkomen

Werkzaak Rivierenland is daarmee een zogenaamde gecombineerde organisatie, ontstaan uit een fusie (2016) van vijf regionale organisaties. Vier sociale diensten en een sociaal werkbedrijf (SW) Lander.

De huidige directeur is in functie sinds de fusie tussen SW-bedrijf Lander plus (intergemeentelijke) sociale diensten. Daarvóór al betrokken als kwartiermaker bij dit proces.

De huidige organisatie kent geen groenafdeling. Er was wel een leerlijn groen maar leren en detacheren is wat groen betreft nu ondergebracht in het regionaal samenwerkingsverband AVRI.

Sterke kanten van Werkzaak Rivierenland

- Bij een gecombineerde uitvoerder als Werkzaak zijn gemeenten zich meer bewust van het belang om in het bijstandsbestand te investeren.
- Werkzaak slaagt erin om de revenuen van die investering goed zichtbaar te maken. Grote zelfbewustzijn van eigen meerwaarde en het uitdragen daarvan. Basishouding daarbij is er een van autonomie: zelf waarde creëren, niet te snel bij gemeente aankloppen.
- De organisatie is uitstekend in control. De inrichting en aansturing van de organisatie is nagenoeg volledig gestoeld op het LEAN-principe. Dit is meteen bij de fusie (2015/2016 door een daartoe vrijgestelde lean-adviseur) succesvol ingevoerd en is onderdeel van het DNA van de organisatie. Intern geeft dit rust en stabiliteit en een kompas om op koers te blijven en tijdig bij te sturen. Mensen weten wat ze moeten doen en wat hun bijdrage is aan het geheel.
- Gerichte inzet en verbondenheid van de P&C- en de HRM-cyclus en het gebruik van data geven duidelijkheid in de monitoring, aansturing en dagelijkse beslissingen rond bezetting en acquisitie (werk op niveau forecasten en binnenhalen). De aanpak werkt door tot en met het niveau van teamleiders en individuele doelgroepmedewerkers op de afdelingen.
- Werkzaak weet zakelijkheid en hart voor de doelgroep goed te combineren. Richting markt en gemeenten wordt het 'eerlijke verhaal' aan de voorkant uitgedragen, onder meer door kosten infrastructuur mee te calculeren.
- Er is veel aandacht voor ontwikkeling van de medewerkers. Dit vanuit de overtuiging dat iedereen over talenten beschikt. Voor diverse sectoren biedt Werkzaak leerroutes.
- Aandacht voor kwaliteit van de dienstverlening en methodisch werken. Bv toepassing van de methode Individuele Plaatsing en Steun (IPS) om psychisch kwetsbare inwoners betaald aan de slag te helpen.

Citaat uit het kwaliteitsteam: *"Welke gemeente zou hier niet zijn opdrachten willen gunnen?"*

Aandachtspunten en tips

- Organisatie ligt goed op koers, belangrijk om ook op koers te houden. LEAN invoeren en op peil houden vraagt continu aandacht en tijd.
- Het personeelsverloop blijft met 9,63% onder het gemiddelde voor vergelijkbare organisaties (10%). Wel vergt het blijft het voortdurend investeren om nieuwe collega's mee te nemen in de achtergrond, waarde en werkwijze van o.a. LEAN.
- Beperkte kring van vaste / bestaande opdrachtgevers. Aandacht – zoals bij veel collega's – voor meer spreiding en nieuwe klanten.
- Medezeggenschap goed betrokken bij going concern. Met openheid en vertrouwen kun je vooraf al veel afvangen. Maar blijf wel alert op (ruimte voor) een voldoende kritische houding.
- Pak de signalen op uit het MTO over hoger werkdruk op sommige afdelingen

(Overige) Besproken thema's

Organisatiecultuur

Werkzaak zet in op een continu proces van verbeteren, leren en innoveren. Daarbij wordt intern samengewerkt in een cultuur van vertrouwen en transparantie. Voorbeeld van de openheid: en laagdrempelige toegang voor inwoners, werknemers en werkzoekenden. Dit is zichtbaar in de fysieke indeling en inrichting van het gebouw: ontvangstfunctie, open bedrijfsrestaurant Smaakzaak.

LEAN-werkwijze

Wordt overal ingezet tbv continue verbetering van de organisatie. MT en alle teams zijn betrokken bij de implementatie van methodieken en worden voortdurend getraind en scherp gehouden. Dankzij de dag- en weekstarts weet iedereen t/m de werkvloer wat er van hem/haar wordt verwacht.

Inrichting van de PDCA-cyclus ondersteunt het continue verbeterproces. Via o.a. trimester sessies waar gemonitorde HRM- en ontwikkelresultaten worden gekoppeld aan de bedrijfsdoelen en thema's van de organisatie.

Nieuwe medewerkers

Aandacht voor integreren van nieuwe medewerkers in de organisatiecultuur. Belangrijk dat iedereen de waarde van de LEAN-werkwijze snapt en toepast. Geldt ook voor cyberveiligheid en de door Werkzaak geformuleerde gedrags- en integriteitscode. Een vereenvoudigde versie daarvan wordt bij de introductie aan nieuwe doelgroepmedewerkers verstrekt. Inzet interne communicatiemiddelen zijn onder andere de onboarding app Werkzaak Instap en het onlineblad Werkpraat waarin periodiek onderwerpen uit de kwaliteitscode worden besproken.

Planning en control

- Veel belang wordt gehecht aan weten waar je staat en waarop je kunt/moet bijsturen.
- Inzet dashboard waarbij datagedreven wordt gestuurd/gemonitord. De kern wordt gevormd door 4 KPI's (instroom, detachering, inzet LKS en uitstroom) en 6 elementen in de eigen bedrijfsvoering (BUIG-gelden, panden, salarispost). Kengetallen rond opbrengst, aard werk, actuele en prognose bezettingscijfers.
- Inzet van business analisten en koppelen aan Power BI van Centric.
- Periodieke rapportages over bedrijfsvoerings- en HRM doelen. Tot en met operationele informatie over bv eigen caseload, bemensing van de afdelingen en aansturing van de acquisitie van bepaalde (niveaus) werksoorten. Het kwaliteitsteam kreeg toegelicht dat die dag goed was voorzien in categorie 2 werk, maar dat sales nog een tandje bij moest rond categorie 1 en 3 opdrachten.

Sociale veiligheid en vertrouwenspersonen

Er zijn 5 vertrouwenspersonen aangesteld om de sociale veiligheid te waarborgen. Niet meer via HRM (drempel) maar dichterbij de hallen gepositioneerd wat de bekendheid bij de gehele organisatie vergroot. Het aantal meldingen van ongewenst gedrag is gedaald, mogelijk door voorlichting en trainingen. Er is een SBCM-roadshow georganiseerd om bewustwording te creëren rondom sociale veiligheid.

Cyberveiligheid

Krijgt volop aandacht en lijkt goed ingeregeld. Aantrekkelijke instructies over de kansen en gevaren van AI. Kernwoorden zijn vooruitkijken, beheren, bewustwording en duidelijke en herhaalde werkinstructies. Eventuele incidenten krijgen adequate aandacht als leermoment.

Technologische innovatie

Er wordt gewerkt aan technologische innovaties om het werk efficiënter te maken. Voorbeeld digitale werkinstructies (DIWI) vanuit een pilot met 6 collega-bedrijven. Is leuk, bevordert procesverbetering en zelfstandig werken (noodzaak bij tekort aan werkbegeleiders. Klant Itho Daalderop gaat door Werkzaak ontwikkelde DIWI nu zelf ook intern toepassen.

Circulair én innovatief

Werkzaam is actief op de circulaire markt. Samen met oa AVRI-partner in regionaal Cirtex textielrecycling. Ook daar toepassing van technologische innovatie bv om zuivere grondstoffen voor textielrecycling te bereiken. Hoewel deze markt is ingestort wil Werkzaam wel graag de vierjarige pilot afronden.

Onderwijs en kwalificatie

Samen met onderwijsinstellingen werkt Werkzaam aan ontwikkeling van leerroutes en verbetering van kwalificaties en persoonlijke ontwikkeling. De nadruk ligt op het stimuleren van zelfregie en zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt. Dit om de uitstroom zo duurzaam mogelijk te maken. Er is recentelijk geïnvesteerd in een apart Leerlab, een aparte omgeving op het terrein waarin leren en ontwikkelen gestimuleerd en gefaciliteerd wordt.

Op basis van de het Integratief gedragsmodel (IGM) worden ontwikkelgesprekken gevoerd om de behoeften en wensen van de medewerker te bespreken en de voortgang op ontwikkeling te monitoren. Deze methodische manier van werken en ontwikkelen wordt toegepast op zowel werkzoekenden, doelgroepmedewerkers als teamleiders. Deze laatsten worden niet afgerekend op het behalen van doelen. Wel krijgen zij het aanbod: Wat heb je nodig om het teamresultaat te verbeteren?

Medezeggenschap

De OR wordt goed geïnformeerd, is betrokken bij beslissingen en krijgt adequate ambtelijke ondersteuning. Openheid en benaderbaarheid bestuurder. Nu steeds meegenomen aan de kop van nieuwe plannen en niet pas achteraf. Topics oa: aanwijzing/ keuze verlofdagen, uniformiteit in voorzieningen zoals fietsplan en gelijktrekken onwenselijke verschillen in km-vergoeding

Naast de OR is er ook een eigen Cliëntenraad, benoemd door het DB. Deze geeft gevraagd en ongevraagd advies over de uitvoering en beleid en zit elk kwartaal met de directeur om tafel.

Tevredenheid

De tevredenheidsscore kan worden beschouwd als hoog: gemiddeld een 7,9 voor tevredenheid met eigen werk en een 7,8 voor werkplezier.¹ Pulse metingen worden wekelijks uitgevoerd bij staf- en kader, vooral om de werkbeleving te monitoren.

Beeldvorming en versterking merk Werkzaam

Beeldvorming rond 'goedkope tarieven' ontcrachten. Shopgedrag door potentiële klanten moet stoppen. Werkzaam is een onderzoek gestart naar eerlijke prijzen. Een aantal Cedris leden doen daar vrijwillig aan mee. Doel is inzichtelijk krijgen wat Werkzaam doet en wat de branche hierin onderneemt.

Toekomst

- De organisatie is klaar voor de toekomst. Wordt goed op koers gehouden mede dankzij sturing op kengetallen.
- Samen met diverse partners wordt gewerkt aan de ontwikkeling van het Werkcentrum.
- Goede ketenverbindingen met uitvoering WMO, RIBW, inburgering

¹ Medewerkertevredenheidsonderzoek september 2024

Aanbevelingen vanuit Werkzaak aan Cedris:

Wat verwachten de gesprekspartners van Cedris?

- Marktbewerking samen inrichten en samen optrekken naar grote bovenregionale opdrachtgevers, afspraken maken in consortiumverband.
- Gezamenlijke inzet om eerlijke prijzen te onderbouwen en te bedingen op de markt en shoppen door opdrachtgevers tegen te gaan. Geldt ook voor tarieven dienstverlening vanuit het Werkcentrum. Reële kosten infrastructuur mee calculeren.
- Veel meer bij het Ministerie van EZ weghalen, ook daar zit geld en heeft belang bij ons. We moeten wegblijven van het zielige verhaal, meer nadruk op de problemen die we mét elkaar voor ondernemend Nederland kunnen oplossen zoals bijdragen aan CSRD-doelen.
- Pleit ervoor dat beschutte plekken ook gaan meetellen voor de banenafpraak en dat de RVU voor doelgroepmedewerkers gehandhaafd blijft
- Faciliteer onderling contact/ uitwisseling CISO's op cyberveiligheid.

Slotconclusie Cedris

We beschouwen Werkzaak op meerdere fronten als koploper in onze sector. De gesprekken tijdens ons bezoek hebben dit inzicht nog maar eens bevestigd.

Deze rol en jullie inzet en openheid daarbij worden zeer gewaardeerd. Natuurlijk bewaken we mét elkaar de balans tussen 'halen en brengen'. Wij staan open voor – en denken graag mee over – suggesties hoe dit evenwicht te handhaven.