



Mensenwerk, 90 jaar het verschil

Mensenwerk, 90 jaar het verschil

Over de ontwikkeling van de sociale werkvoorziening in Delft

Plony van Veldhoven
Guido Bindels
Bert den Uijl



Voorwoord

Tijdgeest

Als wethouder mag je een tijdje op een bijzondere manier getuige zijn van de geschiedschrijving van de stad. Werkse! maakte de afgelopen jaren een turbulente periode door en als wethouder Participatie gold dat ook voor mij. Buitenwatersloot werd Gantel. CombiWerk werd Werkse! En de nieuwe Participatiewet in 2015 betekende voor het werkveld weinig minder dan een aardverschuiving.

Maar nu de stofwolken zijn opgetrokken, is de conclusie duidelijk: Werkse! heeft alle ontwikkelingen glansrijk doorstaan. Deze organisatie die zich inzet voor mensen in Delft en omgeving met een afstand tot de arbeidsmarkt, heeft alle uitdagingen tot kansen weten te transformeren.

Ik heb Werkse! leren kennen als een betrokken organisatie waar iedereen telt. Als een resultaatgerichte organisatie die zowel idealistisch als zakelijk is – een gouden combinatie. Als een ondernemende organisatie die altijd op zoek is naar nieuwe mogelijkheden. En waar ze kunnen netwerken als geen ander.

Te midden van talloze instrumenten – sollicitatietrainingen, werkervaringsplaatsen, functiecreatie, detacheringen, MVO-platform Werkwaardig, noem maar op – is altijd één ding voorop blijven staan: het beste halen uit de mensen om wie het gaat. Geen kant-en-klare oplossingen, maar precies dát duwtje geven dat die ene persoon nodig heeft.

Jan van der Wouden heeft het ruim negentig jaar geleden goed gezien: het belang van meedoen, je nuttig maken, valt niet te overschatten. In de afgelopen jaren heb ik er talloze voorbeelden van mogen zien. Zo vertelde een vrouw me: “Ik zat thuis op de bank, zonder contacten, in een piepklein wereldje. Toen werd ik opgeroepen door Werkse! en moest ik opeens van

alles. In het begin vond ik dat helemaal niks, maar dat veranderde snel. Ik kwam weer in een ritme, leerde nieuwe mensen kennen. En door het vertrouwen van mijn consultant ging ik met andere ogen naar mezelf kijken. Ik zag mijn talenten weer, voelde me geïnspireerd en gemotiveerd. En nu, nu ik weer werk, is mijn leven zóveel leuker geworden. Mijn collega's voelen als een tweede familie. Ik voel me verantwoordelijk voor de taken die ik doe. Ik lever kwaliteit, en dat maakt me trots!” Het is maar één voorbeeld; er zijn er talloze waaruit blijkt hoezeer Werkse! voor mensen het verschil maakt.

Het boek dat voor u ligt, geeft een terugblik op negentig jarig Werkse! en zijn voorgangers. Dat we ook de toekomst van dit mooie bedrijf met vertrouwen tegemoet kunnen zien, daar ben ik van overtuigd. Want als er één organisatie is die heeft laten zien hoe je met de tijdgeest meebeweegt en jezelf kunt blijven vernieuwen, is het deze. Lees zelf maar.

Stephan Brandligt

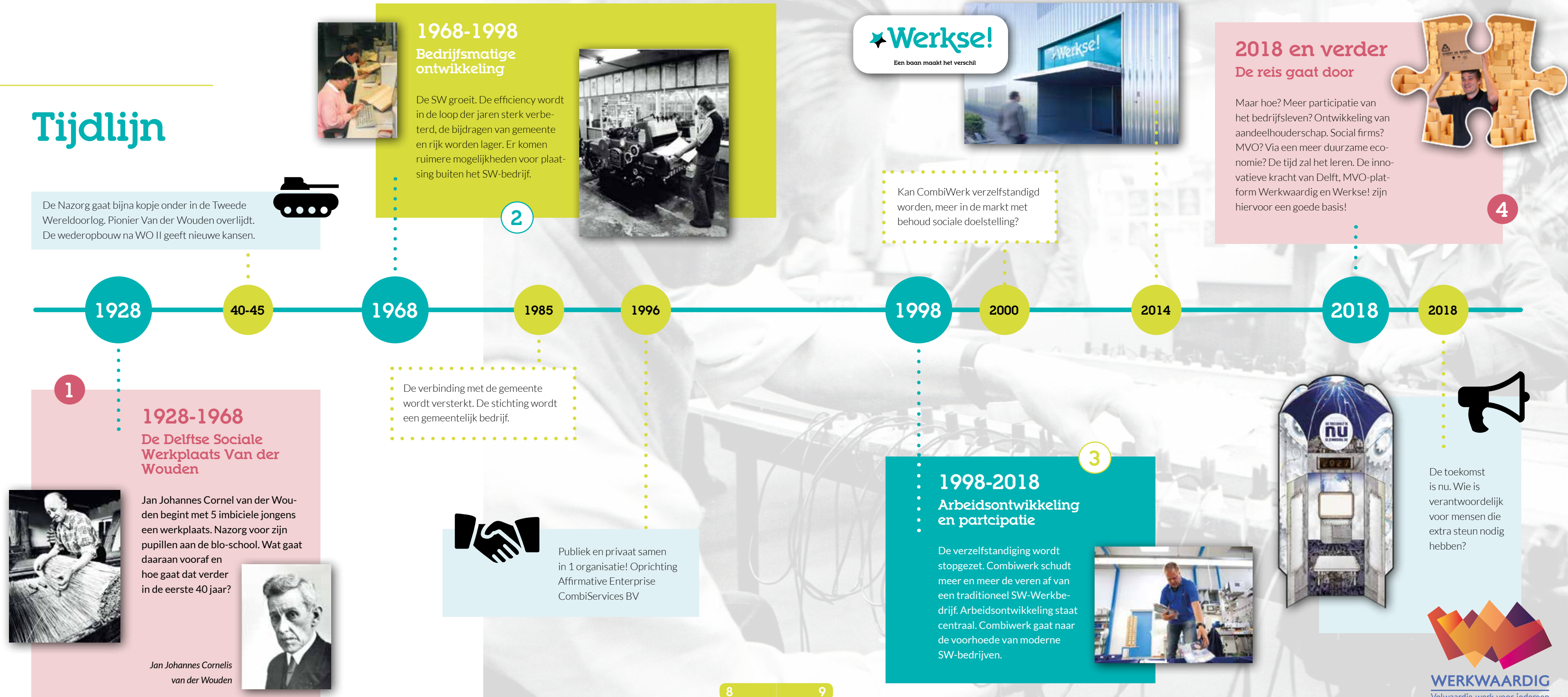
Wethouder Participatie



Inhoudsopgave

10	Gelijke rechten en zelfde kansen		
	Deel 1		
14	Werkplaats Van der Wouden 1928-1968		
15	Van werkinrichting tot sociale werkplaats		
17	De pionierstijd van de nazorg		
22	Crisis, oorlog en wederopbouw		
27	Centralisatie?		
30	Rijk en gemeente committeren zich verder		
32	Groei door de jaren heen		
35	Ontwikkelingen in het werk		
40	Huisvesting		
44	Intermezzo		
	Deel 2		
46	Bedrijfsmatige ontwikkeling 1968-1998		
47	Sterke groei sociale werkvoorziening		
50	Ideaal en werkelijkheid		
54	Kritische en feestelijke momenten		
57	Wat gebeurt er zoal in het bedrijf?		
64	De Bedrijven Sociale Werkvoorziening – het latere CombiWerk		
74	Publiek en/of privaat		
78	Nieuwe projecten en nieuwe doelgroepen		
83	Intermezzo vervolgd		
	Deel 3		
84	Arbeidsontwikkeling en participatie 1998-2018		
85	Verbreding sociale werkvoorziening		
87	Van Publiek naar Privaat?		
100	De omslag naar arbeidsontwikkeling		
111	Verhuizen naar de Harnaschpolder		
123	Ontstaan van Werkse!		
115	Werkse! tot en met nu		
138	Intermezzo verder vervolgd		
	Deel 4		
140	De reis gaat door - 2018 en verder		
141	Verdere integratie		
143	Gesprek over de toekomst		
150	Tot slot		
	Bijlagen		
152	Bijlage A - Tijdlijn		
154	Bijlage B - Overzicht directeuren		
155	Bijlage C - Interviews en gesprekken		
156	Bijlage D - Bronnen en literatuur		
158	Bijlage E - Lijst met afkortingen		
159	Colofon		
160	Kaart Werkplaatsen		

Tijdlijn



**“Geef hem gelijke rechten, geef hem een zelfde kans,
sluit hem niet uit, geef hem eenig perspectief.”**

'Gelijke rechten en zelfde kansen'

Dat zegt Jan Johannes Cornelis van der Wouden praktisch een eeuw geleden. Hij is in Delft schoolhoofd aan de school voor bijzonder lager onderwijs en wijdt zijn leven aan jonge mensen die na het verlaten van de BLO-school door de maatschappij in die tijd als ‘onbruikbaar’ worden beschouwd. Met vijf jongens begint hij in 1928 een werkplaatsje om hen van de straat te halen, bezig te houden, te leren werken, te laten voelen dat zij niet nutteloos zijn. Hij krijgt steun van notabelen vanuit het Delftse gemeentebestuur, kerken en de stad. Deze mensen richten de vereniging Nazorg op.

De nazorg is een eerste stap naar de latere sociale werkvoorziening. In de sociale werkvoorziening staat centraal dat ieder mens recht heeft op arbeid. Er zijn mensen die hierin beperkt zijn en steun nodig hebben. Het particulier initiatief is lang (over meerdere eeuwen heen) heel belangrijk geweest. De sociale zorg voor armen, werklozen, daklozen, mensen met een lichamelijke, geestelijke of ook sociale handicap kreeg vooral daar concrete invulling.

De overheidsbemoeienis is relatief recent. In de twintigste eeuw stelt de overheid belangrijke wetten en regelingen in voor mindervalide arbeidskrachten. Ook de overheid wil hen meer de gelegenheid geven om naar vermogen te functioneren. In 1950 krijgt dat een nieuwe impuls, als de gemeente Delft als eerste in het land de sociale werkvoorziening invoert: aandacht voor de gehandicapte wordt uit de liefdadigheidssfeer gehaald. In 1952 wordt de Van der Woudenstichting opgericht. Jan van der Wouden is dan inmiddels overleden.

Ook over de periode daarna is er veel te vertellen – en in beeld te laten zien – over de Delftse sociale werkvoorziening, de ontwikkelingen in het soort werk, de groei in me-

dewerkers en omzet, de verdergaande maatschappelijke ontwikkelingen en ook de wetgeving, tot aan de inmiddels doorgevoerde Participatiewet. Meer en meer wordt de inzet gericht op het bevorderen van zelfstandigheid en integratie. Nazorg wordt ‘cliëntondersteuning’. De Wet maatschappelijke ondersteuning (2007, 2015) en de Participatiewet (2015) bevestigen dat mensen met een beperking in de samenleving hun plek (dienen te) hebben. De Participatiewet wil de verdere integratie van mensen die beperkt zijn in hun arbeidsvermogen versterken: zoveel mogelijk regulier bij bedrijven en organisaties werkzaam en voor zover nodig nog via ‘beschut werk’. Ook organisatorisch is er veel veranderd: zowel het huidige Werkse! als Ipse de Bruggen hebben hun wortels in de Van der Woudenstichting! En in Delft zijn overal nog de sporen te zien waar de sociale werkvoorziening gehuisvest was. Daarbij moeten we niet vergeten dat de sociale werkvoorziening zoals die in Delft vorm heeft gekregen ook altijd een belangrijke regionale functie had en heeft.

Dit boek vertelt over deze geschiedenis. Het is een mensenboek met beeldmateriaal over mensen die zich verder in en door hun werk konden ontplooien. We schenken daarbij ook veel aandacht aan de mensen die in de pioniers- en opbouwfasen in de bres zijn gesprongen voor de mindervaliden.

Een beter toekomstperspectief

De Delftse pionier voor de sociale werkvoorziening is dus de BLO-schoolmeester Jan Johannes Cornelis van der Wouden. In zijn rapport in 1926 over nazorg voor de geestelijk en lichamelijk gehandicapten in de stad vraagt hij zich af of de grote zorg voor deze groepen ten opzichte van de gezonde werklozen wel te verantwoorden is. Hij beantwoordt zelf deze vraag positief. In de crisistijd van 1933 komt hij daar nog een keer op terug in een bewogen pleidooi – en een lange volzin.

*Een rietmatwerker
aan de slag. Riet was
decennialang een
belangrijk bedrijfsmiddel.
Rieten matten dienden
in het Westland als
bescherming tegen de
kou in broeibakken.*





"Ik vraag mij af: is het eigenlijk wel gepermitteerd Uw aandacht op deze geestelijk en lichamelijk gehandicapten te vestigen, nu duizenden volkomen gezonde Delftse burgers buiten het productiestelsel zijn geplaatst, nu dag in dag uit gesproken wordt over werkloosheid, overproductie, onderconsumptie, tariefmuren, enzovoort, nu daarnaast met de stopwatch in de hand getracht wordt uit de menselijke machine te halen alles wat er in zit, nu een moordende concurrentie dwingt tot verlaging der productiekosten, nu alle ethische beginselen zoek schijnen te raken, nu egoïsme en cynisme hoogtij schijnen te vieren, nogmaals: is het eigenlijk geen dwaasheid gezien de problemen waarmee de hedendaagsche mensch worstelt"

Hij gelooft echter in een beter toekomstperspectief dan de maatschappij van dat moment, en doet een beroep op iedereen om vanuit een moreel oogpunt mindervaliden te steunen en perspectief te bieden.

Van der Wouden vervolgt dan: "Het probleem van den invaliden mensch kan men uit een materieel oogpunt gerust naast zich neerleggen, de oplossing zal geld kosten, maar uit een moreel oogpunt zal het van ons eischen, dat wij er ons mee bezig houden. In ledigheid zijn dagen te moeten slijten is een beproeving en een beledigende vernedering. (...) Dit geldt in zijn algemeenheid voor den validen arbeider, maar dit geldt nog meer voor den invaliden. Hij weet, dat niet alleen in de crisis, maar ook in zijn onvermogen de oorzaak zijner ellende is gelegen. Al verdwijnt de depressie, dan is hij daarmee nog niet geholpen. Hij komt ook zelfs daarna niet aan bod. Hij weet de allerlaatste te zijn die zal worden ingelascht. Dit doet hem alle hoop op een redelijk bestaan verliezen. Hij voelt zich veronachtzaamd en het is juist daarom, dat ik het durf wagen Uw aandacht op hem te vestigen. Geef hem gelijke rechten, geef hem een zelfde kans, al is het onder beperkende bepalingen, maar

sluit hem niet uit. Geef hem eenig perspectief. Dit is het eenige, het voornaamste en moreele beginsel, waarvoor de vereeniging 'Nazorg' 'kan opkomen. Steun hem bij zijn opvoeding, opleiding, plaatsing in de maatschappij, verschaf hem werk met een opleidende betekenis. Zie hier het weinige, dat U voor hem kunt doen, maar dat voor hem heel veel zou zijn."

Hij heeft zich hiervoor zelf met hart en ziel ingezet. Gestart in een moeilijke periode (met de crisis en de wereldoorlog), waarbij hij onvermoeid de basis heeft gelegd. Anderen hebben later het estafettestokje overgenomen. Telkens blijkt daarbij dat zij de groei van de Delftse sociale werkvoorziening en wat daarmee bereikt wordt graag verbinden aan wat deze Delftse schoolmeester heeft uitgedragen en heeft neergezet.

Gewoon mensenbedrijf

De situatie van toen is nu wel drastisch veranderd. Was de arbeid bij de start van de sociale werkvoorziening vooral liefdadigheid en bezigheidstherapie, anno nu is de Delftse sociale werkvoorziening uitgegroeid tot een moderne onderneming, een integraal onderdeel van een breder werkbedrijf. Eén van de grotere ondernemingen zelfs in de regio Delft en niet meer weg te denken. Van charitatieve instelling naar een sociaal werkbedrijf, gerund door mensen die hun sporen in het bedrijfsleven hebben verdiend en die een sociaal hart hebben.

Het is boeiend om terug te kijken over zo'n lange periode en daarin verbanden te zien. Vragen die negentig jaar lang meegaan: is de SW nu wel of niet concurrerend? Is de doelgroep ongeschikt voor reguliere arbeid, of is reguliere arbeid ongeschikt voor velen? Wel of geen werklozen in de sociale werkvoorziening? Voor wie is die SW dan echt bedoeld? Is een mengvorm misschien beter? Eigen product op de markt brengen of beter niet? Zelf de broek op moeten houden of is sub-

sidie noodzakelijk? Als er bedrijfsmatiger gewerkt wordt, gaat dat dan niet ten koste van het sociale doel?

Het denken hierover en doen hiervoor ontwikkelt zich in de loop van deze negentig jaar. Van zorg in het begin naar steeds meer 'eigen kracht' voorop. Van zorg centraal naar medewerker centraal, naar arbeidsontwikkeling centraal, naar werk centraal. Jaar in jaar uit zorgen voor voldoende werk voor de doelgroep die aangewezen is op eenvoudig (productie)werk. Steeds meer kijkend naar wat men wel kan en niet naar wat men niet kan. Het zijn items die in de negentig jaar steeds opnieuw de kop op steken.

En wat gaat de toekomst ons brengen. De toekomst is nu. Zijn we in staat de medewerkers van Werkse! kansen en perspectief te blijven geven. Eigenlijk dezelfde vragen als in het prille begin. De cirkel sluit zich in zekere zin. Maar we zijn nu ook negentig jaar verder op een hoog ontwikkelingsniveau. Kunnen we weer een innovatieve stap vooruit zetten? Zoals in de jaren 1950 de Delftse sociale werkvoorziening voorop liep, of zoals in 1996-1997 met het vernieuwende concept van CombiServices BV. Alle ingrediënten zijn er: de mensen, het bedrijf, de innovatiekracht van Delft, de mindset.

Werkse! is een bijzonder bedrijf, voor en door bijzondere mensen. Tegelijkertijd is het ook een gewoon mensenbedrijf. Er worden prestaties geleverd en er worden ook fouten gemaakt. Er zijn bedrijfsmatige zeperds, en ook liefdes op de werkvloer zoals in vele bedrijven.

We hebben voor dit 'levensverhaal' van de Delftse Sociale Werkvoorziening een selectie gemaakt uit talrijke verhalen en foto's. Waarbij wij niet mogen en willen vergeten hoe het negentig jaar geleden begon met vijf imbeciele jongens in de werkplaats van Jan Johannes Cornelis van der Wouden.



“Van zorg centraal naar werk centraal: Mensenwerk.”



Van werkinrichting tot sociale werkplaats

Dit deel beslaat de periode 1928-1968. De Delftse pionier Van der Wouden begint met zijn werkplaats in 1928 met vijf imbeciele scholieren waaraan hij les geeft op de Delftse school voor buitengewoon lager onderwijs (BLO). Hij wil er alles aan doen om hun toekomstmogelijkheden te verbeteren. Hij wil hen kansen geven op werk en verdere integratie in de samenleving.

Na 1928 komen de crisis- en oorlogsjaren. Deze moeilijke periode wordt overwonnen. Van der Wouden maakt het einde van de Tweede Wereldoorlog niet meer mee: hij sterft in 1944. Na deze oorlog is het tijd voor de wederopbouw. Vanaf de jaren 1950 zien we verdere modernisering en professionalisering. Globaal genomen twintig jaar vechten en twintig jaar groeien. Kijkend naar alles wat er is bereikt, is dit een positief verhaal met persoonlijke inzet van velen. Van der Wouden was voor hen een voorbeeld, zij hebben zich op hun beurt ook weer ingezet om de sociale werkvoorziening een stap verder te brengen.

De titel van deze inleiding is gelijk aan het boekwerkje 'Van werkinrichting tot sociale werkplaats' dat ter gelegenheid van het 40-jarig bestaan van de werkplaats(en) is samengesteld. De publicatie van dat boekje viel samen met de officiële ingebruikstelling van tien nieuwe werkhallen aan de Buitenwatersloot op 6 september 1968.

Dit eerste deel van ons boek is schatplichtig aan het in 1968 opgetekende verhaal. In 1968/1969 kan de eerste periode van de ontwikkeling in de sociale werkvoorziening afgesloten worden:

- Er komt een nieuwe wet aan: de Wet sociale werkvoorziening
- én de Delftse Stichting voor de Sociale Werkvoorziening wordt opgericht
- én het geheel nieuwe werkplaatsencomplex wordt geopend.

In dit tijdvak 1968-1969 vindt de voorbereiding plaats. Voor de periode 1968-1998 is dit het startpunt voor de sociale werkvoorziening nieuwe stijl.

1 Werkplaats Van der Wouden 1928-1968



Voorblad jubileumboekje 'Van werkinrichting tot sociale werkplaats'



“Twintig jaar
vechten en twintig
jaar groeien.”

Wetgeving 1928-1968¹

De wetgeving in de periode 1968-1970 geeft een aardig overzicht en een kapstok voor het verhaal van dit tijdvak.

Tot aan het begin van de twintigste eeuw vond het sociaal werk met de zorg voor armen en gehandicapten plaats vanuit levensbeschouwelijke richtingen en als particulier initiatief. In de twintigste eeuw komen er sociale wetten zoals:

- 1912 Armenwet
- 1957 Algemene ouderdomswet
- 1965 Algemene bijstandswet

Na de Tweede Wereldoorlog neemt de overheidsbemoeienis in de zorg voor gehandicapten toe.

In 1947 wordt de Wet tewerkstelling mindervaliden geïntroduceerd. Deze wet geldt voor bedrijven met meer dan twintig werknemers. Voor deze bedrijven geldt dat deze 2% mindervalide werknemers in dienst moeten hebben. Ook toen al een quotum! Eerst voor hoofdarbeiders, daarna ook voor handarbeiders in openluchtprojecten (1949) en voor handarbeiders in werkplaatsen (1952). Eerst alleen voor lichamelijk gehandicapten en later (vanaf 1955) ook voor geestelijk gehandicapten.

In 1950 volgt de invoering van de Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening (GSW).

Eind jaren zestig wordt de GSW-regeling vervangen door de Wet sociale werkvoorziening (WSW) voor hand- en hoofdarbeiders.

¹ Zie De WSW in beweging, een uitgave van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten in het kader van de modernisering van de Wet sociale werkvoorziening, juni 2006.

De pionierstijd van de nazorg

Tot in het laatste decennium van de negentiende eeuw worden kinderen met een verstandelijke handicap als achterlijk of zwakzinnig geïnclassificeerd. De huidige gehandicaptenzorg en de activiteitenbegeleiding hebben in de loop van de geschiedenis een grote ontwikkeling doorgemaakt. In hedendaagse termen spreken we over maatschappelijke ondersteuning en participatie. Deze ontwikkeling zien we ook terug in het woordgebruik van toen en nu: van zorg naar ondersteuning, van zwakzinnigen, debielen, onvolwaardigen en gebrekkigen naar mensen met een beperking, van BLO naar praktijkonderwijs, enzovoort.

In het reguliere onderwijs kunnen kinderen met een geestelijke handicap nauwelijks meekomen. Vaak is dit reden hen van school te verwijderen. De invoering van de Leerplichtwet moet daar een oplossing voor brengen. Eerst met klassen voor verstandelijk gehandicapten, daarna met speciale scholen. In de eerste decennia van de twintigste eeuw lopen de aantallen oud-leerlingen van het buitengewoon lager onderwijs op. Een flink deel van deze oud-leerlingen kan zichzelf niet of nauwe-

lijks staande houden in de samenleving. Gemeenten zitten er mee in hun maag. De leerkrachten van deze scholen willen dat er na de schoolperiode een vervolg komt, opdat niet alles wat is aangeleerd, verloren gaat door niets doen.

Ook door de slechte economische omstandigheden van die tijd en de dan heersende mentaliteit, hebben zwakzinnigen in de jaren twintig nog niet veel kans om in bedrijven een plaats te bemachtigen als arbeidskracht.

Jan Johannes Cornelis van der Wouden introduceert in Delft in 1927 de nazorg. Enkele andere onderwijzers gingen hem voor. Zo wordt Pier de Boer in 1921 in Amsterdam de eerste ‘ambtenaar voor de Nazorg’ en Aad Wepster in Dordrecht in 1926. Zij zijn voortrekkers in het vinden van geschikt en aangepast werk voor oud-leerlingen, zodat die zich in de maatschappij wel kunnen handhaven. De bezigheden in hun werkplaatsen bestaan vooral uit het vlechten van matten, het weven van kledjes, handdoeken en dweilen en het maken van borstels.

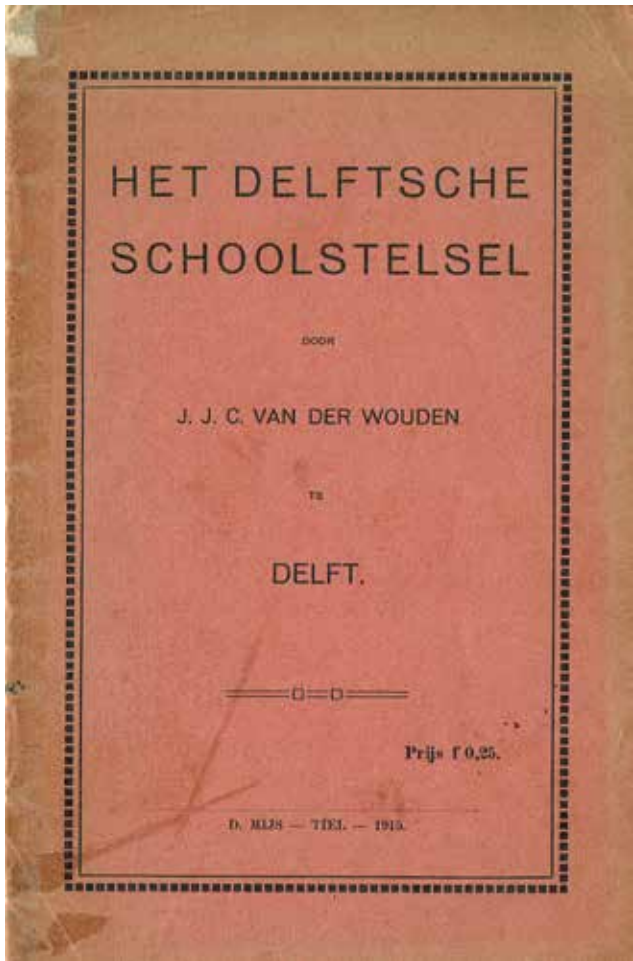
Anderen volgen. In Den Haag duurt het tot 1939 voordat G.H. van Dijk als nazorgambtenaar wordt aangesteld. Alle nazorgambtenaren zijn ook (oud)onderwijzers.

In 1931 neemt Pier de Boer het initiatief tot een nauwer onderling contact. Dit leidt tot de oprichting van de Nederlandse Vereniging Nazorg Buitengewoon Onderwijs (stichtingsdatum 23 april 1932). Pier de Boer is de eerste voorzitter.

De eerste jaren van de jonge vereniging staan in het teken van de werkinrichtingen. In 1920 start de eerste werkinrichting voor zwakzinnigen in Dordrecht, onder leiding van Aad Wepster. Hij begint met vier oud-leerlingen van de BLO-school een werkplaats. In de loop der tijd volgen Alkmaar, Almelo, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Breda, Delft, Enschede, Groningen,



De drie pioniers van de nazorg: Pier de Boer, Aad Wepster en Jan Johannes Cornelis van der Wouden (vlnr).



De jonge onderwijzer Van der Wouden beschrijft de verschillen in begaafdheid van leerlingen en hoe de leerling zoveel mogelijk kansen kan krijgen om zich te ontwikkelen.

Gouda, Haarlem, Hengelo, Hilversum, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Schiedam, Utrecht, Vlaardingen, IJmuiden en Koog aan de Zaan.

In 1927 wordt de Nederlandse vereniging ter bevordering van arbeid voor onvolwaardigen (AVO)² opgericht. Deze vereniging streeft naar meer arbeidsplaatsen voor gehandicapten. De tijd zit niet mee. Door de crisis zijn veel mensen werkloos, waardoor er voor gehandicapten eigenlijk geen arbeidsmogelijkheden zijn. Het is voor veel mensen moeilijk om aan het werk te komen.

In Delft begint de werkplaats van Van der Wouden dus in 1928. De nazorgwerkers zijn in hun pioniersjaren voor een

groot deel wandelende arbeidsbureaus. Zij willen er alles voor doen om 'hun' (oud-)leerlingen uit de gestichten te houden.

Zij zijn er ook zelf van overtuigd – en dragen dat met verve uit – dat gehandicapten met voldoende begeleiding en een normale behandeling een nuttige bijdrage kunnen leveren. Zij hebben tegen de stroom in de daad bij het woord gevoegd.

Het begin in Delft (1928)

Jan Johannes Cornelis van der Wouden (1879-1944) begint als jong onderwijzer bij het openbaar lager onderwijs in Delft. In 1915 schrijft hij over het 'Delftsche schoolstelsel'.

Van der Wouden is voorstander van het oprichten van een school voor buitengewoon lager onderwijs. Amsterdam en Rotterdam beginnen vlak na de eeuwwisseling al met BLO-scholen. Ook in Delft komt de BLO-school³ er, onder leiding van H.A. Schuyt, die ook in de Delftse nazorg een belangrijke rol heeft vervuld.

Van der Wouden kan zijn kennis verder beproeven als leraar voor een zogenaamde B-klas, een klas met minderbegaafde leerlingetjes. Volgende stap is de vorming van een C-klas, die merendeels uit zwakzinnige kinderen bestaat. Van der Wouden ziet echter ook het gevaar dat alle inspanningen van het buitengewoon onderwijs na de schooltijd weer verloren kunnen gaan door rondhangen en zich thuis vervelen. De tijd is er nog niet naar en de pupillen zijn nog niet geschikt voor een plaatsje in het vrije bedrijf.

Van der Wouden onderzoekt de nazorg

Van der Wouden introduceert in Delft de nazorg. Hij wordt ambtenaar bij de afdeling Delft van de vereniging Pro Juventute⁴ in het Arrondissement 's-Gravenhage. In 1925 houdt hij een inleiding voor het bestuur over criminelen,

² AVO staat feitelijk voor *Actio Vincit Omnia: arbeid overwint alles*.

³ In de jaren '60 heet deze school de Mr. G. Engbertsschool.

⁴ Pro Juventute is de overkoepelende naam van een aantal verenigingen van particulieren, opgericht aan het einde van de negentiende eeuw, die zich inzetten voor bestrijding van jeugdcriminaliteit. Dit is de basis voor de latere gezinsvoogdij, jeugdbescherming en jeugdreclassering.

“Deze misdeelden nu moeten, met hulp, steun en leiding worden bijgestaan.”

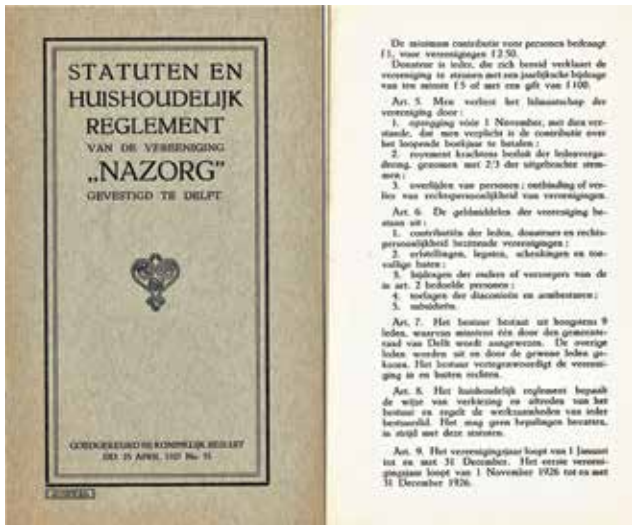
psychopaten, voogdijkinderen, tuchtschoolleerlingen en zwakzinnigen. Afdelingsvoorzitter van Pro Juventute is de Delftse gemeentesecretaris mr. G. Engberts. Naar hem is later de BLO-school genoemd. Men ziet de ontwikkeling van het BLO-onderwijs en vraagt zich bezorgd af wat er met de kinderen zou gebeuren als zij van school afkomen. Om die reden vraagt mr. Engberts aan Van der Wouden onderzoek in te stellen naar de nazorg voor zwakzinnigen en lichamelijk gebrekkigen.

In zijn rapport onderscheidt Van der Wouden drie groepen van zwakzinnigen: maatschappelijk bruikbaren, minder bruikbaren en onbruikbaren. Het totaal aantal leerlingen op de openbare en rooms-katholieke BLO-school bedraagt op dat moment 107. Het totaal aantal zwakzinnigen boven de schoolgaande leeftijd in Delft wordt dan geschat op 450.

De Delftsche Courant vat zijn rapport verder samen met: **“Deze misdeelden nu moeten, met hulp, steun en leiding worden bijgestaan. En het zijn vooral de maatschappelijk onbruikbaren waarvoor het rapport aandacht vraagt. Deze zwakzinnigen toch – zo zegt het rapport – worden voorheen op vijf-zesjarigen leeftijd in de gestichten opgeborgen. Door de scholen voor buitengewoon lager onderwijs blijven deze kinderen nu thuis tot hun 15e-16e jaar. Bij het verlaten der school staan de ouders voor dezelfde moeilijkheid. Zij kunnen deze kinderen nergens geplaatst krijgen. ... Slechts één weg staat er op 't ogenblik voor hen open – d.i. plaatsing in een gesticht. Met het betreden van het gesticht gaat echter een groot deel der resultaten door schoolopvoeding verkregen te loor en de maatschappij heeft zodoende weinig nut van den toewijdende arbeid der leerkrachten bij het BLO. (...) Een goed gereguleerde nazorg voor de maatschappelijk onbruikbaren, in den vorm van een werkinrichting zou hier redding kunnen brengen.”**

Inmiddels is bij de gemeente Delft de wethouder van onderwijs, J. Brinkman, ook bezig met een plan voor nazorg van BLO-scholieren. Hij sluit zich graag aan bij het initiatief van Pro Juventute. Op 11 juni 1926 bespreekt Pro Juventute het rapport van Van der Wouden in het voormalig raadhuis van Vrijenban. Belangrijkste beslissing van deze vergadering is de vorming van het comité Nazorg met voorzitter J. Brinkman en secretaris J.J.C. van der Wouden. Door de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen wordt 150 gulden geschonken om de zaak van de grond te krijgen.

In de vergadering van 14 oktober is ook Pier de Boer aanwezig, die een inleiding verzorgt over de Nazorg-beweging. Op 8 december 1926 vindt de definitieve oprichting plaats in het gebouw van de Nutsspaarbank. In de ledenvergadering van 23 juni 1927 wordt alles afgerond. Het bestuur bestaat uit



Op 14 oktober 1926 stelt het bestuur de ontwerp-statuten vast.



“Van der Wouden gaat zich
helemaal wijden aan de nazorg.”

wethouder Brinkman als voorzitter, prof.ir. W. Schermerhorn (de latere minister-president!) als secretaris, ds. Hagen als beheerder van de financiën en verder nog P. Stek, pastoor Van Kessel, dr. Numans en dr. Van Batenburg. Waarnemend secretaris Van der Wouden krijgt opdracht de laatste hand te leggen aan het voorstel aan de gemeenteraad om bij te dragen in de exploitatie van de te stichten werkinrichting.

Een half jaar later, op 12 januari 1928, stelt de gemeenteraad de subsidie voor de werkinrichting vast. Het is aardig die nog eens te vermelden. De regeling wordt als volgt. Nazorg krijgt:

- een voorschot van *f* 2.500,
- een subsidie van *f* 200 per jaar, per tewerkgestelde,
- *f* 122,50 per jaar vergoeding voor rente bedrijfskapitaal, en *f* 600 per jaar voor de huur van de schuur naast de BLO-school op de Verwersdijk,
- *f* 700 voor de avondcursussen,
- *f* 380 als bijdrage in de kosten van algemeen beheer.

Verder wordt besloten het gebouw naast de BLO-school voor *f* 600 per jaar te verhuren aan de vereniging. De gemeenteraad stelt daarbij *f* 2.600 ter beschikking voor herstel en inrichting van de werkplaats. Het gemeentelijk voorschot laat op zich wachten. Dominee Hagen en prof. Schermerhorn schieten uit eigen zak geld voor. Gedeputeerde Staten van de provincie Zuid-Holland dragen ook nog bij met de helft van de algemene onkosten en *f* 100 per tewerkgestelde.

En dan de start!

Op maandagochtend 16 januari 1928 begint Van der Wouden in een oude schuur aan Doelenplein/Verwersdijk (naast de BLO-school) met zijn vijf pupillen zijn werkplaats. De verschillende werkplaatsen die er dan in het land zijn hebben hun eigen specialiteit. Amsterdam bijvoorbeeld de schoenreparatie,



Delft in 1928.

Arnhem de tuinderij van een voormalig landgoed, enzovoort. In Delft gaat het om de vervaardiging van rietmatten. De tuinders in het Westland gebruiken dit product om hun kassen af te schermen. De centrale ligging van Delft maakt deze productie aantrekkelijk.

P.J. van Rijn, die Van der Wouden al enige tijd helpt in de werkplaats, wordt aangesteld als werkmeester. Van der Wouden wordt aangesteld tot ambtenaar in tijdelijke dienst. Hij is dan ook nog in dienst bij het openbaar onderwijs. Na verbouwingswerkzaamheden vindt op 25 april 1928 de officiële opening van de werkinrichting aan het Doelenplein plaats. In de loop van 1928 neemt het aantal tewerkgestelden snel toe naar 28. Direct dit eerste jaar moet al naar nieuwe huisvesting worden uitgezien. Er is namelijk te weinig opslagruimte.

De Westlandse tuinders zijn de belangrijkste afnemers van de rieten matten. Voor de werkplaats betekent dit in de praktijk dat



De voormalige kazerne aan de Paardenmarkt in Delft (gebouwd in 1845) is een bijzonder gebouw. In 1923 wordt de kazerne afgekeurd voor de militaire functie. Het gebouw staat in het beschermde stadsgezicht van Delft en is rijksmonument.

de hele herfst- en winterproductie van zo'n 10.000 rietmatten ergens opgeslagen moet blijven tot de tuinders de voorraad afnemen. Ook wordt rekening gehouden met een extra voorraad riet (minstens duizend bossen) in de winterperiode, omdat bij vorst het riet niet over water naar Delft vervoerd kan worden.

In dezelfde periode ontstaat het idee om ook voor meisjes een werkplaats te beginnen.

De gemeente toont zich gevoelig voor het pleidooi voor meer ruimte. In november 1928 stelt de gemeenteraad het Kazernegebouw aan de Paardenmarkt ter beschikking. De huur van *f* 1.900 per jaar wordt weer geheel door een gemeentelijke subsidie gedekt. En er mag voor *f* 5.000 opgeknapt worden. Het gebouw is dan ook wel in zeer slechte conditie.

Het bestuur van Nazorg wordt in de eerste jaren nog versterkt met gemeentesecretaris mr. Engberts en wethouder J. Schuiten die door de gemeente worden afgevaardigd. In 1928 overlijdt dr. Numans, in 1929 pastoor Van Kessel. Zij worden opgevolgd door dr. Beijermans en pastoor N.A.A. Hase.

In 1930 trekt prof. Schermerhorn zich vanwege drukke werkzaamheden terug. In zijn plaats komt advocaat mr. H.P. Ben-

newitz. In 1930 krijgt Van der Wouden zijn zelf ingediende ontslag als onderwijzer; hij kan zich nu geheel wijden aan de vereniging Nazorg en aan de werkinrichting.

De vereniging begint in 1928 met verstandelijk gehandicapten. Enige tijd later worden ook lichamelijk gehandicapten opgenomen, waaronder blinden.

1929: naar de werkplaats aan de Paardenmarkt.

De vereniging Nazorg huurt in 1929 de voormalige kazerne van de gemeente.

Van der Wouden ziet de potentie van het verwaarloosde gebouw en zoekt voortdurend naar middelen. Het gebouw wordt vele malen verbouwd en aan de behoeften van de stichting aangepast. Op 15 augustus 1929 wordt de werkinrichting ook voor meisjes en vrouwen geopend, voor breiwerk en het weven van doeken. Het werk in de werkplaats breidt zich gestaag verder uit.

De werkinrichtingen voor mannelijke zwakzinnigen en lichamelijk gehandicapten produceren in die tijd vooral kokosmatten, borstelwaren, stoelmatten, manden en dergelijke.



Weven van kokosmatten.

Breisters in de werkplaats.



Crisis, oorlog en wederopbouw

In de vooroorlogse jaren is er nauwelijks landelijk beleid. Wel werken de betrokkenen organisaties op landelijk niveau samen. Zuil-overstijgend: socialisten, liberalen, protestants-christelijken en katholieken komen samen in de Nederlandse Vereniging Nazorg Buitengewoon Onderwijs.

Van der Wouden krijgt het al direct niet gemakkelijk: de economische crisis gaat ook aan de werkinrichting niet voorbij. De mindervalide mensen komen extra in het gedrang, omdat nu ook gezonde arbeidskrachten zonder werk komen te zitten. In Delft gaat dat gauw om enkele duizenden mensen.

De concurrentie in de rietmattenbranche brandt in alle hevigheid los en de koopkracht van de tuinders daalt met de dag. Men redt het voorlopig, omdat in de algemene malaise ook de rietprijzen dalen. De nieuwe werkmeester A. Evenwel



Papierpers

en leidster mejuffrouw N. van Loenen zetten hun pupillen nu ook in op andere werkzaamheden: bonen sorteren, bollen pellen, manden maken, kokosmatten vlechten en stoelen matten. Op die manier kan Nazorg het hoofd boven water houden.

In 1932 kan op bescheiden wijze zelfs het eerste lustrum worden gevierd. Het aantal tewerkgestelden groeit nog elk jaar en bedraagt in 1933 41. In 1938 viert de werkinrichting in aanwezigheid van burgemeester mr. G. van Baren het tienjarig bestaan.

De oorlogsdreiging doet zich nu gelden. In maart 1940 neemt de luchtbeschermingsdienst een deel van de werkinrichting in gebruik voor de opslag van 2500 zandzakken.

Oorlog, de nazorg gaat bijna ten onder

De eerste oorlogsjaren komt men nog door. In 1942 zijn er 49 pupillen. Vooral in 1943 krijgt men te kampen met materiaalgebrek, kledingtekort, gebrek aan schoeisel en voeding voor de tewerkgestelden en een tekort aan brandstof. Het komt zelfs zover dat men gezamenlijk nog maar één ruimte gebruikt om het tenminste nog een beetje warm te hebben. Inmiddels doet (NSB-)burgemeester Van Vloten – opvolger van de door de bezetter ontslagen burgemeester Van Baren – moeilijk over de financiën van de werkinrichting. Na de oorlog schrijft penningmeester (en latere voorzitter) mr. O.G. Sap in een terugblik:

“Vele malen hebben wij in angst en vreze geleefd, dat het nationaal socialisme ook onze vereniging in zijn grijpparmen dodelijk zou omvatten, ons zou oplossen in zijn systeem en begerig gegrepen zou hebben naar ons vermogen. Gode zij dank is dat niet gelukt.”

De nieuwe (NSB-)burgemeester A. van Leyenhorst gaat akkoord met de pensionering van Van der Wouden. Deze maakt met het bestuur echter de afspraak gewoon door te zullen werken. Op 5 december 1943 overlijdt hij plotseling. Secretaris Bennewitz schrijft na de oorlog:

“Het is moeilijk te zeggen wat deze bescheiden man is geweest voor de vereniging ‘Nazorg’ en voor zovelen, die hulp in het leven van node hadden. Zijn trouw, zijn bezieling, zijn enorme werkracht, heeft hij in dienst gesteld van de zorg voor geestelijk en lichamelijk gebrekkigen, als geen ander.”

Collega-pionier en nazorg-ambtenaar van het eerste uur Pier de Boer overlijdt eind 1945.

Gedurende de oorlog staat het nazorgwerk praktisch stil. In de jaren 1944 en 1945 dreigt de werkplaats ten onder te gaan, ware het niet dat bestuurslid Sap en vervolgens het hoofd van de BLO-school Schuyt (zijn BLO-school is op bevel van de bezetter gesloten) de zaak draaiende houden. Slechts 32 pupillen zijn er na het einde van de oorlog nog werkzaam. In twee jaar tijd stijgt dat weer tot zestig. En stilgelegde plannen voor de verbouwing van ‘de kazerne’ worden weer ter hand genomen.

De meeste nazorginstellingen overleven, ondanks de enorme groei van de werkloosheid, de crisis van de jaren dertig en de daaropvolgende Tweede Wereldoorlog. Er is zelfs sprake van een gestage toename van het aantal pupillen dat wordt begeleid. In 1937 maken in Nederland 4.814 ‘zwakzinnigen’ gebruik van de nazorgdiensten, van wie 75 procent oud BLO-leerling is. Tijdens en na de oorlog zet de groei zelfs stevig door tot 17.869 cliënten in 1947.

“Vele malen hebben wij in angst en vreze geleefd.”



Op 1 januari 1946 komt Jan W. Wehrmeijer in dienst als directeur.

Na de oorlog ontwikkelt de nazorg zich verder. Vanaf de jaren vijftig vindt verdere modernisering en professionalisering plaats.

Wederopbouw

Na de bevrijding begint het werk weer een beetje op gang te komen. Mr. Engberts – die enkele jaren gedwongen afwezig was, omdat hij door de bezetter was gedetineerd – komt weer terug in het bestuur. Voorzitter Brinkman trekt zich terug en wordt vervangen door mr. Sap. Schuyt blijft tot 1 januari 1946 aan als tijdelijk directeur.

De nieuwe directeur, Jan W. Wehrmeijer, kan nu trekken aan de wederopbouw. Hij begint met een interne reorganisatie om de verdeling van de pupillen over de verschillende afdelingen te verbeteren. Ook in het werk zelf worden veranderingen aangebracht. De kokos als grondstof kan nog niet geïmporteerd worden en wordt vervangen door papiertouw. De weefgetouwen worden weer in gebruik genomen. Ondanks de zwarte handel komt men weer aan riet en de reparatieafdeling wordt stevig aan het werk gezet. Het eerste jaar kan f 10.000 winst gemaakt worden, waardoor kost- en zakgelden er op f 1.000 na uit zijn. Dat is weer een hoopgevend begin.

In zijn eerste jaar voert directeur Wehrmeijer ook sociale activiteiten in: een gezamenlijk dagje uit en vakantiereisjes. In 1946 wordt een boottochtje naar Rotterdam gemaakt. Het jaar daarop wordt Blijdorp bezocht. In 1948 besluit Wehrmeijer een hele week vakantie te geven. Het damescomité vervult voor de directeur in deze activiteiten een belangrijke





De sociale activiteiten met dagjes uit en vakantieën zijn bijzondere belevenissen.

rol. Verscheidene vrouwen van de bestuursleden (bijvoorbeeld Sap, Elfferich, Van Batenburg, De Loo en Weber) organiseren samen activiteiten, zoals een bazaar, een loterij, vakantie, opvoering van een operetteclub, Sinterklaas en kerst, en hebben daar verschillende fondsjes voor. Deze dames nemen elk ook meerdere pupillen onder hun hoede.

Belangrijker nog is dat eindelijk een begin kan worden gemaakt met de grote verbouwing waar de voormalige kazerne hard aan toe is. De zaken in de werkinrichting marcheren naar behoren. Een omzetstijging van tien procent tot f 50.000 illustreert de snelle ontwikkeling die de nu 62 mannen en vrouwen tellende werkplaats doormaakt.

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de zorg voor de mindervalide weer de volle aandacht. Dit uit zich in tal van voorzieningen op het gebied van de arbeid met maatregelen op het terrein van arbeidsbescherming, arbeidsduur, arbeidsmilieu, arbeidsbemiddeling en het geheel van sociale voorzieningen.

Tewerkstelling mindervaliden

Een belangrijke maatregel voor de categorie mindervaliden

is het uitvaardigen van een wet in 1947 op de tewerkstelling van mindervaliden in het vrije bedrijf. In deze wet wordt bepaald dat in bedrijven met meer dan twintig man personeel twee procent van het totale aantal arbeidskrachten (met een minimum van één) zou moeten bestaan uit mindervaliden. Ze moeten wel aan bepaalde eisen voldoen en enigszins op normale wijze aan het arbeidsproces kunnen deelnemen. Voor de mindervaliden, die door hun handicap niet kunnen voldoen aan deze eisen en die door een tekort aan tempo, gebrek aan handvaardigheid of door aanpassingsstoornissen niet kunnen worden ingeschakeld, worden sociale werkplaatsen opgericht. Sociaal gezien hebben deze werkplaatsen de bedoeling ook deze gehandicapten maatschappelijk wat zelfstandigheid te geven; zodat zij niet meer aangewezen zijn op liefdadigheid. Dit betekent een verschuiving van bezighouden naar zinvol werk.

Er is veel vraag naar huishoudelijke artikelen, zoveel zelfs dat voor stoelmatten en kokosmatten een wachtlijst moet worden aangehouden. Ook in de sector rietmatten kan men het werk in het voorjaar niet aan. In 1949 wordt een nieuwe rietloods in gebruik genomen.

Tot eind jaren veertig is de vereniging Nazorg nog relatief kleinschalig en gericht op de BLO-leerlingen. De stichting wordt gesteund vanuit particulier initiatief (vaak ouders van gehandicapten) en kerkelijke instellingen. Daarnaast kent de gemeente ook zelf nog een werkinrichting voor oudere mannen en vrouwen en daklozen. De maatschappelijke aandacht voor mindervaliden neemt in de naoorlogse jaren toe. De gemeente Delft denkt nu aan een verdergaande mogelijkheid om alle hulp aan mensen die om wat voor reden ook niet of moeilijk in het vrije bedrijfsleven te plaatsen zijn op één centraal punt samen te brengen. Vooral wethouder Lausberg en gemeentesecretaris Engberts⁵ breken zich hier het hoofd over. Op de een of andere manier moet er toch een vorm van samenwerking gevonden kunnen worden tussen gemeentelijke overheid en particulier initiatief.

⁵Op 31 maart 1949 gaat mr. Engberts met pensioen. Een belangrijke rode draad in zijn werkend leven is de nazorg geweest. In 1948 besluit de gemeenteraad de openbare school voor buitengewoon lager onderwijs naar hem te vernoemen: de mr. G. Engbertsschool. Hij overlijdt op 28 januari 1952.

Op 31 oktober 1949 stuurt burgemeester Van Walsum een brief namens het college, waarin de installatie van een commissie wordt aangekondigd: voorzitter wethouder van sociale zaken J.M.H. Baars, leden dr. W. Beijerman, H. Jongsma, ir. P. de Klerk en directeur Wehrmeijer van de Van der Woudenstichting. Die commissie moet adviseren over de inrichting van de in het gebouw aan de Paardenmarkt te vestigen gemeentelijke werkinrichting met internaat.

De gemeente was in de vorige eeuw (1850) gestart met een nieuw eigen werkhuis voor het Burgerlijk Armbestuur: 'het wapen van Savoye' aan de Oude Delft 69.



Centralisatie?

Voorvoemde werkinrichting komt voort uit de armenzorg en bestaat al honderd jaar. Het werkhuis is gevestigd in het pand Oude Delft 169 ('het wapen van Savoye').

In Delft is vanuit de armenzorg in de negentiende eeuw al sprake van werkhuisen. In het voormalige tuchthuis kwam in 1831 de fabriek van Rotterdammer Jan Heukelsfeldt. De belangrijkste producten waren vloerkleden en tapijten. De fabrikant kreeg voor de sociale arbeid van bedelaars en behoeftigen een premie uit de gemeentekas. Ruim twintig jaar later eindigde dit voor de ondernemer lucratieve werk. Geconstateerd wordt dat het merendeel van de armen nauwelijks verdienden, en dat de premie vooral ging naar lonen voor geschikte fabrieksarbeiders. Er was sprake van gemengde gevoelens, tot in de gemeenteraad: waardering voor wat er in twintig jaar was gerealiseerd, maar ook kritiek op de invulling van het sociale werk. Heukelsfeldt droeg er te weinig aan bij om bedelarij tegen te gaan of op te lossen. Hij zet zijn fabriek nog wel enkele jaren voort.

De gemeente wil aan de Oude Delft 69 nu een depot van het gemeentearchief inrichten, dus moet voor de dakloze, deels bejaarde, mannen en vrouwen een nieuw onderkomen worden gezocht. In 1952 neemt de Van der Woudenstichting de mensen van de werkinrichting op. De laatste decennia bestaan de werkzaamheden uit papier ophalen en tabak strippen.

De vereniging Nazorg kampt intussen met moeilijkheden bij het onderbrengen van pupillen in geschikte pleeggezinnen. Er zou eigenlijk een internaat bij moeten komen, bedenkt de vereniging. Dit is goed te combineren met de gemeentelijke plannen. Nog een element voor een gezamenlijk plan is de 'beschutte werkplaats' – in het najaar 1949 gesticht door de gemeentelijke Dienst van Sociale Belangen – waar ongeveer dertig voornamelijk mindervalide en invalide steuntrekkenden worden ondergebracht.



“Particulier ininitiatief en overheid komen samen.”



Voorbeeld van een verpakingslogo Van der Woudenstichting.

Dit alles leidt tot de installatie van nog een commissie: voor de beheersvorm van een nieuw op te zetten werkinrichting met internaat. Dat betekent het begin van het einde van de vereniging Nazorg. De gemeente wil graag de stichtingsvorm. Nazorg meent bij monde van voorzitter Sap⁶ dat daar geen reden voor bestaat, omdat de vereniging de zaak tot nu toe naar behoren organiseerde. De partijen komen in eerste aanzet niet tot elkaar.

Begin jaren vijftig komt de centralisatie toch tot een afronding. De vertegenwoordigers van Nazorg nemen het gemeentevoorstel in beraad, na lang aandringen van de burgemeester en de wethouders Lausberg en Baars. Wethouder Baars van sociale zaken heeft de centralisatie in portefeuille. Nadat Nazorg medio 1950 eerst nog laat weten alles bij het oude te willen laten, besluit het college van burgemeester en wethouders eind 1950 tot overbrenging van de ouderen vanaf de Oude Delft 69 naar de Paardenmarkt. Nazorg gaat akkoord en Wehrmeijer

krijgt nu ook de leiding over deze ouden van dagen. Voorjaar 1951 worden de besprekingen over de beheersvorm hervat. Directeur Wehrmeijer neemt hiervoor het initiatief.

Op 16 januari 1952 draagt de toenmalige burgemeester Van Walsum het gerestaureerde gebouw aan de nieuwe stichting over. Juni 1952 wordt dan, mede door bemiddeling van Van Walsum, de Van der Woudenstichting formeel opgericht. De bestuursvoorzitter is notaris Sap, bestuurslid is onder meer directeur Wehrmeijer. In de loop der jaren was het ook gebruikelijk dat leden van het Delftse college bestuurslid waren (onder meer wethouders Baas, Elfferich en Weber), de directeur van het Joris Gasthuis en Delftse notabelen.

Arm en berooid als ons land dan is, komt er nu toch geld. De oude kazerne wordt in de periode 1949-1951 grondig verbouwd en aangepast aan de voor die jaren nieuwe gedachten: niet alleen te zorgen voor werk, maar eveneens voor verzorging als ouders en familie hiertoe niet meer in staat zijn. Zo kan in 1951 een internaat geopend worden voor ongeveer vijftig geestelijk gehandicapten. In enkele maanden is het internaat gevuld met pupillen uit Delft en omgeving.

Voor Nazorg blijft als taak over het maken van voordrachten voor benoeming van bestuursleden voor de Van der Woudenstichting. Eind 1963 wordt de vereniging Nazorg geliquideerd.

In 1953, 25 jaar na de start door Van der Wouden, zijn er zestig verpleegden voor dag en nacht, en 150 personen die overdag tewerkgesteld zijn. En er zijn plannen voor uitbreiding en groei.

De nieuwe stichting Van der Wouden

In de Van der Woudenstichting komen particulier initiatief en overheid samen. Het bestuur is samengesteld uit de levensbeschouwelijke en maatschappelijke stromingen, zoals die in

⁶ *Notaris Sap wordt jaren later (1966) uitgebreid in het zonnetje gezet. Hij is dan 21 jaar voorzitter geweest en vier jaar penningmeester. Hij is in de periode 1953-1958 ook gemeenteraadslid geweest (ARP). In 1966 krijgt hij de erepenning van Delft. Burgemeester Ravesloot zegt dan: “Deze man heeft een dynamiek waarvan je omvalt.” In de opmaat naar de vorming van de stichting in 1970 neemt hij op karakteristieke wijze afscheid: “Naar mijn oordeel vereist de plaatshebbende wijziging een frisse aanpak. Mijn inbreng zou wellicht een te grote inbreng naar het verleden betekenen.” Hij overlijdt in 1981.*

Delft voorkomen. Het vult zichzelf aan, al moet voordat een nieuw lid wordt benoemd aan het college van burgemeester en wethouders van Delft nog wel gevraagd worden of men geen bezwaar heeft.

Het personeel (ongeveer zestig man) heeft de status van gemeenteambtenaar. Een psychiater en een bedrijfsarts houden wekelijks een middag zitting tot steun en advies van de directeur en werkleiding. Alle geplaatsten worden gekeurd en doorgelicht. Alle gehandicapten die tot werken in staat worden geacht, worden ook geplaatst. Selectie naar mindere of meerdere productiviteit vindt niet plaats.

In de Van der Woudenstichting is er naast (en aanvullend op) het werk ook ruim aandacht voor cursussen, gezamenlijke be-

zigheden buiten het werk (zoals een kaartclub en een toneelclub), het jaarlijkse uitstapje, bijeenkomsten op feestdagen. Meer dan werk alleen, meer dan brood alleen!

De Van der Woudenstichting krijgt daarbij veel belangstelling. Niet alleen uit Delft en omgeving, maar ook uit het land. Eveneens is er jaarlijks zeer veel bezoek uit het buitenland. Nederland is zijn buurlanden, speciaal wat de zwakzinnigenzorg betreft, ver vooruit. Tenslotte komen ook uit andere continenten belangstellenden de Van der Woudenstichting bezoeken.



Papierophaaldienst aan de Doelenstraat.



Rijk en gemeente committeren zich verder

Terwijl het proces van de centralisatie zich in Delft afspeelt, zit ook het ministerie van Sociale Zaken niet stil. Op 2 mei 1947 verzendt de afdeling Sociale Bijstand een circulaire waarin voor werkloze hoofdarbeiders de mogelijkheid wordt geopend tewerkgesteld te worden op speciale buitenobjecten. Op 21 december 1949 krijgen werkloze handarbeiders eenzelfde kans.

Deze ontwikkeling past goed in het tijdsbeeld zo vlak na de crisis en oorlog, ook internationaal. Men heeft leergeld betaald met de massale werkloosheid van de dertiger jaren. Daarnaast komen er gewonden en verminkten terug van het front. Er is ook behoefte aan revalidatieprojecten. Dit noopt tot bezinning op de doeleinden van de gemeenschap. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de vaststelling door de Verenigde Naties van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens op 10 december 1948. En dan in het bijzonder het eerste lid van artikel 23, dat luidt: “Een ieder heeft recht op arbeid, op vrije keuze van beroep, op rechtvaardige en gunstige arbeidsvoorwaarden en op bescherming tegen werkloosheid.”



De commissie voor ‘the Bill of Rights’ stond onder leiding van de first lady van de VS, Eleanor Roosevelt.

In dertig artikelen worden de belangrijkste rechten van de mens vastgelegd, naast een bepaling waarin wordt gezegd dat iedere mens ook plichten heeft ten opzichte van de samenleving. De rechten op arbeid, gezondheid en huisvesting zijn vooral gericht op het verplichten van de overheid zich voor de realisatie van deze rechten in te zetten.

De stad beleeft na de Tweede Wereldoorlog opnieuw een economische bloei. De Gist- en Spiritusfabriek, oliefabriek Calvé, de Lijm- en Gelatinefabriek, Braat, de Kabelfabriek – het zijn belangrijke motoren voor economie en arbeidsmarkt.

Per 1 januari 1950 voert het ministerie van Sociale Zaken en Volksgezondheid de Gemeentelijke Sociale Werkvoorzieningsregeling (GSW) in. Via deze regeling draagt het Rijk aan de gemeenten voor 75 procent bij in de kosten van lonen en sociale lasten. Het wordt onder deze regeling mogelijk centrale werkplaatsen op te richten voor in eerste aanleg langdurig werklozen en lichamelijk gehandicapten. Delft heeft daar met de Van der Woudenstichting al de perfecte basis voor.

Op 30 maart 1950 stelt Delft voor de verdere concretisering van de Gemeentelijke Sociale Werkvoorzieningsregeling een adviescommissie en een objectencommissie in. Beide commissies staan onder voorzitterschap van wethouder Baars van sociale zaken.

Een kleine commissie wordt met de uitvoering van de GSW aangelegenheden belast. Die commissie bestaat uit: voorzitter Wehrmeijer, wethouder Baars, vicevoorzitter A.H.M. Haring (directeur Gewestelijk Arbeidsbureau) en H.C. Heschlé (directeur Sociale Belangen). Deze commissie wordt later aangevuld met een vertegenwoordiger van het ministerie van Sociale Zaken en de erkende vakbonden. De administratie en loonbetaling zijn in handen van de Dienst van Sociale Belangen.

In de GSW-regeling worden de loon- en arbeidsvoorwaarden vastgelegd. Eén van de voorwaarden voor plaatsing in deze regeling is dat men ten opzichte van de minimumprestatie in het vrije bedrijf een arbeidsprestatie van een derde deel moet kunnen leveren. Door de GSW-regeling gaat een groot aantal gemeenten ertoe over om sociale werkplaatsen op te richten. In 1952 wordt de regeling ook van toepassing gebracht op de al bestaande werkplaatsen voor mindervaliden. Zo dus ook de Van der Woudenstichting.

⁷Tot de B-categorie behoren diegenen van wie verwacht kan worden dat zij door oefening tot een arbeidsprestatie te brengen zijn van minimaal een derde van de redelijke minimumprestatie in het normale arbeidsproces. Zodra dat het geval is, kan hij of zij geplaatst worden in de A-categorie.

Door invoering van de zogeheten B-categorie⁷ wordt het mogelijk om op een ruime schaal geestelijk gehandicapten in deze regeling te betrekken die op zwakzinnig niveau functioneren. De GSW-regeling staat nu (1955) ook open voor geestelijk gehandicapten in werkplaatsen, en in 1961 voor werkplaatsen die aan psychiatrische inrichtingen verbonden zijn.

De Van der Woudenstichting is de eerste werkplaats die de GSW-regeling voor gehandicapten toepast. De sociale werkvoorziening haalt de gehandicapte verder uit de liefdadigheidssfeer. Zakgeld en steun ruimen het veld voor een normaal loon. En het werk wordt totaal anders. Klusjes zoals borstels maken en kabels pellen worden ingewisseld voor toeleveringswerk voor de industrie. Qua omvang is het werk dan in de verste verte niet meer te vergelijken met de pioniersarbeid anno 1928. De intentie blijft echter dezelfde: de geestelijk of lichamelijk gehandicapte mens werk geven waarmee hij in zijn eigen onderhoud kan voorzien. De afhankelijkheid van charitatieve instellingen verdwijnt en hij of zij heeft een normale plaats in de maatschappij.

“Een ieder heeft recht op arbeid, op vrije keuze van beroep, op rechtvaardige en gunstige arbeidsvoorwaarden en op bescherming tegen werkloosheid.”



Medewerkers geconcentreerd aan het etiketteren.



Groei door de jaren heen

In Delft wordt de uitvoering van de GSW-regeling dus helemaal opgedragen aan de Van der Woudenstichting.

Op 14 augustus 1950 worden de eerste negen werkloze handarbeiders geplaatst. Zij beginnen met het opruimen van een verwaarloosde tuin en daarna volgen nog tal van andere buitenwerkzaamheden. In het najaar wordt naar binnenwerk uitgekeken. Aan de Laan van Altena ligt de Oude Staal, een vuilstortplaats met enkele barakken. Er komen op de Oude Staal, naast clublokalen voor padvinders, ook twee werkplaatsen voor arbeidstherapie. Daar kunnen de GSW'ers zich uitleven in de verbouwing van een paardenstal tot schaftlokaal, magazijn en kantoor. De loodsen veranderen zienderogen in werkplaatsen. Dit werk trekt sterk de aandacht van andere gemeenten. In dat eerste jaar noteert men op de Laan van Altena niet minder dan 42 bezoeken.

De objectencommissie heeft het inmiddels niet gemakkelijk. Het ministerie heeft namelijk als voorwaarde gesteld dat er objecten moeten worden gezocht die zonder de GSW-regeling niet zouden zijn uitgevoerd. In de begintijd komt bijvoorbeeld het kabelpellen in zwang: voor de Nederlandse Kabelfabriek worden kabels uitgetrokken. De stukken materiaal die men overhoudt (koper, lood en papier) hebben nog grote restwaarde.

Naast handarbeiders zijn er ook hoofdarbeiders. Drie van hen werken bij het gemeentearchief. Ook komen er mensen te werken bij het museum Het Prinsenhof voor het ordenen van fotomateriaal. Voor hoofdarbeiders geldt dat het ministerie vooraf goedkeuring moet hebben gegeven voor hun werk. Steeds meer ook groeit de gedachte om de werkplaatsen te concentreren.

Op 16 januari 1952 opent staatssecretaris Van Rhijn de Van der Woudenstichting in het volledig verbouwde en ingerichte

panden aan de Paardenmarkt. Hij heeft veel waardering voor deze voor Nederland unieke instelling. Een maand na de opening begint de tewerkstelling van geestelijk gehandicapten in GSW-verband. Aan het eind van het jaar zijn dat er 55, wat het totaal aantal werknemers op 228 brengt. Voor het eerst wordt op grote schaal ander werk dan rietmatten fabriceren en stoelmatten aangepakt. Er wordt gevuld, gesorteerd, gemonteerd, verpakt, gepeld, gevouwen en geplakt. De keuken draait op volle toeren en het fokken van varkens en kippen gaat van een leien dakje. De opbrengst belooft aan het eind van het jaar ruim f 187.000.

In 1953 telt de Van der Woudenstichting 251 werknemers, waarvan 106 GSW'ers. Aan de uitbreiding wordt hard gewerkt en de omzet stijgt tot f 230.000. Bijzondere vermelding verdient de hulp die bij de Watersnood van 1 februari wordt geboden aan tal van evacués.

Minister Suurhoff verricht op 14 oktober 1954 de opening van de laatste grote uitbreiding. Omdat Delft de eerste stad is die met een goed georganiseerde sociale werkvoorziening is begonnen en ook het verst is gevorderd, heeft minister Suurhoff aan de gemeente toestemming verleend om op dit gebied te experimenteren. De minister spreekt zelfs over zijn Delftse researchafdeling!

Alle gehandicapten – GSW'ers en niet GSW'ers – die in werkplaatsen zijn tewerkgesteld, zijn nu samengebracht in de gebouwen aan de Paardenmarkt. Men krijgt het daar steeds drukker met bezoekers die wel eens willen zien hoe Delft op een zo uitgebreide schaal de GSW-regeling kan toepassen. Het jaar 1955 – het eerste lustrumjaar van de GSW-regeling – staat in de boeken van de Van der Woudenstichting met een gouden randje: koningin Juliana komt op bezoek.

Maandag 26 September 1955



Koningin Juliana bezoekt Delft en bezoekt de Van der Woudenstichting.

V. L. en R.
Gen. den v. Del. Weth. Grunveld -
Weth. Elffers - Weth. Baars.
H.M. de Koningin. Binnengaan de kon.

Bij de aankomst op de Markt bood Paulientje Elfferich de Koningin bloemen aan. Het college van B. en W. kijkt belangstellend toe.



Juliana, september 1955.



“1955 krijgt een gouden randje:
koningin Juliana komt op bezoek.”

Directeur Wehrmeijer wordt met recht gezien als de man die na de wederopbouw de verdere groei voortvarend en met grote inzet tot stand weet te brengen. Meer dan 25 jaar lang is hij het boegbeeld, waarbij hij bij voortdurend het pionierswerk van Van der Wouden met alle lof vermeldt.

Elk lustrum wordt ook gevierd. En er zijn bijzondere gebeurtenissen, zoals het bezoek van ministers en het bezoek van koningin Juliana in september 1955.



PAARDENMARKT DELFT TOEN 1957 Opening van het poliocentrum aan de Paardenmarkt door H.K.H. Prinses Beatrix. Het poliocentrum voor Delft en omstreken is ondergebracht bij de Van der Woudenstichting. Het is het eerste instituut in Nederland met dagbehandeling. Op de foto staan naast Prinses Beatrix ook haar secretaresse mej. mr. M. Meurs, directeur ir. F. Hekker, mevrouw Wehrmeijer-Erkelen en dr. A.J. Dijkhuis. Zie: Delftsche Courant 29 oktober 1957.

Poliocentrum Paardenmarkt.

Voor de werknemers is het een onvergetelijke dag, voor de staf een aanmoediging om op de ingeslagen weg voort te gaan. In 1957 is er weer koninklijk bezoek: prinses Beatrix opent het poliocentrum aan de Paardenmarkt. De Nederlandse afdeling van het Rode Kruis bood voor een reeks van jaren gelegenheid tot orthopedisch zwemmen in het Sportfondsenbad. Dat dreigde vanwege de kosten te vervallen. De gemeente Delft steekt in 1956-1957 de helpende hand toe en regelt dat de Van der Woudenstichting deze vorm van revalidatie kan verzorgen. Zelfs het vervoer van en naar de Paardenmarkt wordt als dat nodig is geregeld! De gemeenteraad stelt het hiervoor benodigde jaarlijkse bedrag van f 6.170 beschikbaar.

Ontwikkelingen in het werk

Het soort werk, productie en verkoop wordt in de periode 1950-1970 totaal anders. In 1954 was er nog een bazaar, tot 1958 was er nog straatverkoop van de eigen fabricaten, zoals kokosmatten, borstels en dweilen.

Wethouder Baars en voorzitter Sap van de Van der Woudenstichting gaan in het jaarverslag 1956 nog eens in op de noodzaak om maatschappelijke hulp te geven aan mensen met een handicap. Zij spreken lovende woorden over de steun vanaf het begin van vertegenwoordigers van de katholieke kerken. Zij markeren ook dat daar nu een eind aan lijkt te komen: pastoor Boelrijk treedt uit het bestuur. In 1958 wordt de agrarische dependance de Middelhove dicht bij de Delftse Hertenhorst geopend. Ongeveer veertig mensen gaan hier werken. De rietmattenvlechterij met in 1957 een oppervlakte van ruim 30.000 vierkante meter wordt overgebracht naar Middelhove. Daarnaast is er een tuinderij, een bloemkwekerij en worden er varkens gehouden.



Middelhove – werken met riet

In 1959 is er in Den Haag een congres over beschut werk met deelnemers uit dertien landen. De congresgangers gaan speciaal naar de Prinsenvstad Delft voor een bezoek aan de Van der Woudenstichting.

In 1960 wordt het tienjarig bestaan van de GSW-regeling gevierd. De Van der Woudenstichting bestaat dan in 1962 officieel tien jaar. Directeur Wehrmeijer maakt de balans op: de aard van de werkzaamheden van de Sociale Werkvoorziening is aanmerkelijk veranderd vergeleken met de beginfase. De verscheidenheid van producten is vergroot en er worden nu volwaardige producten afgeleverd. Begin jaren zestig is de Van der Woudenstichting toeleveringsbedrijf voor diverse industrieën:



De Middelhove rond 1960.



Revisieafdeling oude telefoontoestellen

- Zo worden voor de PTT telefoontoestellen gesloopt en worden nieuwe telefoonhoorns geassembleerd, penicillineflesjes geëtiketteerd en verpakt, snoeren en onderdelen van elektrische apparaten, zoals stofzuigers en televisietoestellen samengesteld.
- Miljoenen doosjes, flesjes, stukjes zeep, tubes mayonaise en kalenders zijn in de loop der jaren beplakt, ingepakt en verzendklaar gemaakt.
- En dan is er nog de metaal en houtbewerking, zoals boren en tappen, het fabriceren van technische hulpmiddelen voor invaliden, het vervaardigen van stalen tafels en stoelen.
- Er is een kleermakerij, een schoenmakerij en stoffeerderij.
- Het administratief centrum met een drukkerij zorgt voor verzendingen, bijhouden van ledenadministraties en boekhouding voor bedrijven.
- Er is een tuin- en veebedrijf voor het kweken van planten, groenten en bloemen met een complete tuinderij met warenhuis en platglas, waarbij ook varkens en kippen worden gehouden.
- En tot slot zijn er de zogenoemde buitenobjecten. Er werken mensen bij gemeentelijke diensten als archief en museum. Ook bij de plantsoenendienst, op sportterreinen en bij het recreatiegebied zijn gehandicapten ingeschakeld voor veldarbeid en onderhoudswerk.



Solderen van prints voor de Technische Hogeschool.

De nieuwe wet heeft al met al de gelegenheid gegeven aan de Van der Woudenstichting om te groeien tot een zelfstandig bedrijf, waarbij werknemers los van de sociale diensten of instellingen voor maatschappelijke zorg zijn komen te staan. Deze ontwikkeling geeft de definitieve omslag aan in de wijze van steun aan gehandicapten.

De werkvoorziening kent, net als het vrije bedrijf, zijn productie en afvoer langs de normale handelskanalen. De stichting heeft in deze tien jaar het vertrouwen gewonnen van zijn vele opdrachtgevers, voornamelijk Delftse industrieën. De werkplaatsen zijn bestemd voor gehandicapten uit Delft en omgeving. De verhouding in 1962 is veertig procent werknemers uit buitengemeenten en zestig procent uit Delft.

Kunnen de verstandelijk gehandicapten mee in deze ontwikkeling?

Directeur Wehrmeijer stelt zich nog de vraag: "Gaaf de plaatsing van lichamelijke en geestelijke gehandicapten wel samen?" De praktijk van de Van der Woudenstichting, is voor hem de bevestiging dat dat goed samen kan. Het is langzaam gegroeid.

"Gaaf de plaatsing van lichamelijke en geestelijke gehandicapten wel samen?"



Secuur werk aan de testbank.

Jan Wehrmeijer beschouwt:

"Op vrijwillige basis werken diverse lichamelijke gehandicapten op de afdelingen, waar verstandelijk gehandicapten werken. Deze mensen voelen zich tot die omgeving aangetrokken, doordat zij zelf gehandicapt, zich tegenover deze zwakzinnigen weer zelfbewust en flink voelen. En omgekeerd werken diverse zwakzinnigen tussen lichamelijke gehandicapten, meestal om pedagogische redenen, opdat zij aan het milieu van geestelijk normale volwassenen zullen wennen, voordat zij een plaats in het vrije bedrijf krijgen.

Mede door een belangrijke wijziging in de werkzaamheden, waardoor ook zij passend werk kregen met de nodige variatie, is gebleken, dat men vooral de verstandelijk gehandicapte sterk heeft onderschat. Zij blijken uitermate geschikt voor routinearbeid en hun tempo valt beslist mee. Zo verrichten zij voor de Koninklijke Gist en Spiritus fabriek te Delft inpakwerk van de tubes en flesjes antibiotica, voor een suikerwerkfabriek de gehele verpakking van suikersigaretten in doosjes. Andere werkzaamheden zijn afwegen en verpakken van lijm, verpakken en bundelen van kleine houtwaren, lichte montagewerkzaamheden, enz. Zo veel mogelijk wordt getracht voor iedere werknemer, rekening houdend met zijn aanleg, persoon en handicap, passend werk te vinden."

In de loop der jaren is de Van der Woudenstichting er goed in geslaagd om passend werk voor iedereen te vinden. Door de grote verscheidenheid in het werk kan iedereen op de juiste plaats tewerkgesteld worden. Bij iedere geplaatste staat een doorstroming naar het vrije bedrijf voor ogen. En ook dat is in deze jaren van de GSW-regeling goed geslaagd. Inmiddels wordt ook de loonadministratie van de GSW ondergebracht bij de administratie van de Van der Woudenstichting. Uiteindelijk komt de hele exploitatie over, zodat met één boek-



Het vervaardigen van kabelsnoeren in de werkplaats Marlot.

houding, één verslag en één begroting voor het geheel kan worden volstaan.

In de tweede tien jaar van de GSW-regeling vindt verdere professionalisering plaats. Met de groei van de werkplaatsen groeit de orderportefeuille mee. Steeds meer machines vergemakkelijken de werkzaamheden en maken het mogelijk nieuw werk aan te pakken. Zo langzamerhand is de werkplaats op een echt bedrijf gaan lijken, met steeds meer relaties in de Nederlandse industrie. In 1962 wordt toeleveringswerk verricht voor bedrijven als PTT, Philips, Van der Heem, de Gistfabriek, de Optische Industrie en Verblifa, terwijl ook de gemeente een belangrijke opdrachtgever is.

In 1963 wordt een nieuw facet aan het toch al rijkgeschaakte werk toegevoegd. De GSW-regeling krijgt per circulaire van 19 december 1962 uitbreiding met een zogenaamde B-regeling. Deze maatregel van het ministerie van Sociale Zaken opent de mogelijkheid om ook de werknemers die minder



dan een derde arbeidsgeschiedt zijn te betrekken in de loonregeling. Zij gaan 75 procent verdienen van het loon dat bij de A-regeling wordt uitgekeerd. Alleen een kleine groep van gehandicapten die niet tot regelmatige arbeid in staat zijn kan nog niet in GSW-verband te werk worden gesteld. Wie dat in 1928 had voorspeld was nooit geloofd. Het is wél het ideaal van Van der Wouden en zijn collega-voorvechters geweest. Voorvechter Wehrmeijer wordt in 1967 in de dubbelfunctie directeur Van der Woudenstichting en directeur Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening Delft koninklijk onderscheiden.

Omzet periode 1952-1970 (GSW-periode)

De omzet en personele bezetting hebben zich in de periode van de Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening volop kunnen ontplooiën. In 1952 betreft het al 228 werknemers, van wie 55 onder de GSW-regeling vallen, met een omzet van f 187.000. In 1953 zijn het 251 werknemers met 106 GSW'ers en is de omzet verder gestegen tot f 250.000. Dit groeit in de jaren tot 1962 daarna nog fors door.

ultimo	werknemer	Waarvan GSW	omzet in f	G.SW-loon in f
1956	373	327	347.000	661.800
1957	411	355	457.000	916.495
1958	439	368	503.000	1.016.835
1959	460	402	605.000	1.169.956
1960	468	404	593.000	1.285.905
1961	450	392	566.000	1.381.930
1962	493	434	651.000	1.432.297

In 1963 vertrekt een groot deel van het contingent Rotterdammers (130) dat sinds 1952 bij de stichting in dienst is. Medio 1968 werken er dan weer 465 mensen in de werkplaatsen, waarvan 428 op GSW-basis. De omzet ligt op het niveau van

ongeveer f 900.00. De GSW-lonen bedragen circa twee miljoen gulden op jaarbasis. De GSW-regeling is in twee decennia in Delft tot verdere bloei gekomen. In 1969 wordt de GSW-regeling vervangen door de Wet sociale werkvoorziening (WSW), die nu behalve handarbeiders ook hoofdarbeiders omvat. De nieuwe wet is het sluitstuk van de bestaande GSW-regeling en markeert een nieuw begin.



Verpakken en sorteren.

Een strooibiljet uit 1954, ten tijde van de feestelijke opening van de verbouwde werkplaatsen.

DE „VAN DER WoudenSTICHTING”

PAARDENMARKT 1, DELFT
TELEFOON 1414

WIE WERKEN ER?

Meisjes, jongens, mannen en vrouwen, die door de een of andere oorzaak zeer moeilijk in de maatschappij geplaatst kunnen worden, en toch graag willen werken.

HOEVEEL WERKEN ER?

Op 1 Januari 1952 waren er: 89 jongens en mannen; 24 meisjes en vrouwen. Hiervan zijn er 36 voor dag en nacht en 77 werken alleen overdag in de werkplaatsen.

WAT MAKEN ZE?

Cocosmatten, closetmatten, kledjes, handdoeken; dweilen, borstels, rietmatten, smyrnawerk, mandwerk.

WAT DOEN ZE NOG MEER?

Stoelen matten, oud papier ophalen, timmeren, boekbinden, sorteren, aardappelen schillen en montagewerkzaamheden.

WAAR BLIJVEN DEZE ARTIKELEN?

Alles wordt verkocht aan particulieren en winkels. In 1951 werden vervaardigd o.m. 1700 cocosmatten en 40000 m² rietmat, 2800 borstels enz.

ZIJN DIE ARTIKELEN GOED?

Alle artikelen worden met de hand onder voortdurend toezicht van een leidster of leider van een eerste klas grondstof vervaardigd. Bovendien kan een artikel in kleuren of model naar keuze besteld worden.

ZIJN DIE ARTIKELEN DUUR?

Alles wordt berekend tegen normale winkelprijzen, terwijl winkeliers de gebruikelijke korting krijgen.

MAG U ER OOK KOPEN?

Jazeker, hebt U dan nog nooit iets gekocht; dan wilt U dit verzuim zeker wel goed maken: Bijna 25 jaar bestaan deze werkplaatsen en nu bij de opening van het gerestaureerde gebouw is het een unieke gelegenheid eens te komen kennis maken.

DE SPECIALE OPENINGSaanbieding

EEN ASSORTIMENT VAN ENKELE VAN ONZE ARTIKELEN
GEMAAKT IN DE VERSCHILLENDE WERKPLAATSEN.

1 cocosmat (40 x 70)	f 5,20	1 closetmat (40 x 70)	f 5,20	1 schoenborstel	f 1,75
dessin naar keuze		dessin naar keuze		1 boodschappenmandje	„ 4,50
1 dweil	„ 1,25	1 stofdoekenmandje	„ 1,90	1 wasborstel	„ 0,45
1 handstoffer	„ 2,50	1 handdoek	„ 2,75	1 nagelborstel	„ 0,45
1 gootsteenborstel	„ 0,45	1 washandje	„ 0,45	1 gootsteenborstel	„ 0,45
1 werkborstel	„ 0,60	1 werkborstel	„ 0,60	1 werkdookje	„ 1,10
1 closetborstel	„ 1,—			1 dweil	„ 1,30
				1 closetborstel	„ 1,—
	Totaal f 11,—		Totaal f 10,90		Totaal f 11,—

voor f 10,—

voor f 10,—

voor f 10,—

Bij andere aankopen boven f 10,—, 10 % aan BORSTELWAREN CADEAU

DEZE AANBIEDING GELDT TOT 1 MAART A.S.



Huisvesting

Voor werk is uiteraard fysieke werkruimte nodig. Dat was al zo in de pioniersfase van Van der Wouden maar ook bij de wederopbouw en het verder tot wasdom komen. Het is indrukwekkend welke locaties allemaal in de reis van de Delftse sociale werkvoorziening in gebruik zijn geweest.

Dwars door de stad heen heeft de sociale werkvoorziening zijn geschiedenis geschreven; ook na 1970 gaat dit verder. Een indrukwekkende spreiding over de stad. Dit is gevisualiseerd in de grote kaart van Delft achterin dit boek. Ook latere locaties zijn daarin meegenomen.

Bij de werkplaats van Van der Wouden op de Paardenmarkt is het dus niet gebleven. Het werk heeft zich uitgebreid. Er moet telkens naar nieuwe vestigingen en werkzaamheden worden uitgezien.

Het komt ook wel voor dat er zoveel werk wordt aangeboden dat niet eens alle opdrachten kunnen worden geaccepteerd. Van oudsher is er ook een samenwerkingsrelatie met andere sociale werkplaatsen, waaraan soms werkzaamheden worden uitbesteed.

Eind jaren vijftig kampt de Van der Woudenstichting weer met ruimtegebrek. Het complex aan de Paardenmarkt is uitgegroeid tot een regionaal centrum en er wordt een verdere toeloop verwacht. De Van der Woudenstichting gaat nu richting Buitenwatersloot. Op een terrein van 280 bij 50 meter waar volkstuintjes zijn aangelegd, naast de Kogelgieterij, komt nu een kolossale werkplaats waar de Van der Woudenstichting de over veel filialen verspreide activiteiten wil samenbrengen. Hiertoe behoren ook het poliocentrum met 100 patiënten en de mytyschool met vier klassen voor lichamelijk gehandicapten en alsmede de productieafdelingen.

Jaar Locaties

- 1928

De vereniging Nazorg neemt de werkplaats aan het Doelenplein in gebruik. Op 16 januari begint Van der Wouden in een oude schuur aan de Doelenplein met vijf imbeciele jongens.
- 1929

De voormalige kazerne aan de Paardenmarkt wordt in gebruik genomen. Op 15 augustus komt er een werkinrichting voor meisjes en vrouwen.
- 1949

De rechtervleugel van de behuizing aan de Paardenmarkt wordt grondig verbeterd.
- 1951

Ook de linkervleugel van het gebouw komt gereed. De eerste GSW-werkplaats wordt gevestigd aan de Oude Staal, aan de Laan van Altena.
- 1952

Opening Van der Woudenstichting aan de verbouwde en opnieuw ingerichte Paardenmarkt door staatssecretaris Van Rhijn.
- 1953

De vroegere fabriek Roes (leerlooiërij) aan de Hugo van Rijkenlaan komt erbij. Deze wordt gebruikt voor kabels pellen en oud-papierverwerking. De boerderij Aan 't Verlaat komt er ook bij. De Oude Staal wordt als werkplaats opgeheven.
- 1954

Op 14 oktober opent minister Suurhoff de nieuwe werkplaatsen aan de Paardenmarkt.
- 1957

Aan de Paardenmarkt worden twee nieuwe kantines bijgebouwd. De papierophaaldienst krijgt zijn plek aan de Doelenstraat.
- 1958

Het filiaal aan de Molslaan nummer 18 (voormalige sigarettenfabriek Swarttouw) komt erbij.
- 1958

De gebouwen op het grote tuincomplex 'Middel-hove' komen gereed en worden door wethouder Baars in gebruik gesteld. Dat opent de mogelijkheid om het rietmattenbedrijf daarheen te verplaatsen, waardoor aan de Paardenmarkt ruimte vrij komt voor andere activiteiten.
- 1959

Het filiaal (een oude school) aan de Doelenstraat vervangt de werkplaats aan de Hugo van Rijkenlaan, een papierophaaldienst.

De beweging naar de Hoornsekade

In 1960 krijgt de stichting van de gemeente een terrein aan de Hoornsekade (nu Buitenwatersloot) naast de Kogelgieterij ter beschikking. Er wordt begonnen met de bouw van een aantal noodwerkplaatsen, waarbij de gedachten direct ook uitgaan naar een permanente bebouwing.



Het begint met enkele noodloosden aan de Hoornsekade.

Juli 1960 gaat de eerste spade de grond in.

Vanaf 1960 is de Van der Woudenstichting intensief bezig met de verwezenlijking van het nieuwe werkplaatsencentrum aan de Buitenwatersloot. Dat wordt een tienjaren-project!

In 1960 bericht het college dat de gemeente bereid is de permanente nieuwbouw mee te financieren. In oktober wordt een bouwcommissie benoemd. Dit neemt van idee tot realisatie dus nog tien jaar in beslag. In deze bouwcommissie hebben naast de Van der Woudenstichting ook een vertegenwoordiger van het ministerie van Sociale Zaken, de directeur Federatie Werkplaatsen en de gemeente (Openbare Werken) zitting.

Op 3 maart 1961 verzoekt de Van der Woudenstichting het college van burgemeester en wethouders van Delft om Openbare Werken opdracht te geven een door de bouwcommissie opgesteld schetsplan uit te werken. De gemeente gaat de bouw financieren en de Van der Woudenstichting gaat het complex na oplevering huren. De gemeente bepaalt de huurprijs op zeven procent, ofwel f 21.000 per jaar.

Op 25 september 1962 brengt Openbare Werken het ontwerp uit, met het verzoek aan de gemeente om een krediet van f 3,3 miljoen beschikbaar te stellen. Het verloopt daarna traag. De gemeente zit in financieel zwaar weer en heeft te maken met investeringsbeperkingen. Het duurt meer dan een jaar voordat, na aansporing door de stichting, de gemeente een vervolgstap zet. Men vraagt dan om een exploitatierekening. Binnen een maand wordt deze aan het college uitgebracht. De exploitatierekening is gebaseerd op zeshonderd werknemers. Nadat het college akkoord gaat met de nieuwbouwplannen, wordt hard gewerkt aan de afronding van de plannen om maar zo snel mogelijk de goedkeuring van het Rijk in handen te krijgen. De algemene verwachting is dat de eerste paal dan binnen afzienbare tijd geslagen kan worden. Het wachten is dus op de definitieve goedkeuring van het krediet door de gemeenteraad.

Inmiddels blijkt de nieuwbouwprijs geen f 3,3 miljoen meer, maar bijna f 4 miljoen. Eind 1964 twijfelt het college eraan of de raming van zeshonderd werknemers niet aan de hoge kant is. Omdat door de investeringsbeperking van de gemeente de uitvoering van de plannen in gevaar komt, wordt nu zelf geprobeerd aan het benodigde beginkapitaal van f 750.000 te komen. Het Rijk geeft intussen in 1965 al wel zijn goedkeuring aan de nieuwbouwplannen.

Ondanks het moeizame verloop staat de nieuwbouw in oktober 1965 alvast voor één miljoen op de investeringslijst voor



Montagewerk in Marlot.

de gemeentelijke begroting van het volgende jaar. Alle hoop dus om op 1 januari 1966 met de eerste fase te kunnen beginnen, het jaar erop met de tweede en 1 januari 1968 met de derde. In december 1965 doet zich een nieuw risico voor. De gemeente vraagt de Van der Woudenstichting om zelf kapitaal bij elkaar te krijgen. Het gemeentelijk krediet voor de eerste fase – f 991.000 – komt op 5 januari 1966 nu toch beschikbaar. Zou een aanbesteding in maart 1966 nog mogelijk zijn?

Medio 1966 blijkt de financiële positie van de gemeente nog steeds precair te zijn. In de vergadering van het algemeen bestuur op 1 juli moet wethouder Weeber mededelen dat er op dat moment nog geen nieuwbouw mogelijk is. Het geld is er simpelweg niet.

Uiteindelijk is alles toch goed gekomen. In april 1967 zegt de gemeente het krediet van f 901.500 voor de tweede fase toe. Op 1 augustus zijn de vijf werkhallen van de eerste fase klaar

en op 4 oktober kan burgemeester Ravesloot de eerste paal voor de vijf volgende werkhallen slaan.

Dezelfde maand nog verhuist een gedeelte van de werkplaatsen van de Paardenmarkt naar het nieuwe onderkomen. En om de zaak af te ronden: het krediet voor de laatste fase – f 2,4 miljoen – komt in maart 1968. Compleet met aanvulling en een krediet voor de inventaris komt het hele complex daarmee op f 4.531.000.

Op 1 juli 1968 opent het Administratief Centrum Delft (ACD) met onder meer zijn huisdrukkerij: een nieuwe tak aan de bedrijvigheid. Op 6 september 1968 opent de burgemeester officieel de tweede serie van vijf hallen aan de Hoornsekade.



Het Administratief Centrum Delft.

De ontwikkeling gebeurt in stappen:

Jaar Locaties

- 1960** Met drie houten noodloodsen begint Marlot aan de Hoornsekade nummer 6. Dit wordt het terrein van de nieuwe huisvesting die in 1970 geopend wordt.
- 1961** Er komt nog één houten loods bij en de bouwcommissie voor het bouwen van de nieuwe werkplaatsen wordt geïnstalleerd.
- 1962** Vier nieuwe loodsen komen bij de vier die al aan de Hoornsekade staan.
- 1965** De goedkeuring van het rijk voor de nieuwbouw van werkplaatsen komt af.
- 1966** 4 oktober: burgemeester Ravesloot slaat de eerste paal voor de vijf werkplaatsen.
- 1967** 1 augustus: de eerste vijf werkhallen zijn gereed.
- 1968** De tweede serie van vijf hallen wordt op 6 september door de burgemeester officieel geopend
- 1970** Opening van het geheel nieuwe Marlot: vijftien werkhallen en een hoofdgebouw.

Het jubileumfeest van de Van der Woudenstichting wordt in dit jaar feestelijk gevierd in de voormalige Doelen op het huidige Doelenplein. Directeur Wehrmeijer slaat in 1968 samen met de oudste werknemer, de heer G. v.d. Mije – veertig jaar in dienst – de eerste paal van het nieuwe complex Marlot, beiden gehuld in oliejasen. “Dat de gebruikelijke helmen en oliejasen bij dergelijke bijeenkomsten geen luxe zijn bleek overduidelijk. Beide heren, onkundig van de werkwijze van de hei-installatie, maakten bij de eerste slagen een zweefsprong door het touw vast te houden in plaats van te laten vieren”, aldus Het Binnenhof van 7 september 1968.

“Nieuwbouw blijkt een tienjaren-project!”

Hieronder nog een collage van enkele van de locaties door de stad heen:



De stichting laat zijn sporen na in de stad. Met onder meer locatie Paardenmarkt, filiaal Molslaan (Swarttouw), Middelhove, Marlot. En rechts tweede foto van onderen de papierophaallocatie aan de Doelenstraat.



Intermezzo

Deel I van het boek laat de reis zien van de sociale werkvoorziening van het Doelenplein in het prille begin tot aan de nieuwbouw van Marlot. Het moment ook van overdracht van de werkplaatsen aan de nieuwe Delftse Stichting Sociale Werkvoorziening.

De Van der Woudenstichting gaat in 1970 nog verder als zelfstandige organisatie met het beheer over gezinsvervangende tehuizen en dagverblijven. Het internaatgedeelte blijft dus achter. We zullen in de intermezzo's van dit boek de verdere geschiedenis van het internaat met de vestiging aan de Paardenmarkt op hoofdlijnen blijven volgen. Dit ook om het beeld van de Delftse sociale werkvoorziening aan te vullen met andere ontwikkelingen in de zorg voor mindervaliden.

Daarnaast zijn er belangrijke parallellen met de ontwikkelingen in de zorg voor psychiatrische patiënten. We gaan in de intermezzo's tussen de boekdelen daarom ook in op gerelateerde ontwikkelingen bij het (nu nog zo geheten) Sint Joris Gasthuis. We kijken daarbij vooral ook naar de rol binnen 'het Joris' van werk in de vorm van arbeidstherapie en werkplaatsen⁸.

Daarnaast zijn er ook andere instellingen waar verbindingen mee zijn zoals bijvoorbeeld de weeshuizen in Delft met ook hun interessante historie. En elk tijdvak kent ook wel meerdere maatschappelijke partners op het werkveld van arbeidsgehandicapten, dagbesteding en internaten maar belichten we verder niet uitgebreid.

De werkplaatsen van Sint Joris

In 'Van Koningsplein naar Lazarusklap, fragmenten uit de geschiedenis van Psychiatrisch Centrum Joris te Delft' (Jaak Slangen, 1994) wordt de geschiedenis van het Sint Joris Gasthuis uitmuntend beschreven. Er zijn verbindingen met ons verhaal over de sociale werkvoorziening: in de zorg aan en voor-

zieningen voor geestelijk gehandicapten en in het bevorderen van werk. Toen de GSW-regeling in 1950 verder verruimd werd, kwamen ook mensen van Joris bij werkplaats Van der Wouden terecht en er was ook sprake van opdrachten van de Van der Woudenstichting aan werkplaatsen van het Joris. Het Sint Joris Gasthuis is officieel opgericht in 1677. Het bestaat echter onder andere namen al langer, vermoedelijk sinds 1394. Het Gasthuis geeft dan onderdak aan zwervers, bedelaars, daklozen, bejaarden en reizigers. Oorspronkelijk is 'het Joris' dus niet gericht op psychiatrische patiënten. Vanaf de Late Middeleeuwen groeit Delft, er komen steeds meer mensen in de stad wonen. Mensen die anders zijn, werden vroeger misschien nog wel getolereerd of simpelweg verstoten, maar dat gebeurt in de stad niet meer. Het probleem wordt overgelaten aan de stedelijke armenzorg. Het voornaamste doel van de stedelijke armenzorg is deze mensen van de straat te houden, zodat de andere mensen geen last van ze hebben. Het Sint Joris Gasthuis in Delft heeft een hele ontwikkeling



Ook in Joris is cocosmatten vlechten belangrijk.

⁸ Het museum Historisch Joris in het monumentale hoofdgebouw van het buitengesticht aan de Jorismweg (op het huidige GGZ Delfland-terrein) biedt nog veel historisch materiaal met geschriften, foto's en de in de loop der tijd gebruikte gereedschappen voor arbeidstherapie en werkplaatsen.

doorgemaakt. Ook in deze specifieke voorziening hebben arbeid en arbeidstherapie een belangrijke rol vervuld. Begin 1900, rond de eeuwwisseling, houden veel mannen zich bezig met 'huiswerk', touwpluizen, veld- en tuinarbeid, matten vlechten, kleermaken, sjouwen, verfwerk, matrassen maken en tabak strippen. En vrouwen krijgen een taak in de omvangrijke huishouding toegewezen: aardappelen schillen, werk in de linnenkamer en bezigheden als naaien, breien, haken, kleding merken en kousen stoppen.

Met de komst van de geneesheer-directeur Beijerman in 1928 wordt de arbeidstherapie in het Joris op een nieuwe leest geschoeid. Dit krijgt een centrale plaats in de behandeling van de patiënten. Door terugdringing van de bedverpleging en de activiteiten overdag gaan de patiënten veel beter slapen en neemt het gebruik van dwangmiddelen zoals dwangbuizen met gesloten mouwen af. Tegen het einde van de crisisjaren dertig is men weer verzekerd van nieuwe opdrachten. Het meest tot de verbeelding spreekt de aanleg en inrichting van een heuvelachtig park achter het gesticht bij rijksweg A13: 'Klein Veluwe'.



'Klein Veluwe' bij de aanleg en na realisatie.



Sterke groei sociale werkvoorziening

In 1969 is de GSW-regeling vervangen door de Wet sociale werkvoorziening (WSW): de markering van een nieuw begin. De minister van Sociale Zaken heeft de uitvoering van deze wet opgedragen aan de gemeentebesturen. In 1972 zijn er zodoende 180 sociale werkplaatsen in ons land met circa 45.000 werknemers, daarvan 13.000 à 14.000 'zwakzinnig' (zoals men toen zei).

Aan het begin van dit tijdvak komen voor Delft nu verschillende zaken bij elkaar. De WSW voor hand- en hoofdarbeiders maakt onderscheid tussen lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk gehandicapten (zoals oudere werklozen en relatie-defecten). De sociale werkvoorziening is er op de eerste plaats op gericht om de werkgelegenheid aan te passen aan het individu. Daarnaast richt zij zich op de arbeidsrevalidatie van betrokkenen.

Wonen en werken loskoppelen

Vanaf de start omvat de Van der Woudenstichting wonen en zorg, zowel als werken. Om de groei bestuurlijk te kunnen blijven behappen, worden werk- en leefmilieu gescheiden. Voor de sociale werkvoorziening is er de nieuwe door de gemeenteraad opgerichte DSSW: de Delftsche Stichting Sociale Werkvoorziening. Het internaat/ gezinsvervangend tehuis blijft onder de naam Van der Woudenstichting voortbestaan.

In 1970 wordt een geheel nieuw gebouw in gebruik genomen aan wat nu de Buitenwatersloot heet, naast de Kogelgieterij. De vestiging krijgt de naam Marlot en beslaat vijftien werkhallen en een hoofdgebouw. Het is een modern werkplaatsencomplex dat de DSSW huurt van de eigenaar: de gemeente Delft. Het gebouw wordt in de jaren daarna verder uitgebreid, onder andere met een groot 'state of the art' magazijn en talloze malen intern verbouwd naar de steeds wisselende eisen en werksoorten. Het pand is in 2017 gesloopt om plaats te maken voor woningen.



Eenvoudig productiewerk: de dames in witte en de heren in gekleurde bedrijfskleding.

2

Bedrijfsmatige ontwikkeling 1968-1998

“Sterke groei leidt tot
veel hogere kosten!”

Wetgeving 1968-1998⁹

De inwerkingtreding van de nieuwe wet in 1969 versterkt de ontwikkeling van de sociale werkvoorziening in het land enorm. De sterke groei leidt echter ook tot veel hogere kosten. Veel wetgeving in deze periode is gericht op de financiering van de sociale werkvoorziening. De sociale werkvoorziening in Nederland is altijd door Rijk en gemeenten gezamenlijk gefinancierd. De gemeente is het vangnet voor het – na rijkssubsidie – resterende tekort. De financiële regelingen worden hier voortdurend op aangepast. Ruwweg kan voor de financiering een onderverdeling worden gemaakt in drie perioden: 1969-1982, 1982-1989 en van 1989 tot heden.

1969-1982

Tot 1982 geeft het Rijk aan gemeenten een procentuele bijdrage in onder andere loonkosten en sociale lasten. Daarnaast wordt een aanvullende rijkssubsidie verstrekt. De exploitatiekosten die dan nog ten laste komen van de gemeente worden aangewezen als kosten van sociale zorg. Deze worden deels (voor 80%) via het Gemeentefonds vergoed. Het resterende deel financieren de gemeenten uit algemene middelen die ze ter beschikking hebben.

1982-1989

In deze periode betaalt het Rijk nadelige exploitatiesaldi voor 80%, mits de rijksconsulent de exploitatielasten en baten relevant verklaart. De overige 20% komt ten laste van gemeenten met WSW-werknemers. Daarnaast betalen gemeenten die deelnemen aan gemeenschappelijke regelingen – een constructie die op veel plekken in het land wordt toegepast, echter niet in Delft – algemene beheers- en bestuurskosten op basis van het aantal WSW-werknemers. Het Rijk subsidieert de loonkosten en de VUT-uitkeringen van WSW-werknemers voor 100%.

1989-heden

Met ingang van 1 januari 1989 voert het Rijk budgetfinanciering in. De rijkssubsidie wordt vanaf dat moment verleend overeenkomstig een financieel verdeelmodel dat het Rijk hanteert. Er wordt gewerkt met objectieve normen op basis waarvan budgetten geheel of gedeeltelijk worden vastgesteld. Als belangrijkste basis geldt hierbij het werkelijke aantal bezette arbeidsplaatsen van 36 uur, waartoe een jaarlijkse taakstelling wordt opgesteld. Correctiefactor voor deze taakstelling is de lengte van de wachtlijst van WSW-kandidaten.

De invoering van budgetfinanciering in 1989 verhoogt de financiële druk op de exploitatie van SW-organisaties in de loop van de jaren negentig. In diverse SW-organisaties vinden reorganisaties plaats om de bedrijfsvoering te verbeteren. Feit is dat de hoogte van de gemeentelijke bijdrage in de sociale werkvoorziening aanzienlijk stijgt in deze periode: van € 23 miljoen in 1989 tot € 73 miljoen in 1995. Ook bij het Delftse SW-bedrijf is deze ontwikkeling zichtbaar. Nadat in 1994 de commissie-Houben het kabinet heeft geadviseerd over de stroomlijning van alle gesubsidieerde arbeid – waaronder WSW, Jeugdwerggarantieplan en Banenpool – wordt in 1997 de nieuwe Wet sociale werkvoorziening (nWSW) geboren. Daarover meer in deel III.

Enkele beelden die deze periode typeren: het personenvervoer met de rolstoelbus en de kwaliteitsnormering. De werkgever zorgt dan nog voor het woon-werkverkeer van geïndiceerde medewerkers. Verder moet steeds meer rekening gehouden worden met eisen van opdrachtgevers, zodat ISO-kwaliteitsnormen en kwaliteitscontroles standaard worden toegepast.

⁹ Zie 'De WSW in beweging', een uitgave van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten in het kader van de modernisering van de Wet sociale werkvoorziening, juni 2006.



Het ISO-kwaliteitsnormlogo.



Kwaliteitscontrole door middel van wegen.



De werkgever zorgt voor woon-werkverkeer van medewerkers uit de doelgroep.



Ideaal en werkelijkheid

Begin jaren zeventig is het financieel gezien om verschillen- de redenen zwaar voor het bedrijf. Eén van die redenen is het wegvallen van verpakingswerk. Voorheen werden ar- tikelen veelal gecombineerd met een reclamevoorwerp en dat inpakken was allemaal handwerk. Nu wordt de reclame erop gedrukt: allemaal machinaal. Vervangend verpak- kingswerk heeft een lagere opbrengst. Wat bedrijfsmatig gezien wel goed loopt is de Brix Box: ‘speelgoed voor jong en oud’, een eigen product. Het gaat dan om miniatuursten- nen, dakpannen en andere bouwelementen, zoals grijze kartonnen voegstroken die het cement imiteren. Het is een bouwsysteem met lijm, dat onder de kraan zo gewenst weer oplost. In vele huiskamers is men er druk mee.

In een regionale voorlichtingsbrochure lezen we: “De Wet so- ciale werkvoorziening zou men kunnen vergelijken met een vruchtboom. De wet zelf is dan de stam, die zijn wortels heeft in de grond van sociale zekerheid. Uit die stam groeien de tak-

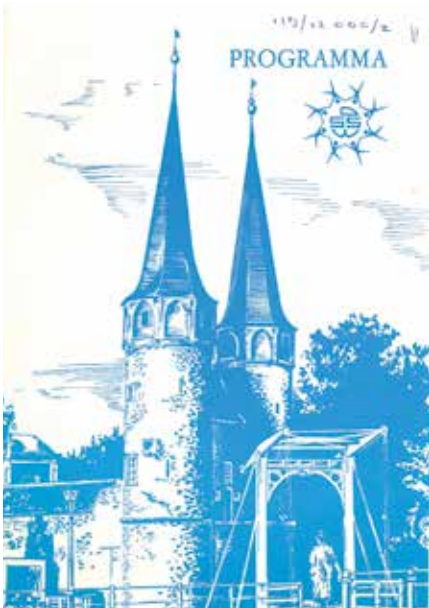


Inmiddels mogen medewerkers de stofjas desgewenst uit laten.

ken, de Koninklijke Besluiten – algemene maatregelen van be- stuur.” De beeldspraak gaat nog even door en eindigt met de bladeren: de medewerkers.

Om een tijdsbeeld te schetsen een fragment uit de inleiding over ‘Ideaal en werkelijkheid van de sociale werkvoorziening’, door H. Schuitemaker, plaatsvervangend directeur van de directie Complementaire Sociale Voorzieningen: “De wetgever heeft de sociale werkvoorziening niet gezien als een doel, doch als een mid- del. Als middel tot bevordering van levensontplooiing, van meer gelijkheid en maatschappelijke kansen en van optimale gezond- heidsvoorwaarden. Kortere gezegd: als een middel tot vergroting van menselijk welzijn, óók voor de geestelijk gehandicapte mens.” Een vertegenwoordiger van het ministerie van Sociale Zaken, de heer C. van Aalst, verdedigt het voortdurende – ook bij gewijzig- de subsidiëring – toezichtbeleid van de overheid. Dat moet niet worden gezien als een betutteling of een poging tot centralisatie, “maar integendeel als een ondersteuning naar u toe, om duidelijk te maken dat de uitvoering bij u in goede handen is. Het Rijkscon- sulentschap is er niet primair om u op de vingers te kijken, maar om u te adviseren, te steunen, zo nodig te stimuleren en soms om u voor uitglijden te behoeden.”

In 1971 krijgt de DSSW de beschikking over een arbeidsre- validatie afdeling (ARA): een afdeling waar mensen gemiddeld dertig dagen verblijven voor onderzoek, oefening en obser- vatie. In 1973 wordt daarnaast nog een test- en trainingsaf- deling opgezet. Iedereen die daadwerkelijk instroomt, komt eerst op deze afdeling. Als duidelijk is welk werk het meest geschikt is voor een persoon, volgen een aantal weken op de trainingsafdeling waar medewerkers ervaring opdoen in hun nieuwe werk. En waar zo nodig en mogelijk aanpassingen wor- den verzonnen.



Logo van de Delftse Stichting Sociale Werkvoorziening.



Voor de doelgroep verveelt het nooit: routinematig stickeren.

Tussen de DSSW en de Van der Woudenstichting is er ‘nog steeds goed contact’, aldus het jaarverslag in 1971. Van de ongeveer 500 DSSW-medewerkers zijn er ongeveer honderd gehuisvest bij de Van der Woudenstichting. Deze verhouding gaat wel verder uit elkaar lopen, vooral omdat in latere jaren een ondergrens ingesteld wordt voor medewerkers die een minimale arbeidscapaciteit hebben. Voor familie soms omstre- den, maar verdedigbaar vanuit het gegeven dat SW-medewe- rkers een cao-loon ontvangen.



Een mooie werksoort: klompen afwerken.

Middelhove ligt tussen de Delftse Hout en de Nootdorpse Plassen. Een deel van de tuinderij wordt in 1973 bij het Her- tenkamp gevoegd. Wat rest is een terrein van ongeveer drie hectare. In de jaren zestig start de sociale werkvoorziening hier met het telen onder platglas (lage broeibakken) en in een klein kasje. Anno 1973 worden er nog steeds rietmatten ver- vaardigd door medewerkers en stoelen gebiesd, net als bij de start van de Van der Woudenstichting in 1928. Maar op Mid- delhove doen ze inmiddels meer, zoals voederbieten telen voor de kinderboerderij en ook planten en groenten, die deels via de regionale veilingen worden afgezet.



Middelhove in de periode van telen op ‘de koude grond’ of onder ‘platglas’.



Concurrerend?

Concurrentie of niet? Het blijft door de jaren heen een steeds weer terugkerende vraag: is de sociale werkvoorziening met de subsidies die het krijgt een concurrent of niet? Feit is dat de subsidie die de sociale werkvoorziening per medewerker krijgt ook uitgedeeld wordt aan de reguliere werkgever die iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst neemt. Deden ze het maar meer!

In de Delftsche Courant van augustus 1975 lezen we, naar aanleiding van de aanschaf van nieuwe machines voor de offsetdrukkerij van het Administratief Centrum Delft: “Juist in deze bedrijfstak zijn de prijzen vastgelegd en scherp geregeld. We nemen geen concurrentiepositie in. Integendeel, de samenwerking is juist erg goed.”

In september van dat jaar kopt dezelfde krant: “Grote order van HUBO | Werkvoorziening gehandicapten is gezonde concurrentie.” Aanleiding is een grote order van de HUBO, omdat de kwaliteit van de werkvoorziening hen goed bevalt. Commissieleden vragen zich af of hier geen oneerlijke concurrentie speelt. Directeur in de jaren zeventig, de heer J. Kooi pareert dat: “Onze prijzen zijn dezelfde en om orders in de wacht te slepen moeten wij net zo goed kwaliteit en snelheid bezitten als wie dan ook.” Als het tempo niet wordt gehaald, worden er gewoon twee- of driemaal zoveel werkrachten voor een order ingezet. Zo wordt de klant naar wens en op tijd bediend.

De aanschaf van nieuwe drukwerkmachines en ook een stikmachine voor een order van ten minste drie jaar voor maar liefst drieëntwintig medewerkers vanwege de productie van tuinstoelkussens, levert discussie in de gemeenteraad. “Het gaat een beetje neigen naar het vrije ondernemerschap”, zegt



Achter de naaimachine voor een grote order: het maken van overtrekken voor tuinstoelkussens.

een CPN-raadslid. Wethouder Kroon (PvdA) bleek het daar niet mee eens: “Wat moeten we dan? De hele zaak sluiten?” Overigens wordt meer en meer gekeken naar het aantrekken van werk waar machines bij komen kijken. Op dat terrein is er geen concurrentie van thuiswerkers, zo is de gedachtegang. Ook wordt de blik in toenemende mate gericht op werkgelegenheid in de dienstensector. Anno nu weten we dat die afslag een verstandige is: het leidt naar heel veel werk in de jaren daarna.

De sociale werkvoorziening maakt een explosieve groei door. Landelijk groeit de populatie van WSW-werknemers in de jaren 70/80 in tien jaar tijd van ruim 35.000 naar ruim 70.000. In Limburg werden na sluiting van de mijnen veel mensen tot de sociale werkvoorziening toegelaten. De DSSW in Delft groeit eveneens in die jaren. De DSSW heeft ook een regionale functie. Mensen komen uit omliggende gemeenten, tot Leiden, de Westlandse dorpen en Vlaardingen aan toe. Met daarbij het gebied dat tot op de dag van vandaag een beroep doet op Delftse sociale werkvoorziening: de gemeenten Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland (destijds de drie B-gemeenten: Bleiswijk, Bergschenhoek en Berkel en Rodenrijs).



Veel medewerkers in een rolstoel op deze aangepaste locatie.

Vrijenban

Groei komt ook met een nieuwe tak aan de stam van DSSW. Op een etage van het voormalige Metaalinstituut TNO aan de Rotterdamseweg gaat op 8 januari 1976 het regionaal toeleveringsbedrijf Vrijenban van start. Via intensieve samenwerking met de Technische Hogeschool Delft en het Delftse Revalidatiecentrum biedt deze nieuwe loot van de DSSW arbeidsmogelijkheden voor zwaar lichamelijk gehandicapten die elders niet aan de slag kunnen.

Bijzonder is dat hier werk en noodzakelijke persoonlijke verzorging voor de gehandicapten samen gaan. Deze opzet, met ook nog een open en regionaal karakter, is nieuw. Er wordt gestart met vijf doelgroepmedewerkers, en dat aantal groeit al snel naar de vijftien. Men houdt zich bezig met metaalbewerking, inpakwerk en elektromontage. Vijf jaar later zijn er



Mede dankzij toepassing van de specialistische kennis van de toenmalige TH een voetbediende machine.

“Speelgoed voor jong en oud – een eigen product.”

35 mensen aan het werk en ook de werksoorten zijn dan uitgebreid met montage, mechanisch bewerken van hout en kunststof, graveren, sleutels en sloten maken, administratief werk. Zo valt er voor de doelgroep ook wat te kiezen.

De werkzaamheden worden zodanig aangepast dat vanuit de rolstoel gewerkt kan worden. Voor die nodige aanpassingen en ook hulpstukken staat de TH met haar technische kennis mede borg. Er worden heel veel mallen gemaakt, die het werk vergemakkelijken. Met een aangepaste boor-tap-combinatie kunnen via voetbediening draadspanners worden geboord en getapt. Zowel bedrijven als particulieren zijn klant in de eigen winkel van Vrijenban. Daar kan men terecht voor graveerwerk, sleutels en sloten.

Voor de dagelijkse verzorging en begeleiding zijn naast werkleiders ook maatschappelijk verzorgsters met een medische achtergrond aanwezig. Twee aangepaste bussen met een rolstoellift verzorgen het woon-werkverkeer. In oude verslagen lezen we dat er een sterke groepsbinding is en dat de deelnemers elkaar helpen. Als een van de medewerkers zijn mondbediende typemachine niet meer kan gebruiken, worden fondsen aangeschreven en helpt het Delftsche Jongeren Diaconaat, zodat een aangepaste machine ontworpen kan worden. Via de kin kan daarna weer gewerkt worden aan het uitwerken van meetrappen voor een Westlandse opdrachtgever. In een krantenartikel lezen we overigens dat Vrijenban door de medewerkers van Marlot als een strafkamp wordt gezien. Jalousie de métier?



Heel veel mallen zijn er in de loop van de decennia gemaakt: handig hulpmiddel om het werk voor de doelgroep eenvoudiger te maken.

Kritische en feestelijke momenten

Roerige tijden

De toenmalige PPR (Politieke Partij Radicalen) komt met een kritisch rapport over de omgang met ex-psychiatrische patiënten. In datzelfde jaar 1977 laat een brand een opslaghal van Marlot, met onder meer cosmetica-artikelen, in as achter. Niet de eerste en niet de laatste brand bij de werkinrichting. Deze brand is aangestoken door een geestelijk gehandicapte medewerker. Tegen zijn zin moest hij verhuizen en de brandstichting is zijn kreet om hulp. In de krant lezen we dat hij niet gestraft wordt voor zijn actie.

In de archieven vinden we krantenartikelen die melden dat de gemeenteraad gehoord heeft over onrust in het SW-bedrijf. Er zou 'straf' uitgedeeld worden aan medewerkers van de werkvoorziening: 'radio uit bij te weinig productie', bijvoorbeeld. Er wordt een onderzoek ingesteld, daar komen we verderop op terug.

Gouden jubileum

Op 20 januari 1978 – vijftig jaar na het begin met de werkplaats – is het groot feest. Overdag een koffiemaaltijd voor 900 mensen: werknemers en genodigden. In de aula van de TH treedt later op de dag een keur aan artiesten op, waaronder Conny Vink en Ronnie Tober en als slot een spontaan 'optreden' van medewerkers. Het programma is gedrukt door het eigen Administratief Centrum Delft.

In het infocentrum van het stadhuis op de Markt is een tentoonstelling over 'vijftig jaar sociale werkvoorziening'. Met foto's, gereedschappen en producten door de jaren heen. Burgemeester Oele opent de expositie: "Ik ben getroffen door de geweldige inventiviteit, waarmee de werkers binnen de sociale werkvoorziening erin zijn geslaagd deelfabrikatie uit te voeren zodat gehandicapten er goed en praktisch mee uit de voeten kunnen." Wethouder Castelein betoogt dat het niet altijd een-

voudig is om 600 tot 700 mensen aan het werk te houden. "Het gaat er om welke ondeugden we kunnen beteugelen en welke deugden we een kans geven." Directeur Kooi op zijn beurt vertelt dat er op dat moment werk wordt verricht voor meer dan zeventig bedrijven. Populair eind zeventiger jaren is vooral de vraag naar deuren van schroten.

Het ministerie laat weten dat de stichting DSSW zowel lokaal als regionaal uitstekend staat aangeschreven. Er wordt ook een nieuw embleem ontworpen voor de stichting: het ontwerp is van werkleider Leo Kruijt. Het symboliseert de onderlinge verbondenheid van het personeel én de geslotenheid die mede daardoor ontstaat.

Meer dan brood alleen

Vijftig jaar na de start van de Delftse sociale werkvoorziening schrijft Cor van Groningen het gedenkboek 'Meer dan brood alleen', dat een halve eeuw sociale werkvoorziening beschrijft. Meer dan brood alleen: een boek met een treffende titel. Cor



Feestmaaltijd met alle medewerkers ter gelegenheid van 50 jaar sociale werkvoorziening.

is journalist, werkt bij de plaatselijke krant en wordt gevraagd voor dit boek. Cor: "De centen en guldens uit de tijd van Van der Wouden zijn miljoenen geworden. De personeelsbezetting groeide van een handvol tot honderden." Via vele gesprekken met medewerkers in het bedrijf aan de Buitenwatersloot komt het boek tot stand: 'een momentopname, gemaakt tussen achteromkijken en vooruitzien'. Delftse collega Stef Breukel zorgt voor bijpassende foto's, voor de vormgeving tekent Jan-Willem de Boer, hoofd bureau voorlichting van de gemeente Delft. Een opmerkelijke uitspraak in het boek komt uit de mond van een voormalig hoofd van het consulentenschap arbeidsvoorziening van het ministerie van Sociale Zaken, mr. S. Breukel (al dan niet toevallig de vader van de fotograaf):

"De sociale werkvoorziening is niet wat ze zou moeten zijn: een poort naar de arbeid. Ze is teveel bedrijfsmatig. Als het zo door gaat maakt de sociale werkvoorziening zichzelf kapot. Degene die er nu heengaat, blijft daar in de regel tot zijn 65e. Dat frustriert naar twee kanten: de werknemers voelen zich gestigmatiseerd en de werkgevers zeggen: als 't met een werknemer niet 100% meer is, stuur maar naar de sociale werkvoorziening."

Voormalig directeur Wehrmeijer pareert dat door te zeggen dat we ons wel moeten bedenken dat er mensen zijn, die nooit door die poort kunnen. "Het mooiste zou zijn als alle bedrijven wat gehandicapten in dienst zouden nemen." Breukel noemt het op zijn beurt een utopie dat alle gehandicapten in het vrije bedrijf aan werk geholpen kunnen worden.

Onderzoek en oudercommissie

De medezeggenschapscommissie van DSSW en de vertegenwoordigers van ouders/familie met een gehandicapt kind verzoeken de gemeenteraad om een onderzoekscommissies



De Houtafdeling.

in te stellen naar klachten over de behandeling van geestelijk gehandicapten en het personeelsbeleid. Er zouden straffen opgelegd worden, zoals geen muziek en geen koffie drinken bij te geringe prestaties. De onderzoekscommissies komen er.

Maar eerst een ingezonden brief in een krant van werknemer G. van der Spek: "Deze bestraffingen zijn volkomen uit de lucht gegrepen. Ze zijn nooit voorgekomen..." En ook Ph. Hogenraad laat via de krant van zich horen: "Drie jaar lang heb ik dagelijks de gang van zaken bij Marlot meegemaakt. Mijn ervaringen deden mij tot de slotsom komen, dat de manier waarop de leidinggevendende mensen met hun pupillen omgaan, alleen maar respect en bewondering afdwingen."

De onderzoekscommissie vindt uiteindelijk geen bewijzen voor de grote klachten, wel wordt geconstateerd dat op kleine schaal medewerkers soms iets te hard worden aangepakt. Daarbij wordt geconstateerd dat de werkleiding beter toegerust dient te worden voor wat betreft het omgaan met de hen toevertrouwde doelgroep. Voortvloeiend uit dit geheel wordt een oudercommissie ingesteld die enkele decennia functioneert. Sailant detail: mevrouw G. de Vries, die de zaak destijds als raadslid aan het rollen bracht, is ten tijde van het uitkomen van het rapport verantwoordelijk wethouder voor de stichting DSSW.

In het archief een kattenbelletje over een lopende organisatiewijziging. De schrijver vraagt zich af: "Welke soort objecten



“De centen en guldens uit de tijd van
Van der Wouden zijn miljoenen geworden.”

zoekt men in een veranderende werkgelegenheids- c.q. arbeidsmarktsituatie?” Een vraag die de hele geschiedenis van de sociale werkvoorziening door gesteld wordt. Om deze vraagstukken het hoofd te bieden, komt er een driekoppige directie: naast de directeur een technisch adjunct-directeur en een economisch adjunct-directeur.

Directeur Kooi vertrekt per februari 1979. Barten wordt van algemeen bedrijfsleider adjunct directeur. In februari 1980 kiest men Barten uit meer dan zestig kandidaten tot directeur. Ja, gekozen en wel door de Delftse gemeenteraad: met 21 tegen 15 stemmen.



Pauze voor de
medewerkers in de
kantine van Marlot.

Wat gebeurt er zoal in het bedrijf?

Vier bedrijfsonderdelen

De stichting DSSW als overkoepelende organisatie bestaat eind jaren zeventig uit vier bedrijven met daarnaast een eigen afdeling arbeidsrevalidatie en een test- en trainingsafdeling. Er werken op dat moment in de vier bedrijven in totaal 540 mensen in WSW-verband, met daarbij tachtig ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen van de werkvoorziening: financiën, personeelszaken, directie en de werkleiding van de doelgroep op de afdelingen. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende locaties.

De hoofdvestiging is de werkplaats Marlot aan de Hoornsekade. Het is een handarbeidersbedrijf. Naast eenvoudig montage- en verpakkingswerk en metaalwerkzaamheden, wordt er gewerkt aan grote opdrachten voor de houtsector van het doe-het-zelfbedrijf. Een naaiafdeling die duizenden tuinstoelkussentjes maakt.

Het Administratief Centrum Delft (ACD) ligt aan de Buitenwatersloot zuidzijde, tegenover Marlot. Het is in die tijd de gemeentelijke huisdrukkerij met vier afdelingen: een drukkerij met repro- en offsetmachines, een adresseerafdeling, een typeafdeling, en de in- en outputverwerking met een vergaar- en bindafdeling. De in zwang rakende computers vormen op dat moment een serieuze bedreiging voor de adresseerafdeling.

Tuinbedrijf Middelhove aan de Middelweg teelt producten die deels worden geveild en verder ook naar groenteboeren en gezinsvervangende tehuizen gaan of in het winkeltje worden verkocht aan Delftenaren, campinggasten en eigen medewerkers. Kies maar uit: paprika, sla, komkommer, aardappelen, radijs, snijbloemen. De voederbieten en winterpeen zijn voor de ‘bewoners’ van de kinderboerderij. Aan diversiteit geen gebrek: er worden ook nog geraniums en bomen gekweekt.



Hergebruik avant la lettre: kabels pluizen, dat wil zeggen ontmantelen voor hergebruik.

Vrijenban aan de Rotterdamseweg (in een oud TNO-gebouw) is het regionaal toeleveringsbedrijf, de jongste van de vier bedrijven. Bedoeld voor lichamelijk zwaar gehandicapten. De apparatuur is aangepast aan de persoonlijke omstandigheden van de mensen.

Daarnaast zijn er nog honderd WSW'ers op gespreide objecten, de zogenaamde ‘buitenobjecten’ werkzaam, zoals bij de Technische Hogeschool Delft – van oudsher een trouwe en belangrijke opdrachtgever – de plantsoenendienst en de gemeente.

Juni 1981 kopt de Delftsche Courant dat het voortbestaan van vorming voor WSW-jongeren onzeker is. Vanwege uitblijven van rijksbeleid staan de twee Delftse vormingscentra voor WSW-jongeren ‘De Dolfijn’ en ‘Ons Huis’ op de tocht.

In een vergeeld artikel van een onbekende krant wordt melding gemaakt van een handtekeningenactie door medewer-



“Open huis maakt duidelijk: de DSSW is tot erg veel in staat.”

kers en omwonenden. Er zouden vijf of zes 40-jarige wilgen gekapt moeten worden om plaats te maken voor uitbreiding van een nieuw gebouw voor Marlot. De bomen staan er niet meer, het gebouw is er gekomen. Terwijl we dit schrijven is ook dit bedrijfspand aan de Buitenwatersloot verdwenen om op deze locatie plaats te maken voor woningbouw.

Frank van Maarschalkerweerd: meer dan 35 jaar in het groen

We noteren augustus 1982 als directeur Barten in zijn netwerk een bedrijfsleider zoekt die de kwekerij Middelhove naar een nieuw tijdperk brengt. Frank van Maarschalkerweerd heeft net de schoolbanken verlaten en ziet dit als een leuke ‘opstapbaan’. Niet vermoedend dat hij in 2018 nog steeds bij de werkvoorziening actief zou zijn. Hij krijgt de opdracht om Middelhove bedrijfsmatiger te maken. “In mijn landbouwkundige opleiding had ik de laatste technologische ontwikkelingen meegekregen. Het leek wel of ik hier in Delft in een museum terecht kwam. Een oude, lage kas werd gestookt op olie met een aparte brander om de olie vloeibaar te houden. De kas was zo lek als een mandje, dus er werd gestookt voor de buitenlucht. De luchtramen waren nog handbediend, dus in het weekend minimaal twee keer per dag op en neer naar de tuin om ramen open en later weer dicht te zetten. Veel antiek gereedschap en materiaal en ‘platglas’ dat in de winter met eigen gemaakte rietmatten werd afgedekt.” Die rietmatten gingen inmiddels vooral naar de Boskoopse kwekerijen en eendenkooien in de regio. Als stopwerk werden voor de Kabelfabriek afdekplankjes voor grote kabelhaspels spijkervrij gemaakt. Medewerkers werden geacht de spijkers recht te slaan voor hergebruik... In de wintermaanden werden de drie hectare grond met het handje gespit, terwijl er in de schuur een splinternieuwe – maar ongebruikte – Iseki-tractor stond. “Juist al die onnodige en onnodig zware werkzaamheden die aan medewerkers werden opgedragen, sta-

ken mij enorm. Dat was voor mij een drive om te gaan veranderen. Zorgen voor menswaardig en zinvol werk met respect voor alle medewerkers.”

Frank vervolgt: “Het medewerkersbestand dat ik in 1982 aantrof was wel bijzonder. De Kwekerij leek meer op dagbesteding. Een groep van vijftien medewerkers, grotendeels al op leeftijd en met een psychiatrische achtergrond. Soms mensen die ‘binnen’ niet te handhaven bleken. Het werk moest er intussen meer toe gaan doen en ook de resultaten gingen meer tellen.” Onder leiding van Frank werd ingezet om het werken in ‘De tuin’ bij de medewerkers van de Buitenwatersloot geliefder te maken. “We maakten het werk schoner en lichter. En het werd ’s zomers minder warm in de kassen door krijt op het dak te spuiten. De personeelsruimte werd gemoderniseerd. Als winterwerk werden nu bollen en knollen ingepakt: leuk en schoon werk. De tractor kwam onder het stof vandaan en medewerkers kregen een training voor machinaal spitten en frezen. Een hele verademing en tevens de start van arbeidsontwikkeling.”

Frank had er lol in om mensen iets aan te leren, en dat werkte. Er kwam een jongere populatie medewerkers binnen met meer mogelijkheden, maar de toestroom was nog niet voldoende voor al het voorhanden werk. In 1984 wordt de eerste moderne kas gebouwd. Er zijn dan in totaal vier kassen van samen 1,5 hectare. Waarnaast in de buitenlucht nog boomkwekerijproducten worden geteeld. Pas nadat de kweek van groenten en later ook bloemen plaats maakt voor potplanten, wordt het werk echt lichter en daarmee aangenamer. Ook minder bederfelijk die planten, dus niet de hete adem van de veiligheidsklok in de nek. Bij kamerplanten is er ook minder last van seizoensinvloeden en ... ze geven een betere opbrengst. Met de komst van de kamerplanten groeit de groep medewerkers tot 110. Missie geslaagd! De buitenkweek stopt: buiten kweken is arbeidsintensief vanwege onkruid verwijderen, en dat is niet meer rendabel.



Frank van Maarschalkerweerd



Boeketten samenstellen bij een gerberakweker.



Middelhove met het uitgebreidere kassencomplex.



De drukpers draait.

We schrijven begin jaren tachtig als de eerste IBM-computer wordt binnengehaald voor het ACD. Er moet ook verhuisd worden en even is er sprake van de bouw van een etage voor het ACD bovenop het pand aan de Buitenwatersloot. Uiteindelijk gaat dat niet door en wordt het een verhuizing naar nieuwbouw aan de Kluizenaarsbocht. Om jaren later toch in te trekken bij de collega's aan de Buitenwatersloot, maar dan op de begane grond.

In 1982 verdwijnt een van de verworvenheden van de werknemers. “Het wassen en herstellen van uw bedrijfskleding zal niet meer door de DSSW worden verzorgd. U dient daarvoor dus zelf zorg te gaan dragen.” Maar er zijn uitzonderingen: voor de afdelingen metaalbewerking, houtbewerking, spuitserij en technische dienst. Die hoeven nog niet zelf te wassen, maar moeten wel zelf repareren ... De kantinemedewerkers komen er het best vanaf: het bedrijf blijft al hun bedrijfskleding verzorgen.

De sociale werkvoorziening kent in de jaren tachtig twee looncategorieën. In categorie A worden mensen ingedeeld die minstens een derde van de productie in het bedrijfsleven halen. Mensen die dat niet halen komen in categorie B.

Tot erg veel in staat

Onder het motto ‘Kom ‘ns achterom’ nodigt de stichting DSSW de bevolking van Delft uit om kennis te komen maken. Een kijkje nemen op de metaalafdeling bijvoorbeeld, waar overspanningen voor de kassenbouw worden geproduceerd. Of op de houtbewerkingsafdeling, waar ‘konijnenhokken, nestkastjes, bureaus, banken of wandrekken worden gemaakt, die in menig huishouden staan’. Ook worden er tennisrackets bespannen, kerstboomverlichting vervaardigd en meubels bekleed. En wat te denken van bedradingswerk, vervaardigd voor een cementfabriek in Saoedi-Arabië. De Posthoorn van 7 april 1982 kopt: “Open huis maakt duidelijk: de DSSW is tot erg veel in staat.”





De houtafdeling toont producten tijdens een open dag in 1982.

De jaren tachtig zijn economisch gezien een slechte tijd. In een vergeelde krant lezen we: “Nog steeds loopt het aantal werklozen op. Eén bedrijfstak blijft echter buiten schot: de sociale werkvoorziening. Bij elkaar werken daar 80.000 mensen.” Algemeen bedrijfsleider P. van der Weijden verwoordt het als volgt: “Als het bij de industrie regent, drupt het bij ons slechts. Wij zijn in staat allerhande klussen middels manuele arbeid te klaren, dus wendt men zich tot ons om kleinere partijen toch tijdig geleverd te krijgen.” Directeur Barten: “Bedrijven blijven sociale werkplaatsen benutten omdat ze nu eenmaal geregeld handjes tekort komen. En dat is precies wat wij te bieden hebben: ‘handjes’. Er is wel een verschil met de tijd dat het economisch beter ging. Vroeger konden we zonder problemen dingen produceren en meer voorraad opbouwen. Dat doen we nu niet meer. We voeren opdrachten uit, maken de gewenste hoeveelheden, maar overschrijden die niet.” Zowel Barten, als zijn collega-directeur van het Westlandse Patijnenburg geven aan dat het managen van een sociale werkplaats in de eerste plaats betekent ‘schipperen tussen zorgen voor voldoende werk enerzijds en beletten dat de mensen die er werken (de WSW’ers) niet onder druk komen te staan’. Barten: “We hebben een werkvloer van 600 vierkante meter voor houtbewerking, voorts een spuiterij, een verpakkingsafdeling en een opslagplaats. Ook is een deel van de mensen omgeschoold voor elektronica. Daarnaast is er nog Vrijenban en het ACD, de drukkerij. Degenen die daar geschikt voor zijn, laten we ook administratief werk doen. Kortom, we bestrijken een breed scala van werkzaamheden. Dat geeft ons de mogelijkheid mensen te laten werken op de plaats die ze het beste ligt en in een groep waar ze het beste in passen.” Allemaal citaten uit de krant Het Binnenhof van 15 september 1983.



Interieurs voor geluidboxen – seriewerk voor de medewerkers voordat Oost-Europa concurrerend wordt.

Bestuur in de jaren tachtig

“Ik herinner me dat ik rond 1982/1983 aangeschoten ben voor de sociale werkvoorziening. Directeur Barten staat dan aan het roer. Een baas van de oude stempel, dat paste goed bij die tijd. Er was een Rotterdamse doe-mentaliteit.” Aan het woord is Rinze Veenenga Kingma, op dat moment technisch directeur bij Oldelft, het latere Delft Instruments waar hij uiteindelijk bestuursvoorzitter werd. Kingma zegt ‘ja’ en neemt zitting in het bestuur van de stichting. “Waarom ik erbij werd gevraagd? Vooral vanwege mijn bedrijfsmatige kennis, denk ik.” De omzetting naar een tak van dienst was op dat moment nog niet in discussie. Kingma: “Het was toen nog een stichting, weliswaar opgericht door de gemeente, maar die was geen eigenaar. Een collega bestuurslid was bankier en we hadden ook wethouders in het bestuur, dat waren wel verschillende denkwerelden. In het stichtingsbestuur waren de opvattingen over de organisatievorm ook uiteenlopend. Misschien heb ik zelf wel bijgedragen aan het feit dat de werkvoorziening uiteindelijk in 1986 een dienst van de gemeente werd.” Met die overgang kwam een eind aan het bestuur. Maar we zien Kingma vanaf de jaren negentig weer terug bij de sociale werkvoorziening in Delft als voorzitter van de raad van commissarissen.



Tijdsbeeld: houtspaanders rond de oren met een peuk in de mond.



Speciale cabine voor het verfspuiten van producten.

“Onrust op Marlot na ontslag bedrijfsleider sociale werkplaats”, kopt de Delftsche Courant in 1983. Het inspraakorgaan van de WSW’ers, het COVO, zegt het vertrouwen in de directie op. Commotie ook in de gemeenteraad. Op aandringen van wethouder Klaas de Vries krijgt het plan toch groen licht. De sociale werkvoorziening wordt onderdeel van de gemeentelijke organisatie.

De Bedrijven Sociale Werkvoorziening - het latere CombiWerk

In 1986 komt er een einde aan de stichtingsvorm en het stichtingsbestuur wordt van haar toezichthoudende taak ontheven. Alle bezittingen en vorderingen van de voormalige DSSW worden aan de gemeente overgedragen. Onder de naam **Bedrijven Sociale Werkvoorziening** (kortweg: **BSW**) wordt de voormalige DSSW een gemeentedienst. Het is meteen de grootste dienst van de gemeente Delft. De doelstelling: 'tewerkstelling onder aangepaste omstandigheden van personen, die tot arbeid in staat zijn, maar voor wie, in belangrijke mate ten gevolge van bij hen gelegen factoren, gelegenheid om onder normale omstandigheden arbeid te verrichten niet of voorshands niet aanwezig is'. Dat alles inclusief arbeidsrevalidatie en arbeidstraining van deze personen. En behoor je niet tot de zogenaamde personenkring, dan kom je niet in aanmerking voor de SW. Verantwoording wordt voortaan afgelegd aan de gemeente, in casu de wethouder. Maar ook in de nieuwe gemeentelijke vorm is er voorlopig op de achtergrond nog een rijksconsulent die advies geeft. En overal in het land vinden op dat moment acties plaats tegen het (loon)beleid van staatssecretaris De Graaf.



Logo van de Bedrijven Sociale Werkvoorziening.

Intussen vervaardigt de BSW ook heteluchtinstallaties voor het Westlandse bedrijf Priva. Op industrieel gebied is de jaaromzet vijf miljoen. Er rijden heel veel vrachtwagens met materialen naar de Buitenwatersloot om later de samengestelde producten weer op te komen halen. Saillant detail: het viaduct

over de Provincialeweg is te laag voor die vele vrachtwagens die bij Marlot moeten zijn. Overladen geeft veel gedoe en kost tijd. De gemeente kiest een praktische oplossing: het wegdek onder het viaduct wordt veertig centimeter verlaagd. Dan snappen we nu ook waarom het daar tot op de dag van vandaag bij regen vaak blank staat.

In 1986 start de samenwerking met de familie Schneider. Toen nog wijnhandelaar Bernd Schneider komt – samen met broer John – op het idee van de Vacuüm Wine Saver: een concept om aangebroken flessen wijn langer te bewaren. De Vacuüm Wine Saver is in veel huishoudens over heel de wereld niet meer weg



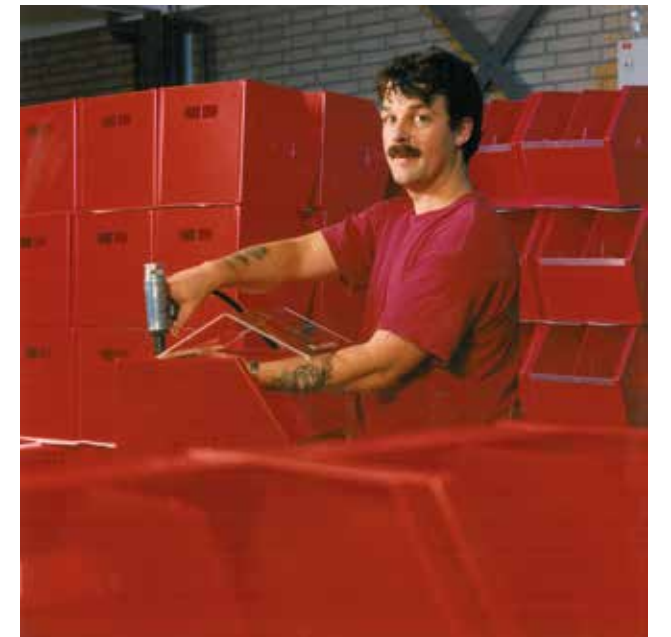
Volle aandacht voor een VacuVin-product.

te denken en anno nu uitgebreid met een hele serie aan huishoudelijke producten voor het koelen, bereiden, serveren en bewaren. VacuVin wordt opgericht en Schneider klopt, als hij naar mensen zoekt voor 'eenvoudig handwerk', aan bij de Delftse sociale werkvoorziening. BSW ontwikkelt het product met hem mee en dat is het begin van een samenwerking die duurt tot op de dag van vandaag. Er werken jaar in jaar uit veel medewerkers aan het assembleren van de producten.

Tot 1 januari 1989 geldt voor de sociale werkvoorziening de 'open eind'-financiering, waarbij het Rijk eventuele tekorten achteraf vergoedt tot 80%; de andere 20% komt dan ten laste van de gemeente. In 1989 wordt de budgetfinanciering ingevoerd, waarbij elke sociale werkplaats 'een zak met geld' krijgt. Samen met eigen inkomsten wordt daarvan de gehele bedrijfsvoering betaald. Commerciële werken wordt dan noodzaak. Als sluitende financiering niet lukt, moet de betreffende gemeente het tekort 'ophoesten'. De Delftse raad stemt blijkens de Delftsche Courant toe in deze door het Rijk voorgestelde opzet. "Maar een meer bedrijfsmatige benadering mag niet leiden tot het buiten de boot vallen van mensen", aldus een gemeenteraadslid.

Zorgen verder om voldoende eenvoudig werk: per januari 1989 mag een werknemer met een verstandelijke beperking alleen nog worden aangenomen als de sociale werkplaats hem of haar structureel werk kan bieden. Gedacht wordt aan een 'tussenvoorziening', die dagverblijf en sociale werkvoorziening met elkaar verbindt. In de loop der jaren krijgt dit daadwerkelijk vorm.

Begin jaren negentig stopt de teelt op de koude grond vanwege het slechte toekomstperspectief. Daarvoor in de plaats breiden de kassen op Middelhove zich uit. In de wandelgang gehoord: 'iedere directeur heeft wel een kas gebouwd'. Aan



Twee werksoorten die vaak gecombineerd werden: metaal en kunststof.

de Buitenwatersloot groeit het magazijn uit zijn jasje. Er komt een plan voor een groter magazijn, zodat opdrachtgevers beter bediend kunnen worden en medewerkers een veiligere werkomgeving krijgen.



De werksoorten zijn rond de jaren negentig heel breed. Passend bij een brede schakering aan werknemers met ieder hun eigen handicap én talent. Van verpakken, elektro- en stoffeerwerkzaamheden, metaal-, kunststof- en houtbewerking, spui-terij, kwekerij met voornamelijk komkommers, chrysanten en kamerplanten, drukkerij, postmailing, digitale verwerking. Met daarnaast nog steeds de zogenaamde buitenobjecten. Voortaan heet dat detachering. Eind jaren tachtig werken mensen vanuit de SW bij de Technische Universiteit Delft, het Gewestelijk Arbeidsbureau, de gemeente en diverse musea.

De ondernemingsraad buigt zich over de voorwaarden waar- onder de – dan nog vrijwel onbekende en veelal onbeminde – automatisering verantwoord is. Een jaarverslag beschrijft vooral de interne organisatie. Dat laatste is exemplarisch voor de interne gerichtheid van het bedrijf die tot in deze eeuw zijn sporen trekt.

Er ontstaan in deze tijd ook nieuwe plannen, voortkomend uit een organisatieonderzoek. Zo komt er onder andere een



Kaderpersoneel BSW actief op de sportdag voor Delftse ambtenaren.



Chauffeur sociale werkvoorziening pendelt regelmatig tussen bedrijf en de gemeente.

'langsstroomproject' voor langdurig werklozen, samen met Bureau Werkplan en het Arbeidsbureau. De BSW schoolt betrokkenen en onder begeleiding doen mensen werkervaring op. Ook start een project dat nieuwe product-marktcombinaties onderzoekt. Er wordt veel reclame gemaakt voor de vele mogelijkheden die BSW in huis heeft, in de hoop op meer omzet. Verder besluit de directie om een totaalpakket aan te bieden aan opdrachtgevers. Tot die tijd lag de nadruk vooral op het uitvoeren van deelprocessen. Bij het verzorgen van het totaalproces wordt naast productie ook de inkoop, product-ontwikkeling en de logistieke afhandeling verzorgd. Het begrip 'ontzorgen' doet zijn intrede. BSW is bij de tijd en start ook met mechanisering. Met dit alles hoopt men het hoofd te bieden aan een teruglopend werkaanbod en toenemende daling van de rijksbijdrage.

In een personeelsblad van de gemeente Delft in 1991 lezen we: "De BSW verdient de 'gouden reinigingspet' en wordt tot de milieuvriendelijkste dienst van de gemeente verklaard. Ze zijn het beste op de hoogte van alle milieuvergunningen en handelen daar ook naar." En de jaarlijkse sportdag van de gemeente: ja, daar doet het kader van de BSW graag aan mee.

“Enthousiaste medewerkers lijken wel zeshonderd ervaren public relations medewerkers.”

Groenaanleg en -onderhoud

Het is 1991 als vanuit Middelhove gestart wordt met een nieuwe loot: groenaanleg en -onderhoud. Mooi werk voor mensen die in de frisse lucht willen werken en graag beweging hebben. Bedrijfsleider Van Maarschalkerweerd: "Met dienstverlening was meer geld te verdienen en tevens betekende dit een breder aanbod aan werksoorten voor onze doelgroep. Pim Meijkamp van Vakantiepark 'De Delftse Hout' was onze eerste klant." Meijkamp: "Een jaar nadat wij het terrein in de Delftse Hout kochten, is de sociale werkvoorziening hier gestart met de aanleg van groenstroken en tuinen. In de loop der jaren werd de samenwerking steeds verder uitgebreid, op allerlei gebied, niet alleen groen! Ook (ver)bouwen, horeca, schoonmaak, beveiliging, drukwerk, van alles. Meestal op basis van detachering maar ook door het uitbesteden van een klus."

Deze en ook andere langlopende relaties zeggen iets over de gunfactor en maatschappelijke betrokkenheid van relaties en ook over het naar wens van de klant uitvoeren van opdrachten. Na de start met vijf mensen komt er een stroomversnelling en groeit de werksoort 'groen' uiteindelijk uit tot drie teams met in totaal 110 medewerkers anno nu. Eenvoudige groenwerkzaamheden worden dan nog steeds gedaan. Naast complexe totaalonderhoudsbestekken voor instellingen en bedrijven tot buiten de regio.

Bedrijfsmatiger werken past in de tijdsgeest en dat werkt in de jaren negentig ook door bij de overheid. Directeur Barten gaat najaar 1991 met de VUT, na twaalf jaar aan het roer te hebben gestaan. Hij wordt opgevolgd door Johan de Wit, een commerciële ingesteld persoon die als bedrijfsleider bij Philips werkte. Met de komst van deze welbewust geselecteerde

directeur gaat de werkvoorziening commerciële werken. Een beweging die ook elders in het land te zien is. "Maar je mag niet aan de sociale component van dit bedrijf komen", houdt toenmalig wethouder Bonthuis de goegemeente voor.

Alweer uitbreiding

Bezwaren van twee omwonenden tegen uitbreiding van de werkplaats halen het niet. Eind oktober 1992 neemt de BSW een nieuw centraal magazijn (2.500 m2) en extra bedrijfshallen (900 m2) in gebruik. Alles ten behoeve van de industriële sector. De nieuwe bedrijfsruimte komt mede in de plaats van een tijdelijke ruimte in een oud TU-gebouw aan de Rotterdamseweg. Alle industrieel werkende medewerkers zitten dan nu eindelijk onder één dak en het aantal medewerkers kan zelfs nog uitgebreid worden. Daarbij zorgt het nieuwe magazijn voor 'just in time' aflevering.



De nieuwe loot aan de BSW: het groenonderhoud.



De boekhouding van voor het Exceltijdperk.



Het nieuwe magazijn maakt 'just in time' leveren mogelijk.



Na alle uitbreidingen aan de Buitenwatersloot is het een hele wandeling van voor- naar achterin het gebouw.

Uitbreiding ook voor het kassencomplex aan de Middelweg. Met alweer een nieuwe kas, nu van een kleine 10.000 vierkante meter, kan het aantal arbeidsplaatsen verdubbelen tot veertig. De investering van f 2,9 miljoen wordt gedekt vanuit gereserveerde middelen. De arbeidsomstandigheden in de nieuwe kas worden weer beter en het oppotten van planten kan efficiënter gebeuren.



Iedere directeur wilde wel een nieuwe kas toevoegen.

BSW wordt CombiWerk

Na 65 jaar trouwe dienst krijgt het bedrijf een nieuwe naam. De oude naam BSW gaat met pensioen. Per 1 mei 1993 wordt CombiWerk de naam met als ondertitel: productie- en service-bedrijven. De naam – bedacht door de commerciële afdeling – staat voor het combineren van materialen, werksoorten en mensen. Combinaties bijvoorbeeld bij de winkeldisplays die gemaakt en samengesteld worden: er werken mensen met hout, kunststof, metaal en elektriciteit.

“CombiWerk is een bedrijf waar veel werknemers al twee uur vóór werktijd op hun werk zijn. Waar vind je dat nog?”

De naam en het logo hebben een zakelijker uitstraling en dat is ook die nieuwe koers die het bedrijf gaat varen. Zich aanpassend aan de veranderende maatschappij. Deze koerswijziging is broodnodig om alle overheidsbezuinigingen het hoofd te bieden. Marktgericht blijft ten dienste van de hoofddoelstelling staan: 'het aanbieden van aangepast werk aan mensen die door hun handicap (vooralsnog) niet ergens anders aan de slag kunnen komen'.

CombiWerk

PRODUCTIE EN DIENSTVERLENING

Logo van CombiWerk.

Op het buitenterrein wordt bij de ingebruikname van de nieuwe naam een kunstwerk onthuld, gemaakt door een van de werkleiders, parttime kunstenaar Eric Folkers. Hij combineert materialen waarmee binnen CombiWerk wordt gewerkt: hout, kunststof,

elektra en metaal. Twee abstracte vormen die op het eerste gezicht identiek lijken, maar het niet zijn: de kunstenaar wil er mee aangeven: niet ieder persoon is gelijk, maar ieder levert op eigen wijze een bijdrage aan het bedrijf. Overigens blijft de naam Marlot in de volksmond nog lang dienst doen. Altijd beter dan het ook wel gehoorde: 'dikke-lippenfabriek'.

De doelgroep van de sociale werkvoorziening is gemotiveerder dan de gemiddelde werknemer in het bedrijfsleven. “Hier wordt veel meer gelachen”, weet directeur De Wit. Jaren eerder zei algemeen bedrijfsleider Van der Weijden al: “Zelfs wanneer onze mensen een snipperdag hebben, komen ze even langs.” Jaren later verwoordt directeur Patrick Schneider van IIC (VacuVin) het zo: “CombiWerk is een bedrijf waar veel werknemers al twee uur vóór werktijd op hun werk zijn. Waar

vind je dat nog?” En re-integratieconsulent Riki Ras: “Ik heb nog nooit bij zo'n leuk bedrijf gewerkt. Met naaste collega's in de vrije tijd aan de lopende band kerstpakketten inpakken voor al het personeel. En dan weer een personeelsfeest waar we ons voor verkleden, of een karaokeshow. Alle medewerkers van laag tot hoog door en met elkaar. Geweldig.”

Op open dagen die eens in de zoveel jaar gehouden worden, verbazen bezoekers zich niet alleen over de diversiteit aan werkzaamheden, maar ook over het enthousiasme waarmee over het werk wordt verteld. “Het leek wel of het bedrijf zeshonderd ervaren public relations medewerkers in dienst had”, schrijft de Stadskrant in 1995 na de open dag.



Kunstwerk: 'niet iedereen is gelijk, maar wel in staat om samen te werken'.



“Je leert veel van verschillende culturen.”

Als zestienjarige gestart op de houtafdeling

Ron Bokkers werkt op de kop af veertig jaar en drie maanden bij de Delftse sociale werkvoorziening als wij hem interviewen. Als zestienjarige start hij op de houtafdeling met gaatjes boren. Het simpelste werk dat er is. Hij is het al snel zat. Zijn werkleider is van huis uit timmerman en ziet dat Ron het ‘in zijn handen heeft’. Zo gezegd, zo gedaan maakt Ron onder andere de nodige kozijnen en deuren. Totdat hij gedetacheerd wordt bij aannemer Reefhuis. “Daar leerde ik gigantisch veel, ook met machines werken. Helaas ging het na zeven jaar slecht in de bouw. Samen met collega’s werd ik ontslagen. Ik kon gelukkig weer terug naar de houtafdeling, nu als voorman.”

Als CombiWerk besluit om meer in de dienstverlening te gaan opereren, wordt CombiKarwei opgericht. Een afdeling die bij organisaties en ook intern in het eigen bedrijf de nodige verbouwingsklussen onder handen neemt. “Ik werd gevraagd en er werden ook ervaren mensen vanuit de bouw bij aangetrokken. We hadden twintig crèches in onderhoud, plaatsten aanbouwen en verbouwden hele afdelingen bij de gemeente en bij CombiWerk zelf.” Doodzonde vindt Ron dat dit later gestopt is. Of hij niet weer bij een aannemer wil werken? “Taal is mijn grote struikelblok. In mijn jeugd heb ik dat niet goed meegekregen en het lukt me niet om dat in te halen. Helaas.”

Tegenwoordig is Ron de facilitair uitvoerder bij Werkse!. Hij heeft een eigen werkplaats om de nodige kasten en meubels te maken. “De dagen zijn heel afwisselend. Ik vervang verlichting, tapijttegels, richt zalen in, giet betonvoeten voor de vlaggenmasten.” Afzetlint, ballonnen voor een personeelsfeest of kerstversiering: Ron is nu als facilitair medewerker

de gewaardeerde en heel handige Harry van Werkse!. “Dingen maken vind ik nog steeds het allerleukst, naast het omgaan met al die mensen hier bij Werkse!. Omdat ik hier veel culturen leer kennen, oordeel ik veel minder. Er is veel veranderd door de jaren heen, maar ik vind het mooi dat nu ook werklozen hier geholpen worden en ik ben heel blij dat wij als bedrijf nog steeds bestaan.”

Het Rijk heeft aangekondigd te gaan bezuinigen. Landelijk kampt iets meer dan de helft van de sociale werkplaatsen met rode cijfers. CombiWerk behoort daar in 1993 nog niet toe, maar teert al wel in op de reserves. Landelijk is de commissie-Houben actief, die de rijksoverheid wil laten inzien dat er te veel wordt gekort op de werkplaatsen.

Klanten in de jaren negentig

Het zijn niet de minste firma’s waar de sociale werkvoorziening voor werkt. Aan het eind van de twintigste eeuw wordt inpakwerk gedaan voor grote klanten als Nesté en Calvé, medewerkers achter de computer verwerken refundacties voor grootgrutter Albert Heijn en diverse wasmiddelfabrikanten, VacuVin is de grootste klant en ook andere gerenommeerde bedrijven zoals Delft Instruments en Lucky Leder werken met CombiWerk samen.

Arjen werkt al een half leven lang aan de testmachine voor de VacuVin pompjes en iedere dag met evenveel plezier. “Als de machine goed werkt en er geen storingen zijn, maken we per dag soms wel 49 dozen. In elke doos zitten 144 pompen. Elke dag werken we samen en we hebben het erg naar onze zin,” zegt Arjen vol trots.



Arjen bij de pompjes

Het kassencomplex aan de Middelweg breidt in 1994 – alweer – uit. Nu met een bedrijfsruimte en een extra kas van 4.000 vierkante meter. Het totale complex wordt hiermee 1,5 hectare groot. Er is ook gedacht aan de nodige milieueisen en aan verbetering van de arbeidsomstandigheden. De extra stekjes voor het opkweken van planten worden ingekocht en het aantal medewerkers breidt uit tot veertig. De ploeg voor aanleg en onderhoud bestaat dan uit twintig groenwerkers.

Meer groenwerk voor medewerkers is een bewuste keus, omdat het werk in de administratieve sector terugloopt. Directeur De Wit in het gemeentelijk personeelsblad ‘Nu en Dan’: “Het is crisis in de drukkerswereld en daardoor gaan drukkers onder de marktprijs werken.” In hetzelfde blad voor het eerst het geluid om ook valide werknemers in dienst te nemen, om



Met zakken vol komen de reclamebonnen binnen: voor iedere ingevulde bon wordt een gulden overgemaakt op de rekening van de inzender.



Verpakken voor Calvé.



Hot Chili Nuts.

daarmee extra flexibiliteit te creëren in het werk. Dat is nodig om pieken op te kunnen vangen en gehandicapte medewerkers niet onnodig onder druk te zetten. Er worden ook kerstpakketten ingepakt voor de Bijenkorf. “Erg leuk om te doen,” zeggen de medewerkers. “We hebben aan de Bijenkorf gevraagd: volgend jaar weer?”



VacuVin

In 1994 gaat de tienmiljoenste VacuVin-pomp door handen van medewerkers van CombiWerk. Op dat moment werken dagelijks tweehonderd CombiWerkers aan het product en zij worden allemaal door VacuVin op een dagje uit getrakteerd. Oprichter Schneider in Trouw: “Ik laat dat werk niet bij Combi verrichten omdat het daar lekker goedkoop is. Zeker, het moet concurrerend zijn. Maar ik doe het vooral omdat het sociaal goed is. Ze houden bij mij thuis ook de tuin bij.” VacuVin laat de Sint ook jaarlijks banketstaaf bezorgen, niet alleen voor de verpakkers, maar voor alle medewerkers van CombiWerk.



VacuVin is jarig en trakteert de medewerkers van CombiWerk. Een optreden van Sugar Lee Hooper vergroot de feestvreugde.



Lopende band met carousel.

In 1995 maakt Nederland zich op voor het tien-cijferig telefoonnummer. Werk aan de winkel voor opmakers en drukkers bij het ACD. Ook hun collega's, de beheerders van de relatiebestanden, zijn druk met het intikken van de nieuwe telefoonnummers.

Intussen is de personeelsvereniging ook actief: om bekendheid te geven aan de culturele diversiteit binnen CombiWerk organiseert de actieve personeelsvereniging in 1995 een interculturele zaterdag. Naast eigen en gemeentelijk personeel is ook de buurt welkom. Het is mooi weer met muziek en hapjes uit vele werelddelen en zelfs een heuse kameel op het buitenterrein. In de winter komt steevast Sint Nicolaas met zijn dan nog zwarte pietermannen op bezoek. Ook wordt het kerstfeest groots gevierd.

Van gemeentelijk geld dat overblijft van de pot voor gehandicaptenvoorzieningen gaat een half miljoen naar het noodlijdende CombiWerk. Dit overigens tot ongenoegen van de plaatselijke organisatie voor mensen met een lichamelijke handicap.

Halverwege de jaren negentig is het de tijd van jeugdwerggarantieplan'ers, Banenpoolers en Melkertbanen. Minister

Melkert overweegt om de doelgroep van de sociale werkvoorziening te laten krimpen. Subsidie krijg je als SW-bedrijf voor een bepaald – lees: beperkt – aantal medewerkers. Bij CombiWerk zijn dat – via een landelijke verdeelsleutel – 500 fulltime (fte) arbeidsplaatsen. Het totaal aantal gesubsidieerde medewerkers ligt echter rond de 700; uren van parttimers worden immers bij elkaar opgeteld tot één fulltime arbeidsplaats. Als gevolg van de verdeelsleutel staan er constant mensen op de wachtlijst. Sommigen meer dan twee of soms zelfs drie jaar.

In 1995 heeft CombiWerk – dan toch – een tekort van 1,2 miljoen gulden. Er komt een plan om de industriële sector te vereenvoudigen. Daarbij dreigt het verlies van zes formatieplaatsen. Vakbonden zijn niet blij, maar uiteindelijk loopt alles met een sisser af: niemand wordt gedwongen ontslagen. Wel gaat er in 1996 een reorganisatie van start. “Een operatie om de werkgelegenheid van 500 WSW-fte's veilig te stellen”, schrijft wethouder Aad Bonthuis in het voorwoord van de jaarrekening.



Directielid en maatschappelijk werkster als Maria en Jozef met heuse ezel tijdens het kerstfeest.



In de winter komt steevast Sint Nicolaas op bezoek.



Publiek en/of privaat?

Publiek of privaat? Een vraag die decennia meegaat. Commissaris Rinze Veenenga Kingma zegt tijdens een beschouwend interview: “Alle modellen kunnen werken. Het hangt vooral af van degenen die het uitvoeren. Het belangrijkste is dat je een goede structuur hebt.”

Directeur Johan de Wit spant zich in om van CombiWerk meer en meer een ‘echt’ bedrijf te maken. Uiteraard met behoud van de sociale doelstelling. Zo volgt een verdere verschuiving van overwegend productiewerk, naar meer en meer dienstverlenende activiteiten. Dienstverlening is een groei-markt.

Medewerkers van de sector Industrie worden verleid voor de nieuwe sector Dienstverlening, bijvoorbeeld voor schoonmaakwerk via CombiClean. Dat laatste levert meer financieel rendement op dan het productiewerk, waar concurrentie van uit onder andere de lagelonenlanden zich doet gelden. Door deze aanpassing worden stilstandsuren drastisch teruggedrukt. Er wordt schoongemaakt bij scholen, de gemeente en bedrijven. De vraag is maar nauwelijks bij te benen. Begin 1996 werken er 25 mensen. Alle medewerkers krijgen een opleiding, tot aan de specialist voor vloerenonderhoud. Dat komt goed van pas bij de antieke houten en marmeren vloeren in het stadhuis.

Ook wordt binnen de SW-sector gewerkt aan een netwerk van landelijke accounts. Eén van de doelstellingen is de landelijke recycling van bruingoed. In contact met collega SW-bedrijven komt er een interessant nieuw initiatief op: Neovita BV. Deze onderneming zou letterlijk nieuw leven moeten geven aan afgedankte huishoudelijke apparaten.

Aan het Delftse college en de gemeenteraad wordt toestemming gevraagd om aan deze BV te mogen deelnemen. Gemo-

tiveerd wordt dat het voor de toekomst van de WSW-werkgelegenheid belangrijk is dat CombiWerk goed aansluit op de marktsector. Dit ook in een tijd dat de rijkssubsidie voor de sociale werkvoorziening fors blijft afnemen. Dat laatste betekent een grotere inbreng van de SW-bedrijven en gemeenten, waar nu de taak (en de druk) ligt van verlaging van de kosten en verhoging van de inkomsten. Dit is een landelijk beeld. Daarnaast moeten ook nieuwe bedrijfsactiviteiten worden opgestart, waarvoor zich kansen aandienen met name op het vlak van de zakelijke dienstverlening.

Directeur De Wit ziet in combinatie van branchevorming en de al gestarte nieuwe activiteiten de beste mogelijkheid voor opbrengstverbetering. Dit betekent ook een omslag in het functioneren van CombiWerk in de marktsector. Zou deze omslag achterwege blijven, dan lopen exploitatietekorten en daarmee de benodigde gemeentelijke bijdragen verder op en/of kan het voorzieningenniveau op den duur niet meer worden gehandhaafd. Tegen deze achtergronden vinden de activiteiten in Neovita plaats.

De raad gaat in 1995 akkoord met de deelneming in Neovita. Directeur De Wit vervult namens de gemeente het aandeelhouderschap. De gezamenlijke BV Neovita van de SW-bedrijven in Maastricht, Deventer, Utrecht, Schagen en Delft wordt in 1996 definitief. Helaas komt er vanuit de nieuwe BV geen substantiële bijdrage aan de bedrijfsactiviteiten van CombiWerk.

Van voorziening naar werkbedrijf

CombiWerk groeit steeds meer van voorziening naar werkbedrijf. Waarbij het vizier van de directeur erop gericht is geen gemeentelijke bijdrage meer nodig te hebben en uiteindelijk als (overheids)bedrijf vrij in de markt te komen staan. Na een bezoek van de directeur aan Amerika en Canada gloort het idee

van de ‘affirmative enterprise’. Hij ziet daar bedrijven onder deze noemer, waar samenwerking en integratie van gehandicapten en niet gehandicapten als de normaalste zaak van de wereld geldt. Zou dat niet iets kunnen zijn voor de schoonmaak? En is het op termijn iets voor andere werkgebieden op het terrein van dienstverlening? CombiClean is al opgericht en dat blijkt succesvol.

Affirmative enterprise

John Durand van Minnesota Diversified Industries ontwikkelde het concept van de affirmative enterprise in 1973. Een affirmative enterprise is een bedrijf met een bijzondere doel: banen, arbeidsontwikkeling en adequate beloning voor mensen met een achterstand of beperking. De beperking kan mentaal, fysiek, economisch en sociaal zijn. De affirmative enterprise kent een gemengde groep werknemers: zowel mensen met als mensen zonder beperking. Dit concept doet opgeld in Angelsaksische landen. In het Verenigd Koninkrijk is een affirmative enterprise bekend als een ‘social firm’, een begrip dat we vandaag de dag steeds vaker horen

Met recht kan gezegd worden dat CombiServices BV een sociale onderneming bij uitstek is. Zij het dan niet volledig in de markt gezet, maar onder de hoede van CombiWerk als onderdeel van de gemeente Delft. Ook het eerdergenoemde VacuVin is een sociale onderneming! In het slotdeel van dit boek schrijven we over het toekomstperspectief van werkbedrijf Werkse!. Een belangrijke drager voor dat toekomstperspectief is een verdere door groei in het reguliere bedrijfsleven van sociale ondernemingen.

“Het belangrijkste is dat je een goede structuur hebt.”

In samenwerking met de gemeentelijke concernstaf maakt de directeur in 1996 een voorstel voor college en raad. Bij het voorstel wordt een bedrijfsplan gevoegd. Een kenmerk van de nieuwe onderneming is dat er 50% gehandicapte en 50% niet-gehandicapte werknemers werkzaam zijn, die op alle niveaus van het bedrijf gelijkwaardig samenwerken. Verder is er een zelfstandige verantwoordelijkheid voor continuïteit: geen open einde bij gemeente of Rijk. En de onderneming kan marktconform opereren.

Voor CombiWerk is deze BV een integraal onderdeel van de organisatie. Er staat geen muur tussen deze werksoort en de andere werksoorten. De aparte juridische structuur doet daar niets aan af. Formeel is de gemeente aandeelhouder in de BV, maar de financiële resultaten van de BV komen rechtstreeks terecht bij CombiWerk.



Logo van CombiServices BV.

Het ministerie van Sociale Zaken is geïnteresseerd in dit experiment voor vernieuwing van de sociale werkvoorziening en stelt hiervoor een rijkssubsidie van f 250.000 beschikbaar. Er wordt gedacht aan een experiment voor drie jaar. De drie aanvangsjaren moeten leren of deze nieuwe bedrijfsvorm voldoende levensvatbaar is. Het is daarbij de intentie om na de periode van circa drie jaar CombiServices BV definitief vorm te geven.



“De arbeidsmarkt is van iedereen.”

De provincie Zuid-Holland ondersteunt de oprichting van de affirmative enterprise eveneens, omdat deze geheel past in de door Provinciale Staten geformuleerde doelstelling van (arbeids)integratie van mensen met een handicap. College en gemeenteraad gaan december 1996 akkoord met het experiment. Maart 1997 is dan de BV CombiServices opgericht: gezonde en gehandicapte mensen gaan meer samenwerken.

In 1997 staat CombiWerk paginagroot met een advertentie in de krant voor werving van personeel. Bedoeld om meer bekendheid aan het bedrijf te geven. En ook nodig omdat het bedrijf van een 38- naar 36-urige werkweek overgaat en er daarom meer medewerkers nodig zijn. De ambtelijke formatie wordt teruggebracht; kaderpersoneel wordt nu alleen nog maar aangehouden via aanstelling in de BV. De SW-medewerkers werkzaam in de BV worden gedetacheerd uit de SW-organisatie. En de nodige vakantie- of avondkrachten om pieken in het werk op te vangen komen niet meer van het uitzendbureau, maar krijgen voortaan een tijdelijk contract via de BV.

Op 16 september 1997 besluit de gemeenteraad als leden van de raad van commissarissen (RvC) te benoemen: Rinze Kingma (voorzitter), Bernard Dalenoord en Henk Dennert. Bert den Uijl en Cees van der Ende (respectievelijk concerncontroller en gemeentelijke treasurer) worden benoemd als aandeelhouder. Zij vertegenwoordigen de gemeente als zodanig in de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA).

November 1997 brengt minister Melkert een bezoek aan het bedrijf bij de feestelijke opening van CombiServices BV. Melkert in zijn toespraak: “Te midden van al die projecten die landelijk op de rails worden gezet, valt de oprichting van CombiServices wat mij betreft in de categorie ‘heel bijzonder’. ... Een veelbelovend en potentieel belangrijk nieuw instrument voor het arbeidsmarktbeleid. ... Het bijzondere is dat de scheidslij-



Minister Melkert met CombiClean-medewerkers (voordat Melkert het bord heeft schoongemaakt).

nen die zich op de arbeidsmarkt dreigen af te tekenen, worden doorbroken.” Melkert wenst CombiServices tenslotte een schone toekomst, hoopt ook dat dit project brede navolging krijgt. “Zodat mensen met een arbeidshandicap een betere toegang krijgen tot de arbeidsmarkt. Want die is van iedereen.” CombiServices heeft terwijl wij dit schrijven een 20-jarig jubileum. Zij is bijzonder waardevol geweest in het geheel van CombiWerk (en later Werkse!).

Begon men in 1995 met een handvol medewerkers ook schoorvoetend met toezicht- en beveiligingswerk, in 1997 zijn er al vijf handenvol beveiligers aan het werk. De werksoort is niet voor iedereen geschikt, maar bijvoorbeeld wel voor een werkloze bakker of bouwvakker met rugklachten. Het komt nu mooi uit dat er een eigen BV is. Want een gemeentelijke dienst krijgt geen vergunning voor een beveiligingsbedrijf, de BV van CombiServices wel.

Het experiment van CombiServices BV is niet alleen ontwikkeld om te bezien of een affirmative enterprise met gehandicapten en niet gehandicapten haalbaar is, maar staat tevens symbool voor het denken over CombiWerk als geheel. Wat moet de toekomst van CombiWerk worden? Geeft een verbreding van de opzet van CombiServices meer kansen en betere garanties voor de toekomst? Zijn er mogelijkheden voor de ontwikkeling van een zelfstandige maatschappelijke onderneming? Meer in de reguliere markt opereren, maar wel met behoud van de sociale doelstelling, waarbij aan een brede doelgroep (breder dan de sociale werkvoorziening) goed werk geboden wordt?

Begin 1999 besluit het college van burgemeester en wethouders dat de directie van CombiWerk hiervoor nadere voorstellen mag uitwerken. Een projectorganisatie van CombiWerk en de gemeentelijke concernstaf onderzoeken welke strategieën en actieplannen de ontwikkeling van een zelfstandige maatschappelijke onderneming mogelijk kunnen maken.

De motivatie voor een verder verzelfstandigd CombiWerk is om van dit bedrijf, na een jarenlang proces van ingrijpende veranderingen, nog meer een echte onderneming te maken. Een bedrijf dat zelfstandig aan zijn continuïteit kan werken, zelfstandig in de markt kan opereren en dat met het totaalpakket aan producten en diensten flexibel en optimaal kan inspelen op de mogelijkheden die de markt biedt, zowel bij de bestaande als bij nieuwe klanten. Met CombiServices BV is er een nieuw fundament gecreëerd.



Eén van de eerste beveiligingsmedewerkers.



Nieuwe projecten en nieuwe doelgroepen

Tegelijk met deze oriëntatie op nieuwe mogelijkheden in de markt gaat het going concern verder, met ook aandacht voor nieuwe projecten en nieuwe doelgroepen.

In 1996 begint het project 'de digitale stamboom'. In samenwerking met de gemeentelijke archiefdienst digitaliseert CombiWerk de gegevens uit eeuwen bevolkingsregister. Zodat wereldwijd het Delftse kerkelijke doop-, trouw- en begraafregisters van 1575 tot 1811 en die van de in 1811 door Napoleon ingevoerde burgerlijke stand (tot aan 1940 – de rest is nog vertrouwelijk) geraadpleegd kunnen worden. Zoals dat Claes Glaesgen en Leentgen Heindrix op 14 augustus 1619 huwden.

Het inkloppen van gegevens is goed voor dertig mensjaren werk, aldus gemeentearchivaris Gerrit Verhoeven. CombiWerk staat samen met Bureau Werkplan borg voor de menskracht. Het werk gaat door als ook anderen aankloppen. Zo worden ook scheepsboeken van de VOC gedigitaliseerd.

In de zomer van 1997 bewaken medewerkers van CombiWerk fietsen bij de Grote Plas in de Delftse Hout: voor één gulden per dag. Het ACD verhuist: de vijftig personeelsleden, de volautomatische Rank-Xerox-copiers, offset- en drukpers tot en met de grootste jongen, de 2-kleuren GTO Heidelberger en niet te vergeten de gigantische papiervoorraad en het leger pc's voor de data entry komen naar de Buitenwatersloot.

De plantjes in de Kwekerij groeien goed. De verbouwingsklus wordt verzorgd door de nieuw geopende afdeling Combi-Karwei. Ook elders timmert die karwei-afdeling er aardig op los: er wordt meegewerkt aan de verbouwing van de sociale dienst aan de Hooikade. Het belooft al met al een financieel zonnig jaar te worden voor CombiWerk. Eind juli ligt men meer dan een miljoen voor op de begroting. Oorzaken: de



Feestelijke aftrap van het project 'digitale stamboom'.

economie trekt aan, extra orders vanuit VacuVin en dan ook nog efficiënter werken naar aanleiding van de reorganisatieronde.

In 1997 komt de nieuwe Wet sociale werkvoorziening (nWSW) tot stand. Het doel van deze in 1998 in werking getreden wet is primair om gemeenten meer ruimte te bieden een arbeidsmarktbeleid te voeren dat kan worden toegesneden op de individuele behoeften van de lokale doelgroep. Landelijk kent men op dat moment 95.000 WSW-medewerkers.

In aanvulling hierop komt er een nieuwe wet Samenwerking werk en inkomen (SWI), waaronder in Delft bijvoorbeeld arbeidsbureau, sociale dienst, Bureau Werkplan en de Dienstenwinkel gaan samenwerken. Directeur De Wit: "CombiWerk zou daarin perfect kunnen functioneren als een werkbedrijf, waarin we werklozen toeleiden naar gesubsidieerde arbeid." Het 'drie-keer-vijfproject' helpt vijftien jongeren die van het bijzonder onderwijs op de wachtlijst komen bij voorrang aan het werk. De participanten Sociaal Pedagogische Dienst, Werkplan en het GAK nemen ieder een derde deel van de financiering voor hun rekening.

Bij een gemeentelijke reorganisatie blijft eind jaren negentig CombiWerk vooralsnog een aparte dienst, op afstand van de gemeente. CombiWerk blijft daarmee een beetje onder de gemeentelijke radar, wellicht mede omdat de gemeentelijke sociale dienst op dat moment vol in de schijnwerpers staat.

De inbedding van de sociale werkvoorziening in de lokale arbeidsmarkt komt in de beginjaren van de nieuwe wet nog niet goed uit de verf. In 1999 wordt de gemeentelijke bijdrage aan CombiWerk – dat meer op eigen benen moet komen staan – met f 1,5 ton verlaagd. En ook f 2.000 minder rijks subsidie per werknemer/fte per jaar. Dat tikt hard aan.



Gepensioneerde medewerkers op bezoek in de plantenkassen van de Kwekerij.

In de vierdelige televisieserie 'Anders begaafd', waarin alleen maar verstandelijk gehandicapten meespelen, heeft de Delftse Tanja van Velzen de hoofdrol. Tanja – die bij CombiWerk werkt en veel aspiraties heeft – bedacht zelf het verhaal. Zij trouwt met haar idool 'Marco Borsato'. In drie van de vier afleveringen is CombiWerk prominent aanwezig. En bij de opnamen van het huwelijk in het Delftse stadhuis figureren collega's van Delftse Tanja – gekapt en in bruidsjurk – als familie en vrienden.

De kersverse hoofdredacteur van het personeelsblad 'Combiwijzer', Plony van Veldhoven, verzint in 1997 een 1 april mop voor het blad: 'het MT werkt met u mee' en wel jaarlijks op de eerste dag van april. Als het blad uitkomt, mag ze – niets vermoedend – op het matje van de directeur komen. Dat medewerkers al langer vroegen of het managementteam niet eens





Het MT werkte – dankzij een 1 april mop – jarenlang een dagje op de werkvloer.

mee kon werken op de vloer, waar het MT niet op in wilde gaan, dat was haar niet bekend. En nu wordt het MT voor het blok gezet. Tot irritatie van de directeur, maar tot groot genoegen van de medewerkers. En het MT is sportief: jarenlang is er een 'het MT werkt met u mee-dag' waarbij directieleden aan de slag gaan op de diverse productievloeren. Honderd langdurig werklozen krijgen in 1998 een baan. Zij worden via Bureau Werkplan voor maximaal twee jaar gedetacheerd bij CombiWerk om werkervaring op te doen. Dit in het kader van de nieuwe Wet inschakeling werkzoekenden: WIW.



CombiWerk doet mee met de landelijke open bedrijvendag.

“Het MT werkt met u mee.”

Op de open bedrijvendag toont CombiWerk de werking van de lasrobot: computergestuurde plaatbewerkingsmachines voor de metaal. Ook zien bezoekers hoe dubbel glas voor garagedeuren wordt gemaakt en hoe je een draadboom voor een autobus vervaardigt. De opbrengst van acties op de open dag schenkt CombiWerk aan Delftse gynaecoloog Van Hemel: f 7.000, goed voor tien couveuses voor te vroeg geboren baby's in de derde wereld.

Het arbeidsbureau biedt tien Turkse werklozen die geen baan kunnen vinden werk aan bij CombiWerk. Op de werkvloer wordt hen Nederlands geleerd om achtereenvolgens sneller een reguliere baan te kunnen vinden. Als het project slaagt, worden hier ook andere minderheden bij betrokken.



Open dag bij de drukkerij.

Intermezzo vervolgd

Ook in dit tijdsdeel aandacht voor de ontwikkelingen bij het internaat van Van der Wouden en de werkplaatsen van het Sint Joris Gasthuis.

De internaten van IPSE

De Van der Woudenstichting gaat vanaf 1970 als zelfstandige organisatie verder met het beheer over gezinsvervangende tehuizen en dagverblijven. Geruime tijd zoekt de stichting in Delft naar een partner. Even lijkt het erop dat de stichting wordt gesplitst: een deel naar De Hoven en een deel naar collega-instelling Craeyenburch in Nootdorp. Medewerkers en ouders zien dat echter niet zitten.

In 1997 komt Ipse tot stand: een fusie van dagverblijven voor kinderen en volwassenen, gezinsvervangende tehuizen en arbeidscentra zoals deze beheerd worden door de Stichting ter Behartiging van de Belangen van Verstandelijk Gehandicapten Zoetermeer en omstreken, de Stichting De Hoven én de Van der Woudenstichting.

De statutaire vestigingsplaats van Ipse wordt Delft. De kazerne aan de Paardenmarkt uit de beginjaren van de Delftse sociale werkvoorziening blijft zo dus voor het internaat van Ipse in gebruik. In 2002 wordt Ipse, locatie Delft, in plaats van de Van der Woudenstichting, voor de AWBZ formeel toegelaten als instelling voor zwakzinnigenzorg.

De werkplaatsen van Sint Joris

Het Sint Joris Gasthuis wordt onderdeel van GGZ Delfland, een grote organisatie die op meerdere locaties werkt in de regio Delft, Westland, Oostland en de regio Nieuwe Waterweg Noord. Hier horen ook het RIAGG in Delft en de psychiatrische afdeling van het Reinier de Graaf Gasthuis bij.

Voor mensen met een psychiatrische achtergrond is de betekenis van werk eender als voor andere mensen: het biedt eigen

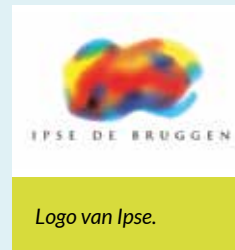
geld, trots, structuur, ontwikkelmogelijkheden. Voor de psychiatrische doelgroep specifiek is werk een goede reden om uit bed te komen. En zelfvertrouwen terugvinden dat een knak kreeg: ik hoor er weer bij en betekenen iets. In deze periode komen bij 'Joris' nieuwe werksoorten tot stand voor mensen die in behandeling zijn: de fietsenwerkplaats, de afdeling houtbewerking, kaarsenmakerij, textiele werkvormen, de boekbinderij en een grafische afdeling. Ook worden opdrachten voor de Sociale Werkplaats uitgevoerd. Er wordt voor gewaakt dat dit werk een commercieel karakter krijgt; het gaat zuiver om de therapeutische betekenis.

Geleidelijk aan wordt er een verdere omslag ingezet. Eerst was het werk vooral zelfvoorzienend. In de tweede helft van de jaren tachtig ontstaat het idee: laten we dan ook zinnige dingen maken die we ook kunnen verkopen. Dat begint met speelgoedachtige producten.

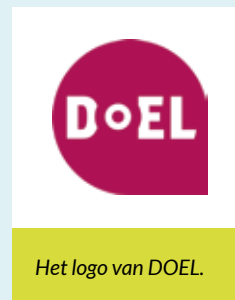
Onder impuls van Lex Rutgers (nu directeur DOEL, onderdeel van GGZ Delfland) wordt de verdere beweging ingezet om van bezigheidstherapie tot zinvol werk te komen. Eind jaren tachtig wordt de omslag gemaakt van aanbod- naar vraaggericht. Via verschillende wegen worden producten afgezet: speelgoedwinkels, particuliere opdrachtgevers, winkeltje op het eigen terrein. Er wordt zoveel mogelijk ingespeeld op trends en behoeften. De cliënten verdienen er geen geld mee, zij hebben in de regel een uitkering. De opbrengst uit verkoop gaat naar nieuwe machines, materiaal en af en toe wat extra's voor de cliënten

Er wordt ook aan individuele trajectbegeleiding met een professionele kracht gedaan. Cliënten krijgen begeleiding en er worden samen doelen gesteld. Voor de een mogelijk een leeg huis ontvluchten, voor de ander wennen aan arbeidsritme.

Rond 2000 wordt DOEL opgericht. DOEL staat voor: Dagbesteding Op Elk Levensgebied. De term geeft ook het doelgerichte aan!



Logo van Ipse.



Het logo van DOEL.



3

Arbeidsontwikkeling en participatie 1998-2018

Verbreiding sociale werkvoorziening

In de vorige vijftien jaar maakte de gemeentelijke dienst voor de sociale werkvoorziening roerige tijden mee: bezuinigingen, teruglopende rijksbijdragen en de stagnatie in de economie maakten een inhoudelijke en financiële omslag noodzakelijk. De dienst – inmiddels CombiWerk geheten – moet zich noodzakelijkerwijs gaan oriënteren op andere product-marktcombinaties. Veel industriële activiteiten zijn afgebouwd, dienstverlenende activiteiten komen daarvoor in de plaats.

Tussen 1996 en 1998 krijgt CombiWerk een nieuwe divisiestructuur. De efficiency wordt sterk verbeterd, de gemeentelijke bijdragen kunnen worden afgebouwd. Het succes van CombiServices versterkt het toekomstig denken over CombiWerk. Zou een bedrijf in een aparte rechtspersoon (een vennootschap) voor CombiWerk de toekomst zijn? Meer marktdenken en tegelijkertijd de sociale doelstelling handhaven?

En kan deze nieuwe positionering ook invulling geven aan de nieuwe Wet sociale werkvoorziening? Deze nieuwe wet kent een verbreding van de doelgroep en verscherping van de instroomcriteria. Dit kan leiden tot een 'zwakkere' populatie van SW-medewerkers. CombiWerk kan daardoor meer en meer het karakter krijgen van een zorginstelling. Daarbij komt dat de financiële druk op de resultaten van CombiWerk toeneemt. In aanvulling op het eigen proces van efficiencyverbetering, zou CombiWerk ook zijn aandeel moeten leveren in de bezuinigingsoperatie die de gemeente in 1999 gemeentebreed inzet.

Is CombiWerk nu toe aan een nieuwe stap? Een stap verder ook van overheid naar markt, van publiek naar privaat? Het college van burgemeester en wethouders besluit in 1999 dat de directie van CombiWerk voorstellen hiervoor kan uitwerken.

Bedenk hier overigens bij dat ook in een private organisatievorm er in de denkwereld van de betrokken mensen nog steeds een stevige verbinding is met de overheid. Gedacht wordt dan veelal aan een overheids-BV of een stichtingsvorm. Publiek en/of privaat en hoe publiek (lees: de gemeente Delft) zijn verbinding heeft met privaat – zoals met CombiServices BV binnen het bedrijf, of via een aparte overheids-BV of met een stichting – en omgekeerd, blijft daarmee een thema van alle tijden.

De wetgeving in de periode 1998-2018 geeft een aardige kapstok voor de ontwikkelingen in dit tijdvak bij CombiWerk (later Werkse!).

“Is CombiWerk nu toe aan een nieuwe stap?”



Wetgeving 1998-2018

Stelselwijziging WSW 1998

Na het advies van de commissie-Houben in 1994 aan het kabinet over de stroomlijning van alle gesubsidieerde arbeid, waaronder WSW, Jeugdwerkgarantieplan en Banenpool, komt de nieuwe Wet sociale werkvoorziening tot stand. Het doel is gemeenten meer ruimte te bieden een arbeidsmarktbeleid te voeren dat meer gericht kan worden op de individuele behoeften van de doelgroep. De Wet sociale werkvoorziening geeft meer mogelijkheden, zowel aan gemeenten als aan WSW-werknemers, om buiten de traditionele SW-bedrijven tot passend werk te komen.

De doelgroepomschrijving wordt aangepast. Indicatiecriteria worden aangescherpt en onafhankelijke indicatiecommissies voor de doelgroep in het leven geroepen. Niet alleen plaatsing in een traditioneel SW-bedrijf is mogelijk, maar ook een WSW-detachering bij een gewone werkgever. De sector krijgt een eigen cao WSW en de Wet op de ondernemingsraden is van kracht. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) treedt sinds 1998 in cao-onderhandelingen op als werkgeversorganisatie.

Verdere modernisering WSW per 2008

De stelselwijziging van 1998 komt nog onvoldoende uit de verf. In de zomer van 2003 publiceert de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) het rapport 'De gewoonste zaak van de wereld', met concrete wijzigingsvoorstellen. Dit rapport is – samen met een advies van de Algemene Rekenkamer over de indicatiecommissies – voor het kabinet aanleiding voor verdere modernisering van de WSW. Toenmalig staatssecretaris Rutte kondigt in 2003 de 'modernisering' van de WSW aan. De indicatieprocedure, één van de modernise-

ringsvoorstellen, wordt gewijzigd. Per 1 januari 2005 gaat de indicatie over naar het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). De indicatiecriteria zijn daarbij overigens niet gewijzigd.

De vernieuwde Wet sociale werkvoorziening gaat in per 1 januari 2008. Doelstelling is meer WSW-geïndiceerden buiten de beschutte werkomgeving van de SW-organisatie te laten werken. Met behoud van de WSW voor de doelgroep en meer maatwerk voor WSW-geïndiceerden. Dit betekent ook dat de nadruk meer komt te liggen op ontwikkeling van de SW-werknemer en minder op productie.

Gemeenten krijgen bij deze wet meer sturing en regie op de sociale werkvoorziening. De verantwoordelijkheid voor de financiering komt te liggen bij de gemeente. Vanaf 2008 krijgt iedere gemeente een lumpsum bedrag op basis van het aantal mensen dat geïndiceerd is en in hun gemeente woont. En elke gemeente moet dan beleid vaststellen voor de sociale werkvoorziening. Dit doet een gemeente in de vorm van verordeningen.

Participatiewet 2015

Een eindpunt – maar ook weer een startpunt – is de Participatiewet, met de tussenstap Wet werken naar vermogen. Deze Participatiewet wordt per 1 januari 2015 ingevoerd. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand, een groot deel van de Wajong en de Wet sociale werkvoorziening. Daarmee is het niet langer mogelijk om in de WSW in te stromen en moeten gemeenten via de Participatiewet mensen aan het werk helpen. Ook voor Werkse! – zoals het bedrijf rond die tijd heet – een mijlpaal. De instroom van SW-medewerkers stopt. Per jaar moet Werkse! rekening houden met een dalend SW-werknemersbestand van circa 4% per jaar.

Van publiek naar privaat?

De nieuwste stelselwijziging van de sociale werkvoorziening (de nWSW) vergt veel aanpassingen. Vanaf 1998, bij de start van de nWSW, is sprake van een 'zwakkere' instroom en aangescherpte kwalitatieve sociale doelstellingen voor het begeleiden en ontwikkelen van arbeidsgehandicapten naar de arbeidsmarkt. Deze omslag heeft CombiWerk nog niet gemaakt, waardoor nu problemen ontstaan bij het behalen van deze doelstellingen.

In het verlengde van het succes met CombiServices BV wordt nu verder gewerkt aan werkgelegenheid voor een brede doelgroep, zowel voor gehandicapte als niet-gehandicapte werknemers. De status van gemeentelijke dienst heeft vijftien jaar goede diensten bewezen en heeft zekerheid geboden, waardoor CombiWerk klappen door rijksbezuinigingen goed heeft kunnen opvangen en in de jaren negentig toch een ingrijpende verandering heeft doorgezet. De efficiency is sterk verbeterd, de gemeentelijke bijdragen zijn verminderd.



Feestelijke start CombiWerk.



Wegwijzer publiek-privaat.

Ontwikkelingsmogelijkheden voor CombiWerk

Voor de groei en de continuïteit van CombiWerk lijkt nu een andere vorm nodig: CombiWerk als zelfstandige maatschappelijke onderneming. Met behoud van de sociale doelstelling. Directeur Johan de Wit doet in opdracht van het college voorstellen voor deze vorm. In nauwe samenwerking met de centrale staf van de gemeente brengt hij de rapportage 'Verzelfstandiging van CombiWerk' uit.

Voor de marktpositie van CombiWerk wordt een aantal scenario's uitgewerkt. Deze scenario's sluiten nauw aan op het werkgelegenheidsbeleid van de gemeente. Alom bestaat het beeld dat CombiWerk in de gunstige economische omstandigheden kan groeien en kansen heeft om de afzet van producten en diensten te vergroten. Het personele bestand van SW-werknemers blijft daarbij ruim 500 fte's, het personele bestand aan de onderkant van de arbeidsmarkt zal dan aanmerkelijk stijgen. Als de gemeenteraad zich achter deze voorgenomen ontwikkeling schaart, wordt hiervoor een ondernemingsplan opgesteld.



“In de deuropening van de wethouderskamer van Meine ontstond een gemeenschappelijk gevoel dat de weg van verzelfstandiging niet de juiste was.”

Als onderdeel van het verzelfstandigingstraject is een analyse gemaakt van de afzetmarkt voor producten en diensten van CombiWerk. Er zijn duidelijk mogelijkheden, door meer klantgericht te werken, om de afzet bij de huidige klanten uit te breiden, maar ook om afzetmogelijkheden bij nieuwe klanten te scheppen. Mede door het gunstige economische klimaat staat een scenario voor ogen waarbij CombiWerk in de periode tot en met 2003 groeit tot 1.000 fte's, met een – trendmatige – groei van de exploitatieresultaten. Dit resultaat wordt voornamelijk behaald door een verdere optimalisatie. De personeelsofbouw is flexibel. Op een eventuele terugslag in de economie kan snel worden bijgestuurd. In het ondernemingsplan zullen de diverse scenario's worden uitgewerkt.

Volgend overzicht laat zien dat de groei in het personeelsbestand zich vooral voor zal doen bij de REA-werknemers (re-integratie arbeidsgehandicapten). Het groeiscenario kan ook alleen behaald worden als deze arbeidsmarkt aangeboord wordt.

Scenario: Groei tot 1000 FTE's in 2003						
Personneelsbezetting in FTE	1995 Fte	1999 Fte	2000	2001	2002	2003
+ SW	497,8	526,2	554	554	554	554
+ WW: overige regelingen		60,0	76	89	99	109
+ Regulier	65,0	75,0	116	112	142	172
+ REA		4,0	25	95	130	165
Totaal	567,8	665,2	771	850	925	1.000
Bezetting t.o.v. voorgaand jaar			116%	110%	109%	108%

SW

= sociale werkvoorziening

WW

= wet inschakeling werkzoekenden

REA

= reïntegratie arbeidsgehandicapten

Voor de vorm van CombiWerk wordt gedacht aan een overheids-BV, met de gemeente als enig aandeelhouder. CombiWerk wordt dan een zelfstandige maatschappelijke onderneming, mét een verbinding aan de gemeente Delft.

De nota ‘Vorzelfstandiging van CombiWerk’ gaat in op de gewenste juridische structuur, op de financiële, fiscale en personele vormgeving van de nieuwe BV, en op de gevolgen van de ‘ontvlechting’ uit de gemeentelijke organisatie.

Enkele uitgangspunten voor een nieuw op te bouwen relatie met de gemeente zijn dat de gemeente CombiWerk BV aanwijst als uitvoerende organisatie voor de SW. Jaarlijks is daarvoor een sociaal economisch contract nodig. In dit sociaal contract staat voor welk (minimum) aantal SW-fte's met bijbehorende budgetten CombiWerk zorgt voor aangepast werk. De gemeente is de opdrachtgever voor de uitvoering van CombiWerk BV.

Voor de ontvlechting wordt er vanuit gegaan dat CombiWerk per 1 januari 2001 op eigen benen kan staan, en dat de totale verzelfstandigingsoperatie in beginsel voor de gemeente geen budgettaire gevolgen heeft. Het aloude principe dat wat met SW-gelden is opgebouwd toebehoort aan de SW, blijft in stand. De gemeente roomt geen positieve jaarresultaten af als deze zich voordoen.

Aangekondigd wordt dat een verdere uitwerking van de verzelfstandiging via het ondernemingsplan in oktober 2000 voor een definitief besluit wordt voorgelegd aan de gemeenteraad.

Mooi en veel werkgelegenheid

Ondertussen wordt ook in het begin van deze eeuw op de werkvloer bepaald niet stil gezeten. De Kwekerij heeft twee belangrijke klanten: Bunnik en Elgar. Mooi winterwerk is er ook voor de mensen van het groenonderhoud: sorteren en ‘zolen’ van 850.000 amaryllisbollen. De Grafische sector krijgt er een plotter bij: een kopieermachine die op mega-formaat bijvoorbeeld kwaliteitsaffiches print. Het overgenomen bedrijf Staalboeken krijgt haar eerste orders voor de voorbeeldboeken voor behang, vloerbedekking en gordijnen. Bij Metaal en Kunststof wordt het boekenwiel van de Israëlische ontwerper Ron Arad in productie genomen: “We hebben een order voor 50 wielen. Dat lijkt niet veel, maar omdat het zulke dure meubelen zijn betekent dat toch een goede omzet voor de afdelingen,” zegt medewerker Roelof Timmerman. Ook VacuVin zorgt voor extra omzet. Als er meer werk is dan de medewerkers overdag aankunnen, komt om vijf uur de avondploeg binnen. Scholieren die een zakcentje bijverdienen en maken dat CombiWerk alle orders tijdig af kan handelen zonder grote druk op de doelgroep.

Detacheringen vinden overal plaats: van productiemedewerker bij een tuinbouwtoeleverancier en procesoperator bij de (toen nog) Gelatinefabriek tot stalknecht bij manege Prinsenhof, huismeesters en conciërges onder andere bij de TU, een schoonmaker voor de Oude Kerk, een papierbelader voor de kringloop en kasmedewerkers bij De Kuipplanterij.

Ondernemingsraad

Het college besluit op 30 mei positief op de ‘Vorzelfstandiging van CombiWerk’ en legt dit voor aan de ondernemingsraad. In dit stadium van besluitvorming is het nog niet verplicht de ver-

zelfstandigingsnota voor te leggen, maar het college hecht aan bevestiging van draagvlak bij het personeel.

De ondernemingsraad is niet tegen het geschetste toekomstscenario van CombiWerk, maar geeft als boodschap mee, dat het draagvlak onder het personeel een bron van zorg is, en dat inzicht in de personele consequenties nog wordt gemist. Het college geeft aan dat actieve verbinding met het personeel volgt om het nodige inzicht te geven, zaken waar de directeur en zijn werkgroepen op dat moment verder aan werken. Het college zegt toe dat ook het definitieve voorstel van de verzelfstandiging aan de ondernemingsraad voor advies wordt voorgelegd, vóórdat het definitieve besluit wordt genomen.



Het normale werk gaat ondertussen gewoon door. Hier een speciale verpakingsopdracht.



“Er gaan dingen mis, CombiWerk moet op een hoger niveau komen.”



Jacob Grit ‘Directeur voor een dag’ in het Werkse! Magazine

Er zijn op dat moment nog geen onomkeerbare besluiten genomen. Dat kan pas later, nadat het ondernemingsplan klaar is, er inzicht bestaat in de personele consequenties en het uiteindelijke advies van de ondernemingsraad bekend is.

Jacob Grit werkt sinds 1994 bij Werkse! en heeft heel divers werk gedaan. Nu werkt hij al jaren bij de afdeling Post en dat bevalt hem zeer goed. “’s Morgens is het beginnen met sorteren, eerst op postcode dan op straat. Naast het officiële sorteersysteem heb ik mijn eigen werkwijze: sorteren op logische loopvolgorde.” Na het sorteren is het fietstassen vullen en op pad, weer of geen weer. Gelukkig is er goede bedrijfsregenkleding...

Gemeenteraad

In de vergadering van 29 juni 2000 behandelt de gemeenteraad het richtinggevende voorstel voor de oprichting van de rechtspersoon CombiWerk BV. De raad is positief gestemd. Men ziet naast de bredere doelstelling ook goede kansen voor duurzame werkgelegenheid voor de mensen in de sociale werkvoorziening. Het sociaaleconomisch contract kan een goede basis zijn voor toezicht op de uitvoering, ook door de gemeenteraad.

De gemeenteraad besluit hierop in principe akkoord te gaan met de oprichting van een rechtspersoon CombiWerk BV per 1 januari 2001, waarbij de gemeente als enige aandeelhouder optreedt. Nu volgt de nadere uitwerking met het ondernemingsplan en de cao CombiWerk. En er wordt in de tweede helft 2000 verder gewerkt (en gediscussieerd) over onder meer de overdracht van eigendommen, het budgettaire neutraal karakter van de overdracht, het arbeidsvoorwaardenpakket en het ondernemingsplan.

Vertrouwensbreuk

Eind 2000 ontstaat er echter een vertrouwensbreuk tussen de toenmalige directie onder leiding van Johan de Wit en het personeel. De ondernemingsraad (OR) staat achter de verzelfstandiging (of althans is niet tegen), maar vindt dat de managementbezetting en stijl van management sterk verbeterd moeten worden om de verzelfstandiging naar behoren te kunnen uitvoeren. Het college besluit hierop in december 2000 om naast de directeur een interim-manager aan te stellen: Johan Barneveld. Gemeentesecretaris Niek Roos is voor het college de verbindende schakel met de interim. Deze interim-manager werkt tot april 2001 aan het draagvlak bij de OR.

Toenmalig voorzitter OR Hans Haakman licht twintig jaar na dato toe: “De bedrijfsmatigheid is een belangrijk item en dat hoeft an sich niet erg te zijn. Maar in die tijd schiet het ook door. Zeker in het licht van waar CombiWerk vandaan komt. Een klein maar tekenend voorbeeld vind ik de receptionistes met zichtbare handicap die onvoldoende representatief zouden zijn. Maar ook koffiepauzes zijn ingeperkt. Als ondernemingsraad hebben we uitgebreid gesproken met de directie. Uiteindelijk is het dan het moment om een streep te trekken. Als OR sturen we op het laatste moment een brief naar de gemeenteraad. In de optiek van de OR handelt de directie te snel. De organisatie is nog niet rijp voor verzelfstandiging. Zowel het managementdeel is er nog niet klaar voor, als ook de sociale component. De gesprekken later met de wethouder Dick Rensen waren intensief en passend. Zowel de OR als het college is niet over een nacht ijs gegaan. Je merkte dat het college voorheen onvoldoende geïnformeerd was en dat kwam toen naar boven. Ook de gemeentesecretaris Niek Roos heeft toen heel betrokken en integer geopereerd.”

In het college van B&W komt de richting van verzelfstandiging onder druk te staan. Voormalig wethouder Rensen typeert: “In mijn eerste collegeperiode (1998-2002) zat CombiWerk in de portefeuille van wethouder Meine Oosten. Het was toen gebruikelijk dat de sociale werkplaats bij de wethouder financiën was ondergebracht. De stappen naar verzelfstandiging en ook het bedrijfsmatige karakter pasten goed bij Meine Oosten. In die periode ontstond het inzicht dat je vanuit sociale zaken moet kunnen beschikken over je instrumentarium. Met het ontbreken van CombiWerk miste ik nu een belangrijke schakel in mijn portefeuille. Het is ook het tijdperk waarin Bureau Werkplan wordt opgericht. Bureau Werkplan kwam uit de gemeentelijke organisatie voort. Als wethouder had ik daar zitting in de raad van toezicht. Mijn onbehagen over de gekozen koers van verzelfstandiging heb ik ook neergelegd bij mijn collega wethouders Jan Torenstra en Meine Oosten. In de deuropening van de wethouderskamer van Meine ontstond een gemeenschappelijk gevoel dat de weg van verzelfstandiging niet de juiste was.”



Uitstroomb diploma krijgt verdiende aandacht.

Aan het eind van de interim-periode in maart/april last het college, na overleg met de directeur, de interim-manager en de manager divisie Dienstverlening, een time-out in voor het verzelfstandigingsproces. Het is dan ook duidelijk dat directeur De Wit in de loop van 2001 met vervroegd pensioen gaat.

De divisie manager Dienstverlening, Hans van der Sandt, fungeert op verzoek van het college vanaf begin april 2001 formeel als waarnemend directeur en neemt de rol van verandermanager op zich. De time-out wordt nu onder zijn leiding benut om aan het draagvlak bij het personeel te werken en een concreet veranderplan op te stellen. Intussen is er dan nog sprake van veel onrust en onzekerheid bij het personeel.

OR-voorzitter Haakman: “In gesprekken kwam Hans van der Sandt boven drijven als de nieuwe directeur. Hij lag ook goed bij de mensen. Het gesprek met Hans over de nieuwe koers, daarin nam hij de OR heel erg mee. Dat vonden wij ook heel prettig. Hij was ook wel een visionair in waar we als bedrijf naar toe zouden kunnen gaan.”





“De crisis is het startpunt voor een sterker Combiwerk.”



CombiWerk ook bij bijzondere dagen: open dag van de gemeente Delft.

Vertrouwen herstellen

De time-out wordt benut om te investeren in herstel van vertrouwen bij medewerkers en steun te krijgen voor het verandertraject. Hans van der Sandt stelt met ondersteuning van de centrale staf zijn ‘werkplan verandertraject’ op. De raadscommissie Werk, Zorg en Onderwijs (WZO) bespreekt het veranderplan met het hoe en waarom van de time-out en de start van een verandertraject uitvoerig in de vergadering van 19 juni 2001. Over de voortgang van eerst nog het verzelfstandigingstraject en daarna het verandertraject doet het managementteam sinds maart 2001 frequent verslag aan de commissieleden en het personeel, via de ‘Nieuwsbrief CombiWerk 2003’. De toevoeging 2003 geeft ook aan dat men rekening houdt met een bepaalde omslagperiode (tot 2003) om veranderingen voor elkaar te krijgen.

Afgesproken wordt dat de (waarnemend) directeur samen met de raad van commissarissen advies uitbrengt over de koers en positionering van CombiWerk en het al dan niet doorzetten van een verzelfstandiging.

Hans van der Sandt geeft aan: “Ik had mijn commerciële carrière maximaal uitgenut. Ik wilde aan mijn loopbaan een maatschappelijke draai geven. Het komt op je pad. Een vriend van me was commissaris bij een ander SW-bedrijf. Daardoor hier in Delft in gesprek getreden. Ik had toen eigenlijk toch nog geen idee waar ik in terecht zou komen. In de eerste tijd kritisch gekeken, naar de structuur, naar het niveau. Er was simpelweg nog teveel niet in orde.

Toen de vraag gesteld werd, wilde ik niet meteen directeur worden. Maar ik had wel een ingrijpend verandertraject voor versterking van het bedrijf voor ogen. Er kwam een projectorganisatie met 110 thema’s. De lat werd hoog gelegd en we kwamen van ver. Er was ook zo veel mis. Voorwaarde voor mij om directeur te worden, was een veranderbudget om CombiWerk naar een hoger niveau te kunnen tillen.”



Hans van der Sandt zet een jubilaris in het zonnetje.

Verandertraject 2001-2003 (en verder)

De voortgangsrapportage CombiWerk van december 2001 doet verslag van de ingezette inhaalslag. Via de ‘Tussenbalans’ legt het college in januari 2002 aan de gemeentelijke commissie WZO de laatste stand van zaken van het verzelfstandigingsproces en het verloop van de time-out voor. De commissie gaat akkoord met het verwerken van de kosten van het verandertraject over 2001 als een tegenvaller in het gemeentelijk rekeningresultaat. CombiWerk zelf draagt daar niet de financiële lasten van.

Het verandertraject legt de basis voor versterking en herpositionering van CombiWerk. Er zijn dertig projecten (op de longlist stonden er 110) gedefinieerd die deels gericht zijn op oplossing van bestaande knelpunten met achterstanden in organisatie en infrastructuur (investeringen waren uitgesteld). Ze zijn voor een belangrijk deel ook op de toekomst gericht: wat voor een bedrijf moet CombiWerk zijn? Welke organisatie hoort daar bij? Welke huisvesting hoort daar bij? Ook de toekomstige huisvesting staat nu dus op de agenda. De uitvoering duurt nog wel enige tijd, maar de agenda is gezet!



Commissarissen Rinze Kingma (voorzitter), Henk Dennert (r), Bernard Dalenoord (l)

De directeur – inmiddels is Hans van der Sandt benoemd – werkt samen met het managementteam, de ondernemingsraad, de medewerkers en ook de gemeente nauw samen aan het oplossen van de vraagstukken waar CombiWerk voor staat. De raad van commissarissen (RvC) van CombiServices BV is voor directeur en college een belangrijk klankbord en adviseur voor dit verandertraject. Dit terwijl de RvC formeel slechts op CombiServices BV toezicht uitoefent.

In de praktijk heeft de RvC echter een grotere verantwoordelijkheid: toezicht op de organisatie als geheel. Dit is toen ook wel ‘schaduwdraaien’ genoemd. Niek Roos, gemeentesecretaris: “Het was hands-on crisisbestrijding. Dat paste ook in gemeentekringen toen in de tijd van rampenbestrijdingen. Dat had niets te maken met regels en protocollen. Het was een mooie tijd.” Voorzitter Kingma vult aan: “Het werd ook positief beleefd door ons dat de gemeente zo daadkrachtig opereerde. Ook in het nemen van harde besluiten in het management. Iedereen ging mee in de flow. Op veel plekken werd leiderschap getoond, zowel bij de gemeente als in het bedrijf.”



Ondertussen | Financieel lijkt het nu ook merkbaar slechter te gaan met CombiWerk

In de tweede helft van 2001 blijkt dat de omzetten van producten en diensten, met name bij de zogenaamde productiebedrijven, tegen gaan vallen. Tegen het eind van het jaar wordt meer duidelijk in welke orde van grootte het boekjaar negatief zal worden afgesloten. Het managementteam geeft hier in zijn nieuwsbrieven van oktober 2001 en februari 2002 een uitgebreide toelichting op. Hoe vervelend dit ook is, dit is een extra handvat en motief om de noodzakelijke verandering door te zetten.

Het verzelfstandigingsproces, de time-out die daarvoor is ingelast, en het inzetten/realiseren van het veranderproces brengen veel extra kosten met zich mee. In 2001 vergt dit een bedrag van € 527.000. Ook voor 2002 worden de kosten die samenhangen met het in 2001 ingezette verandertraject buiten de exploitatiebegroting van CombiWerk gehouden. De raad neemt dit besluit bij de bespreking van de voorgenomen activiteiten en bestedingen. Bestedingen in latere jaren worden in het vervolg opgenomen in de jaarlijkse gemeentelijke begrotingsstukken. De bestedingen worden bekostigd uit de voorziening 'Verandertraject CombiWerk ad € 3 miljoen'. De leider van het verandertraject, de nieuwe directeur, heeft nog in een reeks van jaren dankbaar gebruik gemaakt van de door het bestuur ter beschikking gestelde middelen om hiermee de nieuwe koers volop in te zetten.

Maart 2002 zijn er verkiezingen voor een nieuwe gemeenteraad. Het financiële startdocument voor de nieuwe raad, de 'Financiële Verkenningen 2002-2005', beschrijft de financiële situatie van CombiWerk. Het document gaat in op de exploita-

tie 2001, de risico's en de benodigde investeringen in het verandertraject en in een mogelijke heroriëntatie van CombiWerk op het arbeidsontwikkelingsmodel. In maart krijgt ook de raad de financiële verkenningen voorgelegd.

Jaarverslag mei 2002

De financiële verkenningen worden bevestigd. CombiWerk lijdt in 2001 een fors verlies van € 547.000. In de begroting was uitgegaan van een nul-bijdrage van de gemeente. Dat leek een reëel uitgangspunt, gelet op de resultaatsverbeteringen in 1998-2000. In 2000 was het resultaat nog € 57.000 positief. De bedrijfskosten zijn in 2001 echter sterk gestegen, de productiebedrijven draaien negatief, de divisie Dienstverlening kan dat onvoldoende opvangen. In 2001 zijn twee onderdelen van CombiWerk afgebouwd: CombiKarwei en het project Stalenboeken. Andere onderdelen, zoals Metaal, Kunststof en het Grafisch bedrijf, worden nu intensief betrokken in het verandertraject om in de toekomst tot betere resultaten te komen. Hier komt bij een vermoede fraudezaak in het productiebedrijf Kunststof, waar aangifte van wordt gedaan. Een nadelig neveneffect van deze zaak is dat CombiWerk het risico loopt hierdoor een aantal opdrachten uit de orderportefeuille te verliezen.

In 2002 wordt verder gewerkt aan het bestuurlijk draagvlak voor het oplossen van de problematiek van CombiWerk en het neerzetten van de nieuwe koers. Het college betreft de gemeenteraad hier nadrukkelijk bij.

De centrale staf bereidt de Zomernota 2003-2006 en een uitgebreide rapportage 'Zicht op CombiWerk' voor. Het college legt deze documenten in september 2002 voor aan

de raad. De stukken geven analyses en gaan in op de toekomstige positionering van CombiWerk. Er wordt daarbij de mogelijke richting ingezet van een herpositionering van CombiWerk waarbij het mensbedrijf (doel: de arbeidsontwikkeling van gehandicapten) weer leidend wordt ten opzichte van het werkbedrijf (middel: de verschillende werk-

soorten van het totale bedrijf). De raad bespreekt dit in het najaar. Dit krijgt februari 2003 zijn (voorlopige) sluitstuk in de door de nieuwe directeur Hans van der Sandt voorbereide nota 'CombiWerk: de nieuwe koers'. Dit strategisch document beschrijft vier scenario's:

De nieuwe koers is voor iedereen binnen CombiWerk van belang!





- **Scenario 1:** productiebedrijven centraal, SW als (productie) middel.
- **Scenario 2:** toewerken naar volledige uitvoering van de wet SW, zonder aanvullende doelgroepen.
- **Scenario 3:** gematigd doorontwikkelen naar een werkgelegenheids- en arbeidsontwikkelorganisatie.
- **Scenario 4:** versneld neerzetten van een volwaardig re-integratiebedrijf naast werkbedrijven.

De voor- en nadelen van de verschillende scenario's zijn uitgewerkt in 'CombiWerk: de nieuwe koers'.

Het college stelt aan de gemeenteraad de ontwikkelingsrichting volgens scenario 3 voor. In dit scenario is sprake van een stapsgewijze verbreding van de doelgroep naar alle personen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Delft kent veel mensen met een complexe problematiek die toch een activering of re-integratietraject geboden moeten krijgen. In 2002 is al gestart met het CombiWerk Re-integratiebedrijf op kleine schaal. Gelijk oplopend hiermee kan CombiWerk ervaring opdoen met andere doelgroepen (zoals de zogenaamde fase 4 cliënten uit de bijstand) dan de vertrouwde SW-doelgroep.

Het verder doorzetten van het verandertraject is randvoorwaarde voor deze nieuwe koers. De gemeenteraad besluit inderdaad tot scenario 3.

Mogelijke fraude

2001-2002 | In de zomer 2002 schrikt iedereen binnen en buiten CombiWerk op. In de periode van 1997 tot en met 2002 lijkt bij de afdeling Kunststof sprake te zijn geweest van commerciële nevenactiviteiten, terwijl de personeelskosten feitelijk wel volledig ten laste van CombiWerk kwamen. De nevenactiviteiten zijn tijdens werktijd verricht. Het gaat om opdrachten van goede klanten van CombiWerk, die buiten het bedrijf en de boekhouding om zijn aangenomen en uitgevoerd door een aantal personeelsleden. Vermoedelijk via een privéwerkplaats, waar het hoofd van de afdeling zelf bij is betrokken. De vrees bestaat dat het wel eens om structurele nevenactiviteiten met misbruik van CombiWerk-tijd en CombiWerk-middelen kan gaan.

De betrokken manager wordt in eerste instantie geschorst en per 1 mei 2003 via strafontslag ontslagen. Deze maanden zijn het begin van een jarenlange strijd tussen gemeente en directie aan de ene zijde en de ontslagen medewerker aan de andere zijde. De strijd wordt breed uitgemeten in de media en in de Delftse gemeenteraad.

“De eerste signalen van fraude komen in november 2001 binnen”, zo meldt burgemeester Van Oorschot aan de Delftse Post op 7 augustus 2002. Eerste schatting is dat de hoofdverdachte voor € 75.000 tot € 100.000 buiten de boeken om aan omzet heeft behaald. Uiteindelijk wordt in oktober 2002 de hoofdverdachte daadwerkelijk ontslag aangezegd, na een eerder voornemen in augustus.¹⁰ Daarnaast wordt nog een medewerker geschorst en tegen vijf betrokken SW-medewerkers worden maatregelen getroffen. Het college van B&W doet ook aangifte bij de politie. Op basis van de aangifte en het onderzoeksrapport stelt het Openbaar Ministerie een gerechtelijk onderzoek in.

In januari 2003 presenteert wethouder Rensen namens het college het onderzoeksrapport. Het college geeft aan een schade te hebben geleden van € 325.000: misgelopen inkomsten, kosten onderzoeksbureau, interim-management en bijkomende personeelskosten. De kunststofafdeling is in 2002 ontmanteld en ondergebracht bij een ander bedrijfsonderdeel. Zowel college als hoofdverdachte geven aan dat er een bedrijfscultuur heerst die het ongeoorloofd uitvoeren van nevenactiviteiten mogelijk maakt. Aantijgingen van de hoofdverdachte leiden tot een vervolgonderzoek naar mogelijk fraudeleus handelen van voorgaande directie.

De hoofdverdachte ontkent in alle toonaarden en zoekt de lokale media op. Zo opent de Delftse Post op 12 februari 2003 met “Ik heb niets misdaan” en de Delftsche Courant op 20 februari 2003 met “Het maalt in mijn hoofd: wat heb ik toch fout gedaan?” Alleen de hoofdverdachte wordt vervolgd, er zijn geen aanwijzingen voor frauduleus handelen van de directie. In december 2003 moet de hoofdverdachte zich verantwoorden voor de rechter. Het ontslag wordt tot aan de hoogste rechter wegens plichtverzuim bevestigd.¹¹ Uiteindelijk ziet het OM af van verdere vervolging. De gemeente Delft start nog een civiel-rechterlijke procedure, maar deze geeft geen resultaat meer.

De hele kwestie kost veel energie, op management en medewerkers heeft het een grote emotionele impact gehad. Daarnaast is er ook imagoschade in de pers en politiek. Het kost het bedrijf jaren om weer goed en betrouwbaar te boek te komen staan.

Wethouder Rensen: “Het is een zwarte bladzijde wat er gebeurde. Vanuit mijn gezichtspunt waren er serieuze signalen over misstanden. Misstanden die ten koste gingen van de doelgroep. Met een club mensen hebben we daar de tanden

“De fraudekwestie was voor iedereen heftig.”

in gezet. Het was heel taaie materie. Maar wel met het signaal dat dit niet door de beugel kan. Het is ook een witte pagina dat het echt is aangepakt.”

Gedurende het fraude-traject informeert de directie ook de ondernemingsraad en met name het dagelijks bestuur van de OR. Voorzitter van de OR Hans Haakman: “Deze fraudekwestie was een intensieve periode. Het is goed dat het is aangepakt. Waar ik wel moeite mee heb, is de overgang. CombiWerk kwam uit een cultuur waar veel toegestaan was. De vrij vlotte overgang naar een strakkere handhaving van het beleid is met name de SW-doelgroep een stap te snel geweest. Je kunt op zijn minst afvragen in hoeverre je de betrokken SW-medewerkers zaken kunt verwijten.”

¹⁰ Delftse Post, dd. 6-10-2002

¹¹ Centrale Raad van Beroep 4 mei 2006

De omslag naar arbeidsontwikkeling

Rond de eeuwwisseling werkt circa driekwart van de medewerkers binnen de poorten van de Buitenwatersloot. Landelijk is het denken over de WSW verder opgeschoven. Een ware omslag voltrekt zich in de branche: ‘van binnen naar buiten’ wordt het motto. Deze term staat ervoor dat de SW-medewerker zoveel mogelijk bij reguliere bedrijven aan de slag is. Combiwerk – bij de invoering van de nieuwe huisstijl wordt de bedrijfsnaam nu zonder hoofdletter W geschreven – staat aan de vooravond van een nieuw soort organisatie waarbij arbeidsontwikkeling een belangrijke term wordt. Een periode van ontdekken en uitproberen, maar ook saneren van de bedrijfsvoering.

De nieuwe koers

Op landelijk niveau kiezen steeds meer SW-bedrijven ervoor om medewerkers actief te ondersteunen om aan de slag te gaan bij reguliere bedrijven. Met het vaststellen van het meerjarenplan ‘De Nieuwe Koers’ haakt Combiwerk aan bij deze landelijke ontwikkelingen. In het Meerjarenplan van Combiwerk is de keuze gemaakt om stapsgewijs een arbeidsontwikkelingsorganisatie te vormen voor alle personen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dat wordt ook zichtbaar in het primaire bedrijfsproces van Combiwerk. Aan de inputkant van het bedrijf staat de mens met een arbeidshandicap en/of een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De output van de organisatie is een mens die geplaatst is op een passende functie binnen Combiwerk of, indien mogelijk, in een reguliere organisatie.

Met de nieuwe koers van Combiwerk komt de mens weer centraal te staan in de organisatie. Individuele trajectplannen doen hun intrede. Het plan is om de einddoelen in de ontwikkeling van de medewerker te bereiken aan de hand van een individueel trajectplan. Met de leerdoelen in de hand wordt een persoon op een gerichte leerwerkplaats binnen een werkbedrijf

geplaatst. Daar krijgt de kandidaat dagelijks begeleiding bij het halen van de leerdoelen. Aanvullend is (vak)scholing mogelijk. Als een kandidaat voldoende bekwaam is, volgt bemiddeling naar een passende interne functie of een detacheringsfunctie.

Dit wordt uitgebeeld in het ‘Kompas’ om Combiwerk als arbeidsontwikkelingsorganisatie te richten.



De arbeidsontwikkeling als primair proces betekent een omslag voor Combiwerk, zeker ook voor de leiding en de doelgroep. Waar de afgelopen jaren de focus ligt op de aansturing van de productie-onderdelen, moet de werkleiding zich nu bekwaamen in het begeleiden en ontwikkelen van de medewerkers. De eerste jaren staan vooral in het teken van zaaien onder de werkleiding en de SW-medewerker zelf. De doorgevoerde ‘Bever-campagne’ staat symbolisch voor het stapsgewijs meenemen van leiding en medewerker.

De beverposters uit de campagne voor arbeidsontwikkeling.





De onthulling van de Wall of Fame op het Loopbaanplein: allemaal medewerkers die een stap maakten in hun loopbaan.

Deze campagne brengt de arbeidsontwikkeling naar een plek buiten de poorten van de werkvoorziening aan de Buitenwatersloot in beeld, aan de hand van de stappen die een bever zet. 'Mijn baan is een loopbaan'. Daarnaast zijn goede voorbeelden gefotografeerd en die hangen prominent als steuntje in de rug in het pand. Voor medewerkers, die gewend zijn dat mensen rustig veertig jaar op één afdeling werken, is het een grote overgang, om niet te zeggen een aardverschuiving. 'Ben ik dan niet goed genoeg, dat ik buiten Combiwerk moet gaan werken?' Het antwoord is simpel, al is het voor vrijwel alle medewerkers erg wennen: 'je bent te goed om altijd binnen te blijven, je kunt veel meer!' Ook volgen er diverse trainingsprogramma's voor leidinggevend en de competentieontwikkeling te versterken. Want ook werkleiders moeten wennen aan het feit dat er meer doorstroming is en dat ze dan als eerste 'hun beste medewerkers' zien verdwijnen om een loopbaanstap te maken. Het vraagt om loslaten en flexibiliteit.

Een belangrijk kantelpunt is het openen van het zogenaamde Loopbaanplein. Midden in het pand komt een open ruimte die arbeidsontwikkeling concreet zichtbaar maakt. Succesverhalen krijgen een gezicht op de Wall of Fame.

Medewerkers van Combiwerk die bij een reguliere werkgever aan de slag gaan komen op de foto. In volle glorie en in hun nieuwe werksituatie. De Wall of Fame is daarmee ook inspiratiebron voor andere medewerkers om de stap naar buiten te

maken. Medewerkers staan vaak in de pauzes samen voor de fotogalerij en wijzen dan: 'die is nu ook ergens anders aan het werk'. Je hoort ze bijna denken: 'dan lukt het mij misschien ook wel'. Vacatures buiten Combiwerk worden ook zichtbaar gemaakt op het Loopbaanplein en zo komt de buitenwereld meer naar binnen.

DSM werkt al ruim twintig jaar met Werkse!. Vroeger werd het inpakwerk bij Werkse! zelf gedaan. Totdat gevraagd werd of de medewerkers van Werkse! bij DSM aan de slag konden. En dat kon. Dit past uitstekend in de beweging van 'binnen naar buiten'. Zo werkt Ronald van Pomeran aan de machine voor ampullen met antibioticatesten voor koemelk. Op zekere dag maakt de machine een raar geluid, nog niet eerder gehoord. Ronald zet de machine stil. DSM is hem dankbaar, de machine blijkt defect en is door tijdig stopzetten niet vastgedraaid.



DSM

Ontwikkelteam

Het management stelt een ontwikkelteam in voor de arbeidsontwikkeling als primair proces. De ontwikkeling van de medewerker en de monitoring daarop wordt belegd bij consultants. De aansturing om te komen tot een arbeidsontwikkelingsorganisatie ligt eerst bij de afdeling personeel en komt daarna bij Combiwerk Re-integratie & Detachering. Binnen deze unit komt het Adviescentrum Arbeidsontwikkeling. Het adviescentrum bestaat uit drie consultants die de werkleiding op de vloer ondersteunen en trajectplannen afnemen.

Toenmalig consultant Robert Nijmands: "Toen ik overkwam uit Schiedam naar Combiwerk trof ik een gedreven team met een groot hart voor de WSW aan. Ik was en ben onder de indruk van de kennis en het diagnostisch vermogen. Zeker in vergelijking met het bedrijf waar ik vandaan kwam. Het is voor ons echt een avontuur geweest. Het adviescentrum heeft zich gericht op het bewerkstelligen van een cultuuromslag en het denken in mogelijkheden. Het gaat dan ook over zaken als afschaffing van personenvervoer. Niet langer met eigen busjes de medewerkers van en naar het werk brengen. En ook het afschaffen van de warme maaltijden tijdens de lunch. Waarbij de medewerker gelijktijdig getraind wordt in het nemen en kunnen invullen van eigen verantwoordelijkheid. In dit geval van tevoren met de WSW'er de woon-werkroute samen op de fiets oefenen. Voor mij was de omslag toen werkleiders er ook achter gingen staan. Zij stonden in aanvang niet met open armen klaar. Daarbij ook de acceptatie dat het invullen van arbeidsontwikkeling ook moeilijk mocht zijn. Wij werden in het land als luxe gezien. Als adviseurs op arbeidsontwikkeling. De caseload doornemen en helpen in de techniek. Het bezighouden met de echte inhoud op hoe kun je arbeidshandicap omzetten naar een kans."



Aandacht voor de nieuwe gedragscode.

Combiwerk heeft met deze manier van werken én ontwikkelen een belangrijke omslag bereikt!

Sluiten werksoorten

Omvormen naar de arbeidsontwikkelingsorganisatie gaat niet zonder slag of stoot. De bedrijven en de bedrijfsvoering vragen de nodige aandacht. Zo staan vanaf 2003 de bedrijven Metaal & Montage, Grafisch, maar ook Verpakken zwaar onder druk. Al snel stelt het management vast dat het onderdeel Grafisch op de huidige manier niet houdbaar is. In het grafisch bedrijf Den Haag Media Groep (DHMG) wordt een maatschappelijk betrokken partij gevonden die het grafisch bedrijf overneemt: zowel klanten, machines en papiervoorraad als medewerkers van Combiwerk die bij DHMG gedetacheerd worden.

In 2005 sneuvelt ook het bedrijf Metaal & Montage. De financiële resultaten zijn dusdanig negatief dat Combiwerk deze



activiteit staakt. Daarmee komt ook het achterste gedeelte van het pand vrij. De naastgelegen middelbare school huurt de vrijgevallen ruimte voortaan als fietsenstalling. Zowel bij Grafisch als Metaal & Montage is zichtbaar dat deze bedrijven te klein zijn en te weinig marktconform opereren. Machines blijven achter bij de nieuwste ontwikkelingen. Of zijn dusdanig duur dat ze alleen renderen als ze 24/7 worden ingezet, iets wat voor SW-medewerkers geen optie is. Daarnaast is het ook voor het personeel lastig om aan te haken bij de eisen van de markt. De bedrijfsvoeringsrisico's zijn te groot en de financiële resultaten negatief.

Werksoorten in de dienstverlening groeien: schoonmaak, beveiliging, later ook re-integratie en post. Bedrijfsbreed verbeteren de financiële resultaten zich in de loop van de jaren, maar blijven onder druk staan. Enerzijds nemen de kosten toe door stijgende loonkosten. Anderzijds is het substantieel vergroten van de omzet moeilijk gezien de marktpositie van Combiwerk



Verpakken is traditioneel – tot aan de dag van vandaag – een aantrekkelijke routinematige werksoort.



Schoonmaak op locatie: de burgerzaal van het stadhuis.

en de tegenvallende economische ontwikkeling. Volgens het meerjarenplan 2005-2007 'Alle hens aan dek' sluit Combiwerk alle jaren af met een (afnemend) verlies. De directie pleit in dit meerjarenplan daarom voor een herinvoering van de vaste structurele gemeentelijke bijdrage.

Marco, meewerkend voorman in de schoonmaak is opgeleid tot vakman: "Ik werkte in de Torenhoven, het stadhuis, scholen. Je komt op plekken waar niemand komt, bijvoorbeeld in de toren van de Nieuwe Kerk. Dat maakt het schoonmaakwerk interessant. Ook is er van alles te leren, technieken en foefjes waar je als leek geen weet van hebt. Heb je een zere rug na het stofzuigen: dan heb je geheid een verkeerde techniek."

Dit is ook een politieke wens. Met het instellen van een gemeentelijke bijdrage kunnen verliezen aan de voorkant afgedekt worden. In plaats van elk jaar met een negatief resultaat te komen en geconfronteerd te worden met politieke discussies en een negatieve pers.

In het direct daarop volgende meerjarenplan 2006-2008 'Land in zicht' stemt de gemeenteraad in met het instellen van een structurele gemeentelijke bijdrage voor Combiwerk. Met het vaststellen van dit meerjarenplan zijn de grootste stappen in de bedrijfsvoering gemaakt.

Het plan stelt: "Het was een barre tocht en het heeft vaak gespookt op zee in 2005; het was dan ook vaak alle hens aan dek in alle lagen van de organisatie. Over de hele linie, zowel in sociaal als financieel opzicht, hebben wij in 2005 prima resultaten geboekt. Wij zijn niet van onze koers afgeweken en zijn ons doel dichterbij genaderd. Het beoogde doel ligt binnen bereik, er is land in zicht! Het veranderingsbeleid van de afgelopen jaren heeft geresulteerd in een tamelijk gezonde, stabiele organisatie, bestand tegen een stootje. Het management krijgt nu de handen meer vrij om de door groei van de arbeidsontwikkelingsorganisatie vorm te geven. De bedrijfseconomische route (focus op werkbedrijven) kan worden ingelost voor de meer directe arbeidsontwikkelingsroute (focus op mens en plaatsingsbedrijven). Dit wil natuurlijk niet zeggen dat alle bedrijven al op de rit zijn en zullen blijven, uiteraard is alertheid (met name bij Verpakken) nog steeds geboden. Toch ontstaat nu ruimte om vol aandacht te geven aan het echte primaire proces, de arbeidsontwikkeling. Hiermee krijgt het bedrijf zijn ziel weer terug!"

Hans van der Sandt over deze periode: "Na 2003/2004 ging de storm liggen. De visie kwam toen pas langzaam op gang. Er was een omslag nodig. Er was veel geld nodig voor het vernieuwen en kwalitatief versterken van het kader. Het heeft ons een aantal jaar gekost tot we op een bepaalde kern kwamen. De relatie met de gemeente was er in het begin ambtelijk bijna niet, wel op college en gemeentesecretarisniveau, maar niet op lager niveau. Het heeft ook lang geduurd voordat wijzelf de taal van de gemeente leerden begrijpen.

Wij zijn ons vanaf dat moment gaan bewijzen. Bewijzen dat we het beter kunnen dan marktpartijen. Toenmalig wethouder Dick Rensen heeft in de periode 2002-2006 heel veel gedaan voor de WSW in Delft."

Wethouder Rensen blikt terug: "De periode van Combiwerk was ook heel heftig door het saneren van de verschillende bedrijfson-

"Over een barre tocht, Spoken op zee, en alle hens aan dek."

derdelen. Daar was ook Hans van der Sandt vrij stevig in. In de zin van daadkrachtig als er geen marktperspectief meer was, dan ook doorpakken en de niet rendabele bedrijven sluiten. Wat hij ook wel stevig deed, was het sturen op de bezetting en kwaliteit van zijn management en kader. Een goede bezetting is cruciaal om de organisatie in beweging te krijgen en ook op een goede manier de doelgroep te ontwikkelen en begeleiden. Dat is een les die ik heb meegenomen na mijn wethouderscarrière."



“De cultuur is veranderd. Ten goede.”

Werkleiders over vroeger en nu

Dick Hoogmoed startte in 1986 als werkleider op de afdeling elektronica van BSW. “Printplaten bestücken, kabels ontmantelen, solderen. Tachtig procent van de afdeling was vrouw: die hebben een fijnere motoriek.” Via de afdeling elektronica kwam Dick op het productiebureau te werken. “We planden daar de werkzaamheden en deden de inkoop voor wat toen Metaal & Montage heette: kunststof, metaal en elektro met elkaar gecombineerd. Retailspecialist Tchai was destijds een van de grotere klanten en we hebben honderden zo niet duizenden displays voor hen vervaardigd.” Als calculator-werkvoorbereider had Dick met cijfers te maken. Na het opheffen van Metaal & Montage oefende Dick diverse functies uit. Zo werd hij productie leider van groepsdetacheringen en reed in die functie onder meer zeven jaar lang met een groep medewerkers naar de Infotheek in Leiden om mee te werken aan het recyclen van IT-apparatuur.

Collega Lenie Hoogervorst startte in 1998 als werkleider van de avondploeg bij Combiwerk Verpakken. “Ik merkte al snel dat het werken met de SW-doelgroep mij meer voldoening gaf. Na mijn opleiding tot werkleider heb ik van alles gedaan. Aansturen van groepsdetacheringen bij PostNL, Makro, DSM, Infotheek en ik was ook een aantal jaren gestationeerd bij IIC in Delfgauw. Nu werk ik weer op de hoofdvestiging.”

“De cultuur is veranderd. Ten goede,” zeggen Lenie en Dick in koor. “Niet meer pampieren, maar mensen meer bij het werk betrekken. Medewerkers meer verantwoordelijkheid geven. Je ziet dan dat medewerkers zelfstandiger worden. Vroeger was het hier soms over de top. Eigenlijk was het soms meer een dagverblijf, ‘begin maar als je zin hebt’. Het is nu zakelijker, maar mensen zijn hier nog even gelukkig als

dertig jaar geleden. En de hele organisatie is veel opener geworden”, aldus Dick. Lenie vult aan: “Tegenwoordig staan we dicht bij de mensen. De functie is wel veranderd, de caseload zwaarder geworden mede omdat die nu groter is en er zijn meer administratieve taken bijgekomen. Er komen nu mensen op allerlei niveau binnen, dat vraagt om ‘mee-veren’. We volgen trainingen rond omgaan met psychische handicaps.”

Momenteel bekijken Lenie en Dick samen met anderen of er meer hoogwaardig elektrotechnisch assemblagewerk binnengehaald kan worden voor de doelgroep die meer in hun mars heeft. Dick: “Dan ben ik weer terug bij waar ik hier begon.” Lenie: “Die groep heeft een uitdaging nodig, anders gaan ze zich vervelen. We zijn nu al bezig met grote orders voor het assembleren van assimilatielampen voor Amerika en Engeland. Medewerkers plannen zelf in. Vinden het een sport om targets te halen. Dat zou in het verleden ondenkbaar zijn geweest.”

De Kwekerij

In 1952 kocht de stichting Van der Wouden de grond aan de Middelhoeve. In de tientallen jaren die volgen wordt de grond bewerkt en ontstaat een professioneel kassencomplex. Bovendien is groen een mooie werksoort, zeker voor medewerkers die gebaat zijn bij een prikkelarme omgeving en mensen die floreren bij veel beweging. In de sanering van Combiwerk komen de negatieve resultaten van de Kwekerij steeds meer in beeld. Daarnaast kunnen medewerkers niet doorstromen naar functies buiten het bedrijf, vanwege productieverplichtingen. De gasprijzen lopen op, waardoor het financieel resultaat nog meer onder druk komt te staan. De finale nekslag komt door een zogenaamde wortelwolluis, die de potplantenooft aantast.



De Kwekerij.

Onder leiding van businessunitmanager Frank van Maarschalkerweerd komt de afspraak tot stand om het kassencomplex aan de gemeente terug te geven. De voorkant van het terrein met het kenmerkende kantoorgebouw blijft in bezit van Combiwerk. Van daaruit voert Combiwerk zijn groentaken in de omgeving uit, zoals bijvoorbeeld in de gemeente Pijnacker-Nootdorp. De gemeente Delft ontmantelt het kassencomplex. De vervuilde bodem wordt gesaneerd. En de kwekerij-medewerkers worden elders geplaatst.

Jaren later start de stichting BuitenLeeft nieuwe activiteiten op het achterterrein, zoals een zelfoogsttuin, therapie en meditatie. In 2017 knapt Werkse! het voorpand flink op en is het weer een visitekaartje op weg naar het recreatiegebied de Delftse Hout.

Dolf Schouten werkt al een kleine dertig jaar bij Werkse!. Hoewel hij allesbehalve groene vingers heeft voelt hij zich bij Groen & Omgeving helemaal thuis. “Als voorman van de onderhoudsploeg zorg ik ervoor dat alle machines pico bello zijn. En anders kom ik meteen, weer of geen weer, als het dringend is ook buiten werktijd. Ik heb mijn baan zelf mogen creëren, want al het onderhoud werd uitbesteed. Nadat ik een aantal jaren heb bewezen dat ik het minstens zo goed en veel goedkoper kan, mocht ik me officieel voorman noemen. Ik heb er hard voor moeten knokken en dat maakt het nog leuker. Ik heb hier nog geen dag met chagrijn gewerkt.”



De groene vingers van Dolf Schouten.

Sturing op management

In de eerste jaren van de directeursperiode van Van der Sandt vindt er een vernieuwing plaats van het management. In aanvang zet Van der Sandt een stevige financiële man naast zich neer in de persoon van Herman van Gelder als directeur finan-



ciën. Na een aantal interimmers op de afdeling personeel en organisatie maakt Frans van der Valk de overstap van de gemeente naar Combiwerk. Om de productietak te verbeteren, komt ook Hans van Zeijl in dienst. Uit de re-integratiebranche wordt Gabriele Steenvoorden aangetrokken om de re-integratie- en detacheringstak te professionaliseren. Guido Bindels, eerder bestuursassistent van wethouder Rensen, komt ook over van de gemeente om de banden met de gemeente aan te halen.

De komst van nieuw management betekent ook het vertrek van een aantal managers. De laatste wisseling vindt plaats als de directeur financiën Van Gelder vertrekt naar het Friese SW-bedrijf Caparis en de Brabander Kees van Gestel vanuit het SW-bedrijf de Diamant Groep zijn entree maakt. Een constante factor in al die jaren is Frank van Maarschalkerweerd, die in deel II aan het woord kwam.

Het sociale houvast

Werksoorten en -processen worden kritisch onder de loep genomen op vlak van bedrijfsmatigheid en de bijdrage aan arbeidsontwikkeling. Medewerkers mogen niet langer ‘gepamperd’ worden, zo is de overtuiging. Medewerkers moeten meer zelfredzaam zijn. Zelfredzaamheid wordt immers ook gevraagd van de medewerkers willen ze succesvol gedetacheerd worden bij reguliere werkgevers.

Deze overtuiging leidt tot het schrappen van een aantal voorzieningen. Zo stopt het personenvervoer. De mindervalide medewerkers worden niet langer met eigen personenbusjes opgehaald en zijn aangewezen op het reguliere openbaar vervoer danwel de RegioTaxi. Ook stoppen de warme maaltijden en de sinterklaasvieringen. Aan de andere kant blijven het bedrijfsmaatschappelijk werk, de personeelsvereniging en arbo-onderwerpen voor deze bijzondere doelgroep bestaan.



De eindejaarsfeesten zijn een jaarlijks hoogtepunt.

Er blijft sociaal houvast in het bedrijf. Edith van der Laarse, ruim 37 jaar werkzaam, vertaalt: “Ik was 21 jaar, vers van de school, toen ik bij de toenmalige BSW kwam werken. Ik werd als ongetrouwd persoon nog mejuffrouw Boxmeer genoemd. De doelgroep was vroeger anders. Een veel groter deel was zwaarder beperkt en zeker verstandelijk. Ook waren halve gezinnen werkzaam bij de BSW en later Combiwerk. Naast mijn reguliere werkzaamheden als administratief medewerkster verzorgde ik ook zwaar gehandicapten. In die tijd was er, ook gezien de doelgroep, minder bedrijfsmatigheid. Als er geen werk was, konden mensen puzzelen en lezen. Hoogtepunt was het jaarlijkse dagje uit met de doelgroep en in het begin van mijn carrière ook met de collega kaderleden.

De eindejaarsfeesten in de Combiwerk-tijd zijn super leuk. Ieder jaar is er wel een ander thema. Zo hebben we filmsterren, Disney, Dickens, strand en western als thema's gehad. De locatie aan de Buitenwatersloot leende zich er goed voor. De talentenjacht, maar ook het maken van de kerst- en paasstukjes blijven topfeestjes voor de doelgroep. Als lid van de personeelsvereniging is het dankbaar werk om dit te organiseren voor de doelgroep.”

“Regionale (inkoop-)samenwerking is een gezamenlijke publieke verantwoordelijkheid.”

Sociaal Voorzieningsfonds

“Het is nu nog steeds wat het bij de oprichting was: een ‘lief-en-leedpot’ van en voor collega’s”, zegt bestuurslid van het Sociaal Voorzieningsfonds Hans Haakman. “Het fonds bleek op een gegeven moment zo krachtig dat ook een tegemoetkoming kon worden gegeven bij nieuwe steunzolen, brillen en dergelijke. Daarmee werden we ook professioneler. Vroeger leende men echt voor de eerste levensbehoefte, om huisuitzetting of stroomafsluiting te voorkomen. Nu zitten mensen makkelijker krap bij kas en normen zijn veranderd. Zo kregen we onlangs een aanvraag voor een lening van een koelkast van 1.500 euro. Men probeert op te rekken. De verandering van doelgroep heeft voornamelijk geen invloed op de soort aanvragen. Door verdergaande regelgeving is het voor ons niet meer mogelijk om situaties na te gaan, sommige mensen weten dat ook vrij goed.”

Doordat de contractgemeenten geen verantwoordelijkheid dragen, is de relatie pragmatisch. Op niveau van de medewerker zijn er afspraken over het instromen van de wachtlijst en contractverlengingen.

De relatie intensiveert als de bezuinigingen van het Rijk groeien. De gemeente Delft wenst niet langer alleen de rijksbezuinigingen te dragen. Met de contractgemeenten worden hernieuwde contractvergoedingen afgesproken, na felle discussies over de prijsvorming. Met name de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland zijn kritisch over de contractprijs. Met de gemeente Midden-Delfland verdiept de relatie zich. Voor deze gemeente voert Werkse! ook re-integratietaken uit voor de doelgroep van de Participatiewet.

Contractgemeenten

Tien procent van de medewerkers is afkomstig uit de gemeenten direct om Delft. Combiwerk voert de WSW uit voor de gemeenten Midden-Delfland, Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp. Combiwerk en de gemeenten kiezen ervoor om een inkooprelatie met elkaar aan te gaan. Het is een bijzondere constructie in het land. Vrijwel alle sociale werkvoorzieningen zijn een gemeenschappelijke regeling. Het mes snijdt aan beide kanten. De gemeente Delft blijft de bepalende gemeente. Gezien de moeizame ervaringen van SW-bedrijven elders en van de gemeente Delft bij andere gemeenschappelijke regelingen wordt de constructie gekoesterd. De contractgemeenten hebben het voordeel dat ze geen exploitatierisico lopen. De medewerkers uit de inkopende gemeenten komen op de loonlijst van Combiwerk, en daarmee van de gemeente Delft.



Verhuizen naar de Harnaschpolder

Relatie gemeente en Combiwerk: 'Working apart, together'

Dick Rensen: “Als raadslid in mijn periode ‘94-’98 had met name het functioneren van de sociale dienst mijn politieke aandacht. Als oppositie maakten we het de toenmalig verantwoordelijk wethouder Van Leeuwen flink lastig. Combiwerk bleef een beetje onder de radar. In 2002 wilde ik Combiwerk meer laten aansluiten en onderdeel laten uitmaken van het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. Er brak een nieuwe periode aan met Hans van der Sandt als nieuwe directeur, in hem een persoon met nieuwe energie. Dat had Combiwerk toen ook heel hard nodig. Ik denk dat we een goed tandem vormden als twee totaal verschillende persoonlijkheden. Ik kon mijn rol vervullen richting de raad. Hans was de daadkrachtige man met de commerciële achtergrond. Hij zorgde in de marketing en ook commercieel voor een goede impuls. Een sterke zet van Hans is geweest dat hij aan het begin (2002) een veranderbudget claimde van € 3,5 miljoen. Daarmee kon hij echt slagen maken.”

De oud wethouder vervolgt: “Met de raad van commissarissen had ik als wethouder sporadisch contact. De stevige bezetting in de RvC van Combiservices gaf mij als wethouder een geruststellend gevoel. Voor de gemeentelijke organisatie was de verzelfstandigingsfase ook een proces van afscheid nemen. Waardoor er geestelijk afstand tussen elkaar was ontstaan. En dat bouw je ook niet in een dag weer op. Dat moest weer stap voor stap. Je zag de behoefte aan afstand in het begin ook wel bij Hans van der Sandt. Hij wilde niet teveel ingekapseld worden, maar wel de veiligheid en geneugten van de gemeente, zoals in de sfeer van opdrachtgeverschap. Ook bij hem moest de wil tot een nauwere samenwerking nog groeien.”

Bert den Uijl: “Ambtelijk aandeelhouder zijn was in het eerste decennium een vrij eenzame rol. De gemeente en Combiwerk waren twee gescheiden organisaties: ‘working apart together’. Combiwerk stond ook letterlijk apart: eigen bedrijfsvoering, eigen begroting, eigen ICT en netwerk (en ook niet aangesloten op het gemeentelijk netwerk!). Op onderdelen was er meer verbinding, bijvoorbeeld met sociale zaken en met de nieuwe huisvesting waar grondzaken en gemeentelijke projectleiders bij betrokken waren. Ook was er wel onbegrip over de hybride vorm (publiek en privaat), ingewikkeld voor veel gemeenteambtenaren, wat was nu precies de status van Combiwerk? Zowel de gemeente als Combiwerk hebben hier echter veel baat bij gehad.”



Medewerkers Werkse! nemen afscheid van Dick Rensen.

Sinds 1985 is de hoofdvestiging van Combiwerk (toen nog Bedrijven Sociale Werkvoorziening) gevestigd aan de Buitenwatersloot 312. De gemeente is – via de afdeling Vastgoed – eigenaar. Combiwerk is gebruiker en huurder. De jaarlijkse huursom bedraagt circa € 265.000 (f 525.000). Het is een traditioneel bedrijfspand dat past bij de filosofie van het bieden van passende arbeid in een beschutte omgeving, met name in productie- en assemblagewerkzaamheden. Het is een langgerekte pijpenla van 12.000 vierkante meter.

Na de eeuwwisseling ontstaat intern de eerste discussie over huisvesting. Het pand aan de Buitenwatersloot sluit minder aan bij een moderne werkomgeving en vertoont steeds meer gebreken. Daarnaast groeit de opinie dat mensen met een arbeidsbeperking zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers aan de slag moeten. Het bedrijf wil naast handhaving van productieactiviteiten zich gaan richten op uitbreiding van dienstverlening en op arbeidsontwikkeling via het Loopbaancentrum. Verder is één van de grootste opdrachtgevers, IIC, bezig met nieuwbouw, waarbij er sprake van zou kunnen zijn dat de productie meeverhuist naar hun nieuwbouw.

In het veranderplan van 2001 is de bedrijfshuisvesting op de agenda gezet. In 2003 dienen wethouder Rensen en directeur Van der Sandt een huisvestingskrediet in bij de gemeenteraad. Het huisvestingskrediet bedraagt aanvankelijk € 8 miljoen voor de zogenaamde ‘onrendabele top’. Deze onrendabele top is het benodigde investeringsbedrag waarvan de lasten nog niet in de begroting gedekt zijn. Via de jaarlijkse huursom was een deel van de investering al wel gedekt. In de Programmabegroting 2005 t/m 2009 is een bedrag van € 8 miljoen opgenomen als onrendabele top voor nieuwbouw.

In opdracht van gemeentelijk hoofd Vastgoed Harry van Dongen vindt er een haalbaarheidsonderzoek plaats. Centraal in

het onderzoek staan het programma van eisen, de financiële haalbaarheid en de vestigingslocatie. Juli 2006 ligt er een eerste rapportage. De onrendabele top van € 8 miljoen is niet genoeg. Het advies is deze in de gemeentelijke Programmabegroting 2007-2010 met € 5 miljoen te verhogen tot € 13 miljoen. Verschillende opties staan nog open: nieuwbouw op de huidige locatie, nieuwbouw op het terrein van Technopolis of nieuwbouw op het bedrijventerrein van de Harnaschpolder. In een later stadium wordt ook nog de locatie van de gemeentelijke Staal bekeken.

De zoektocht naar nieuwe locatie is nu begonnen. De gemeentelijke projectleider Peter de Jong staat voor de opgave om de belangen van Combiwerk en gemeentelijk Vastgoed te verenigen. Uiteindelijk valt de keuze op het gebied Harnaschpolder. De gemeente Delft neemt op dat moment nog deel aan het bedrijfenschap Harnaschpolder. En is mede vanuit deze eigenaarsrol gebaat bij een verhuizing naar de Harnaschpolder. De beslissing wordt niet meteen genomen.

Medio 2006 ligt er al een uitnodiging om (tegen vergoeding) grond te reserveren, maar men is dan nog niet zeker van de definitieve locatie. Op 31 oktober 2006 neemt het college het principebesluit om op basis van het rapport ‘Concept-Huisvestingsplan Combiwerk te Delft’ akkoord te gaan met de keuzevariant ‘nieuwbouw elders’. Op basis van dit principebesluit wordt een locatievoorstel voorbereid en een definitief huisvestingsplan opgesteld. De benodigde investering wordt op € 13 miljoen gehouden.

Het onderzoek naar Combiwerk aan de Staalweg wordt in 2007 uitgevoerd. In 2007 wordt ook verder verkend met IIC/VacuVin of er kansen zijn voor een combinatie met productieruimte voor IIC. Het inrichtingsplan van Combiwerk wordt aan de directie van IIC, de familie Schneider, ter hand gesteld.



De eerste paal voor de nieuwbouw staat klaar.

Eind 2007 komt het besluit dat de Staalweg afvalt en dat er nu definitief een reserveringsclaim gedaan wordt voor de Harnaschpolder. Het kwaliteitskader voor de nieuwe huisvesting houdt rekening met 9.173 vierkante meter bruto bebouwd vloeroppervlak op een terrein van 15.000 vierkante meter. De investering wordt nu berekend op € 17,5 miljoen. In de begroting 2009-2012 wordt verwerkt dat er een budget van € 590.000 wordt toegevoegd aan het budget van Combiwerk in verband met de hogere lasten van het nieuwe bedrijfspand door de investering in de nieuwbouw. Er volgt een Europese aanbesteding voor ontwerp en uitvoeringsbegeleiding van de nieuwbouw.

Een volgende stap begint in het traject: de keuze voor de architect en bouwer. Inmiddels waait de wereldwijde recessie over ons land. In dit geval is dit een gunstige factor voor de nieuwbouw. In scherpe aanbesteding kan de opdracht gegund worden aan VMX architecten en VBK Bouw. De markante architect Don Murphy neemt het voortouw en presenteert een ontwerp voor het 'skatebaan'-achtig pand. Voor de vorm worden nog twee traditionelere varianten getekend, maar in het hoofd van de architect en het managementteam van Combiwerk is de keuze al gemaakt. Sober, functioneel, licht en toekomstbestendig zijn de kernwoorden. Na een bezoek aan een referentieproject bij seniorenwoningen in Crooswijk wordt gekozen voor een complete gaasbedekking.

“Wrapped around the volume like a veil, the façade conceals the building’s interior, while making it a proud and optimistic presence in its surrounding.”¹²

Op 13 oktober 2012 mag een van de SW-medewerkers, facilitair medewerker Ron Bokkers, de eerste paal slaan. Dit doet hij vergezeld van directeur Hans van der Sandt en wethouder Saskia Bolten, die vanaf 2006 Combiwerk in haar portefeuille heeft.

En één jaar later staat het nieuwe gebouw er. Majestueus en trots in de – dan nog lege – vlakte van de Harnaschpolder. Zoals VMX architects aangeeft: “Wrapped around the volume like a veil, the façade conceals the building’s interior, while making it a proud and optimistic presence in its surrounding.”

Combiwerk neemt afscheid van de oude locatie. Het is langverwacht en voor het bedrijf ook nodig, maar gelijktijdig voor veel mensen ook weemoedig om de vertrouwde locatie te moeten verlaten.

Op 19 december 2011 start de eerste werkdag op de nieuwe locatie. Met rondleidingen vooraf en een informatieve plattegrond zijn de medewerkers voorbereid op de overgang van de Buitenwatersloot naar de Harnaschpolder. Net zoals bij een nieuw huis zijn er in de nieuwbouw ook aanloopproblemen.



Het nieuwe gebouw in zijn volle breedte.

¹² ‘Gewikkeld rond het gebouw als een sluier, verbergt de gevel het interieur van het gebouw, terwijl het tegelijkertijd trots en optimistisch in de omgeving staat.’



Het afscheid en de latere sloop van het vertrouwde gebouw.

Zo blijkt het pand niet aangesloten op het riool... Wethouder Bolten: “Een voorval dat mij erg bijblijft is het ontbreken van riolering in het nieuwe pand. Het pand werd mede door mij geopend in een koude decembermaand, was de aannemer de riolering vergeten. Oftewel stonden binnen de kortste keren twintig Dixie-toiletten op de parkeerplaats.”

De productievloer blijkt van inferieure kwaliteit en moet binnen een half jaar vervangen worden. Het kost ruim een jaar om alle lekkages in het dak te dichten. Steunzenders zijn nodig om het mobiele bereik tot een aanvaardbaar niveau te krijgen. Ondanks de aanloopproblemen is nu ruim vijf jaar na dato iedereen nog steeds content met de nieuwbouw. Een aangename binnenklimaat, moderne inrichting, goede bereikbaarheid.

De verhuizing geeft ook een momentum om cultuurelementen aan te pakken. De ‘vette hap’ wordt niet langer geserveerd in de kantine. Een toegangspas moet de bezoekersstromen beter reguleren en dient tevens als betaalmiddel.

Het adagium ‘het is nooit af’ is ook van toepassing op dit pand. Na twee jaar wacht het pand een grondige verbouwing van het ontvangstgedeelte in verband met het invoegen van het voormalige vakteam Werk van de gemeente Delft. Met name het beveiligingsniveau wordt opgeschroefd met tourniquets, een afscheidingsmuur en beveiligers.

Henk Mathoera is objectleider Beveiliging bij Werkse! Hij leidt leerling beveiligers op en rijdt rondes langs objecten waar collega beveiligers werken. “Alleen al de aanwezigheid van een beveiligers werkt preventief.” Zijn adagium: “blijf beleefd en verlaag eventuele spanning met je houding en met tact”. Als ‘s morgens om vijf uur de telefoon gaat: dikke kans dat een medewerker zich ziek meldt. Dan is het zoeken naar een ander en anders is Henk zelf de Bob.



Beveiligers Henk Mathoera.

Het was een hele klus. Daarom ook een beeld van het kunstwerk in de hal. Dit fotowerk heeft een monumentaal formaat, maar zuigt je naar zich toe om de details te bekijken. Een paar honderd mensen zijn gezamenlijk druk doende een gigantische vorm in de lucht te takelen. De zwaartekracht wordt opgeheven.



Het kunstwerk in de hal krijgt bij de opening veel bekijks.



Ontstaan van Werkse!

Bij de start van het directeurschap van Van der Sandt in 2001 start parallel op landelijk niveau de discussie over het bedienen van een brede doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Veel SW-bedrijven zijn op dat moment al uitvoerder van de gesubsidieerde arbeid. Het betreft het begeleiden van en werkplekken bieden aan mensen met WiW- en ID-banen, in de volksmond ook wel 'Melkertbanen' genoemd.

In de gemeente Delft ligt deze taak bij een geprivatiseerde afdeling van de gemeente Delft, Bureau Werkplan. De directie van Combiwerk verzoekt meerdere malen re-integratietaken voor meerdere doelgroepen, naast de SW, uit te voeren. Dit biedt namelijk kans tot het halen van aantrekkelijke re-integratietarieven, maar belangrijker nog is dat hiermee wordt voorgesteld op mogelijke landelijke stelselwijzigingen. Gezien de positie van Werkplan en de noodzakelijke herstructurering SW binnen Combiwerk voelt de gemeente daar nog weinig voor. Het biedt Combiwerk echter de kans zich te focussen op het saneren van de bedrijfsvoering en het inrichten van een arbeidsontwikkelingsorganisatie. De focus loont en langzamerhand wordt Combiwerk van een achterhoedespeler langzaam een subtopper en zelfs één van de betere bedrijven in het land in de SW-branche.

Met het primair proces van arbeidsontwikkeling op orde, namelijk het ontwikkelen en plaatsen van SW-medewerkers buiten de muren van de Buitenwatersloot, komt Combiwerk steeds meer in beeld als re-integratiepartner van de bijstandsgroep. Bewust wordt er in het management en op consultantiveau expertise en mankracht toegevoegd om voor de gemeente een aantrekkelijke partij te zijn in het uitvoeren van re-integratiecontracten. Uiteindelijk gaat de gemeente overstap en krijgt Combiwerk een serieuze kans in het re-integratiedomein.



Detachering en re-integratie.

Vanaf 2006 voert Combiwerk de assessments uit voor de doelgroep die in de bijstand zit. Tijdens het assessment toetsen werkgevers en consultants in een werkomgeving welke competenties en vaardigheden bijstandsgerechtigden hebben. Deze assessments zitten vooraan in het re-integratieproces, waar aan de hand van het opgedane beeld de verdere re-integratie inzet wordt bepaald. Omdat aan de voorkant vrijwel iedere nieuwe instromer in de bijstand langs Combiwerk moet, is Combiwerk altijd verzekerd van een voldoende volume aan kandidaten.



Gesprek over ...

Werkwijzercompetenties.



“Het gaat om mensen bij Werkse! Dat voelt anders.”

Voor Combiwerk is dit het begin van de zogenaamde ‘taart-puntstrategie’. De gedachtegang is om de klus goed te doen en van daaruit een aanvullend deel van de gemeentelijke re-integratietaken te verkrijgen. Het management zet de nieuwe taak op in de ‘Werkacademie’. Mislukken is geen optie en de aanpak slaagt. Het inzetten van de infrastructuur met diverse werksoorten bewijst zijn meerwaarde. De uitvoering verloopt succesvol en na een paar jaar mag Combiwerk ook de werker-varingsplaatsen uitvoeren. Bij het verzorgen van de werker-varingstrajecten wordt vooral gescoord door mensen redelijk vlot op de arbeidsmarkt te plaatsen.



Competente medewerkers scoren hoog op: Flexibiliteit, inzet en motivatie, taalvaardigheid, respect, samenwerken, regels nakomen, resultaatgerichtheid.

Cliëntparticipatie: Sw-raad

De modernisering van de WSW per januari 2008 vraagt via de wet ook om cliëntparticipatie. Via Combiwerk wordt de SW-raad opgericht. Deze raad adviseert aan de colleges van burgemeester en wethouders en aan de gemeenteraden van de vier gemeenten die Combiwerk bedient. Het is nadrukkelijk geen ondernemingsraad. Het vizier en de adviezen richten zich op alle beleidszaken de WSW betreffende. Alle leden van de SW-raad hebben een SW-indicatie, het gaat immers om cliëntparticipatie. De raad staat onder voorzitterschap van Carola de Vree- van Wagtendonk. Soepel weet zij alle leden door de dikke ambtelijke nota’s heen te leiden. In de jaren dat de SW-raad bestaat schuiven regelmatig wethouders en ambtenaren bij de vergaderingen aan om hun beleid toe te lichten. Jaarlijks worden een aantal adviezen uitgebracht. Inmiddels is de SW-raad – samen met de WMO-raad en het Panel werk en inkomen – opgegaan in de Adviesraad Sociaal Domein Delft.



Logo SW-raad

In 2010-2011 komen nieuwe ontwikkelingen samen die leiden tot de start van weer een fundamentele verandering van Combiwerk.

Saskia Bolten: “Een belangrijke mijlpaal als vertrekpunt in de vorming van het Werkbedrijf/Werkse! is de collegeconferentie van 2011 geweest. Het college, en zeker ook ik als wethouder, stond onder druk om invulling te geven aan bezuinigingen. Een periode van lastige en pijnlijke keuzes maken. Om niet met een snijvariant maar met een keuze voorwaarts te komen, is in een snelkookpan het voorstel gedaan om een breed Werkbedrijf voor meerdere doelgroepen te onderzoeken. Om zodoende betere dienstverlening te kunnen blijven bieden en ook hoofd te bieden aan de bezuinigingen. Dat is toen geaccepteerd door college en raad en heeft geleid tot een vervolg in de bestuurlijke opdracht naar de vorming van het Werkbedrijf.

¹³ Bestaande uit: Theo den Hertog, Fred Wosgien (beleidsmedewerker sociale dienst), Bert den Uijl, Hans van der Sandt en Guido Bindels.

In die tijd was er ook de regiegroep arbeidsmarktbeleid.¹³ Dit werkte goed. Als belangrijkste betrokkenen van sociale zaken met Theo, Fred, gemeentelijke control met Bert en Combiwerk met Hans en Guido kon je zaken afstemmen. En bouwen aan het broodnodige wederzijdse vertrouwen. Elkaars werelden leren kennen en begrijpen. Dat vertrouwen was ook nodig en goed in het verdere traject van vorming van het Werkbedrijf.”

In juni 2011 geeft het college van Delft een bestuurlijke opdracht. Deze opdracht is opgesteld door de manager van de sociale dienst, Theo den Hertog. Zoals het college met deze opdracht stelt: “De bezuinigingen en de stelselhervorming in de sociale zekerheid dwingen de gemeente Delft de bestaande uitvoeringsstructuren op het terrein van re-integratie, activering en participatie te heroverwegen en fundamentele keuzes te maken. In beleid én in uitvoering. Het doel is de uitgaven beheersbaar te houden, de sterk krimpende participatiebudgetten (inclusief het SW-budget) effec-

tief en efficiënt in te zetten met als doel zoveel mogelijk burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt naar vermogen te laten meedoen. Het streven is de bestaande samenwerking tussen Combiwerk en de gemeentelijke sector Werk Inkomen en Zorg door te ontwikkelen naar één publieke uitvoeringsorganisatie: ‘het Nieuwe Werkbedrijf’. Deze ontwikkelingsrichting is opgenomen in de Kaderbrief. De opgave voor nu is te onderzoeken wat de meest effectieve en efficiënte uitvoeringstructuur is.”

Een team van beleidsmedewerkers van Combiwerk en de gemeentelijke onderdelen Publiekszaken en Samenleving onderzoekt of er een basis is om te komen tot een breed werkbedrijf in Delft. Deze vraag wordt na een onderzoek van enkele maanden positief beantwoord. De positieve houding over de vorming blijft het gehele traject overeind. Zowel de politiek als het ambtenarenapparaat dragen een vorm van verbinding tussen de uitvoering WSW en de Participatiewet door Combiwerk.

Dit leidt tot een vervolg waarbij daadwerkelijk een onderzoek start. In het eerste deel begeleidt het adviesbureau Radar Advies het onderzoek, onder de hoede van hun directeur, Erik



Bijeenkomst voor het Werkbedrijf.



“Als u de baas bent, komt u dan met z’n allen aan tafel.”

Oeloff. In de eerste fase staat de werkgroep vooral stil bij de reikwijdte van het te vormen werkbedrijf. In de beginfase liggen nog alle opties open. Over grofweg de volgende onderdelen van dienstverlening moet een uitspraak gedaan worden: re-integratie bijstand, inkomensdienstverlening bijstand, WSW, aanpak Jeugd. Belangrijkste uitkomst is dat de WSW, en re-integratie van bijstandsgerechtigden tot het domein van ‘Het Nieuwe Werkbedrijf’ gaat behoren.

De focus komt te liggen op ‘Werk’. Het inkomensgedeelte wordt gezien als een administratief backoffice-traject. Het nadeel dat bij overdracht van het werkdeel naar het Werkbedrijf twee uitvoeringsdiensten geknipt worden, wordt voor lief genomen. Met deze conclusie stelt het college het eerste deel vast en zet de deur open voor de volgende fase: het organisatieontwerp en het plan van aanpak.

Het organisatieontwerp raakt een gevoelige snaar tussen gemeente en Combiwerk: de governance van de nieuwe organisatie. Binnen de SW-branch is een breed scala aan vormen van toezicht, variërend van gemeentelijke dienst tot en met een volledige BV-structuur. Combiwerk werkt al sinds 1997 met een hybride structuur met twee juridische entiteiten: een gemeentelijke dienst met daarin CombiServices BV met werkmaatschappijen. Deze structuur die al bij de oprichting in 1996 in leven is geroepen heeft al meer dan vijftien jaar goede diensten bewezen en is belangrijk geweest voor de modernisering en verdere professionalisering van Combiwerk. Het heeft ook de beweging vanuit de achterhoede naar één van de betere SW-bedrijven in het land mogelijk gemaakt. Er kan op een vrij natuurlijke wijze gebruik gemaakt worden van zowel de kenmerken van een publieke als van een private organisatie.

Voor verschillende gemeentemensen, die participeren in de vorming van het Werkbedrijf, is een dergelijke constructie vrij

onorthodox. De gedachte van verdergaande verzelfstandiging (lees: BV-vorming) overheerst. Op advies van de directie, de raad van commissarissen en de ambtelijke aandeelhouder – vanaf 1996 al Bert den Uijl – wordt vooralsnog gekozen om de huidige structuur te handhaven.

Dat maakt de weg vrij voor de derde en finale fase: het organisatieplan. Van Radar Advies wordt afscheid genomen. Gemeentelijk projectleider Marcel Schikhof mag de klus afronden. Operationeel wordt hij geflankeerd door Jan Braam van BMC die optreedt als kwartiermaker van ‘Het Nieuwe Werkbedrijf’. Als kwartiermaker moet hij richting geven aan het nieuwe dienstverleningsconcept. De vorming van het Werkbedrijf is ook een unieke gelegenheid om hernieuwd stil te staan bij het dienstverleningsconcept voor werkzoekenden en werkgevers. Gabrie Steenvoorden mag leiding gaan geven aan de business-unit Re-integratie & Detachering van Combiwerk,

Tijdens deze derde fase komt ook opnieuw de governance aan bod. De sturing en de bevoegdheid van directie en RvC van Combiwerk zijn onderwerp van gesprek. Hoe ver moet de reikwijdte gaan in de sturing van de gemeente en hoe verhoudt die zich tot de ruimte voor ondernemerschap. Een eerste versie van de opzet wordt gebruuskeerd ontvangen door de raad van commissarissen. Een stevige schriftelijke reactie van de RvC volgt. Dat is echter het begin van een constructieve dialoog over hoe de verschillende belangen met elkaar verenigd kunnen worden.

Commissaris Lodewijk de Waal blikt achteraf terug: “Je moet eerst de strategie doen en dan pas governance en weerstandsvormen. Het verschil van inzicht op deze thema’s en volgorde heeft geleid tot spoedberaad met de bestuurders. We troffen op dit vlak ook een enigszins verbaasd college naar aanleiding van ons tegengeluid. We vonden met elkaar snel de oplossing in een nieuw governance model. We moesten nu iedereen – in de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) – om tafel zien te krijgen. Zowel de wethouder sociale zaken als de wethouder financiën alswel de gemeentesecretaris.” Toenmalig commissaris Niek Roos vult met een glimlach aan: “Wethouder Vokurka zette het gemeentelijk belang in Combiwerk aan. Wij zeiden als raad van commissarissen: ‘Als u de baas bent, komt u dan met z’n allen aan tafel’. Het was in vijf minuten beklonken. Het nieuwe model werkt goed. Daardoor en daarna is er ook veel meer contact ontstaan. Door de clash is er wel wederzijds begrip over financiën. We zijn elkaar beter gaan begrijpen.”

Gemeentesecretaris Hans Krul blikt terug: “De RvC gooide de kont tegen het krib en had het gevoel onder curatele te worden gesteld. Vanuit gemeentelijk gezichtspunt was de bestuurlijke context veranderd en de verantwoordelijkheid van de gemeente toegenomen. Uiteindelijk stond de gemeente ook het hybride model voor van privaat en publiek. Je hebt ook die ondernemingsgeest nodig in een werkbedrijf.”

Wethouder financiën Aletta Hekker geeft aan dat het private deel heel zinvol is om op de markt te opereren. “In het begin van mijn wethouderschap heb ik wel moeten wennen aan de hybride vorm. Welke positie en rol neem je in? Werkse! voelt weer anders dan het parkeerbedrijf. Ben je er van of ben je er niet van? Daar heeft het mee te maken. Re-integratie van die brede onderkant van de arbeidsmarkt zit veel meer in je kerntaak als gemeente.” Voor haar staat Combiwerk nooit ter discussie. Hekker: “Mijn moeder werkte bij de school voor speciaal onderwijs, de Herman Broeren-

school. Van haar kreeg ik mee dat de mensen van de WSW goud waard zijn. De begeleiders van Combiwerk weten hoe ze met mensen met een beperking om kunnen gaan. Daar was zij heel beslist in.”

Uiteindelijk vinden de partijen elkaar weer en komt een nieuwe vorm van toezicht voor Werkse! als geheel (dus niet alleen het formele BV gedeelte!) tot stand. De wethouder sociale zaken vanuit de inhoudelijke opdrachtgevende rol, de wethouder financiën en de gemeentesecretaris Hans Krul vanuit het aandeelhouderschap en de rol van eigenaar. Daarmee wordt afscheid genomen van het model dat het aandeelhouderschap van de gemeente belegd is bij een gemeenteamtenaar.

In de ogen van Hans Krul liggen er veel credits en een prominente rol bij de toenmalige voorzitter van raad van commissarissen, Rinze Kingma. “Hij is soms haast als een president-com-



Uitreiking van de gemeentepenning aan Rinze Kingma.



“Het Nieuwe Werkbedrijf verkrijgt draagvlak.”



Nog heel even Combiwerk.

missaris in zijn bewoordingen. Hij heeft veel voor elkaar gekregen. Hij wist precies wat hij wilde. Het was dan ook niet meer dan terecht dat hij bij zijn afscheid halverwege 2017 een gemeentepenning kreeg.”

Voor wethouder Hekker heeft de uitreiking nog een persoonlijk tintje. Rinze Kingma is nog door de vader van Hekker aangenomen bij de Optische Industrie, alwaar Kingma uiteindelijk bestuursvoorzitter zou worden.

Gedurende het gehele vormingstraject van ‘Het Nieuwe Werkbedrijf’ loopt er een paralleltraject met beide ondernemingsraden. De OR van de gemeente voor het belang van het ambtelijk personeel dat doorgaat naar Werkse! en de OR van

Combiwerk zit aan tafel voor het personeel van Combiwerk. De beide ondernemingsraden kijken mee op al dan niet gedwongen ontslagen en de arbeidsvoorwaarden.

Voor al de OR van Combiwerk ziet de vorming van het Werkbedrijf als middel om te komen tot volledige harmonisering van de arbeidsvoorwaarden voor het kader inclusief het ontslagrecht. De directie van Combiwerk wil echter niet overgaan tot volledige harmonisering. Combiwerk gebruikt een personeels-BV om het begeleidend personeel en het kaderpersoneel met een privaatrechtelijk dienstverband onder te brengen. Medewerkers in de SW, de schoonmaak en de beveiliging hebben een eigen cao. In de praktijk volgt Combiwerk voor de primaire arbeidsvoorwaarden de ambtenaren-cao. Een belangrijke aanpassing zit op het inperken van het ontslagrecht. Juist in tijden van bezuinigingen en samenvoeging is dat een heikel punt voor de ondernemingsraad. De directie hanteert de stelling dat



Kunstwerk gemaakt door kadermedewerkers. Het symboliseert de missie van Werkse! en de kracht van werk.

mocht het ooit komen tot een reorganisatie, er dan op maat passende afspraken gemaakt kunnen worden. Dit is voor de OR van Combiwerk onvoldoende garantie; zij geeft in eerste instantie een negatief advies.

Langdurige overleggen met de OR volgen en een positief advies is het eindresultaat. Met deze horde genomen kan de oprichting van het Werkbedrijf voor besluitvorming worden aangeboden aan het college van B&W. In de eerste week van 2014 stemt het college in met de oprichting van ‘Het Nieuwe Werkbedrijf’.

In april 2014 komt dan het volledige team Werk van de gemeente Delft over naar de locatie van Combiwerk aan de Gantel. Vanaf dat moment worden in Delft alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit één organisatie geholpen, of het nu gaat om arbeidsbeperkten (SW) of mensen in de bijstand (Participatiewet).

In de zomer van 2014 volgt de finale kers op het dessert. Het Werkbedrijf en daarmee Combiwerk worden omgedoopt tot Werkse!. Gedurende het gehele vormingstraject heeft een werkgroep onder leiding van manager Marketing & Communicatie, Guido Bindels, gewerkt aan een nieuwe identiteit en uitstraling voor de nieuwe organisatie. In de nieuwe naam en frisse huisstijl komt het nieuwe elan naar voren.

Werkse! geeft vanaf dag één zijn visitekaartje af. Was het al een van de betere SW-bedrijven in het land, in snel tempo komen er prestaties los bij de uitvoering van de Participatiewet. Werkse! presteert vanaf 2014 beter dan de collega's in het land. Er worden in Delft meer mensen naar werk bemiddeld. Precies zoals beoogd, ooit aan het begin van de bestuurlijke opdracht, namelijk op een efficiënte en integrale manier beter mensen aan werk helpen.

Gemeentesecretaris Hans Krul is enorm trots op de organisatie van het Werkbedrijf en het latere Werkse!. “Bestuur en ambtenarij geloven erin. We lopen ermee voorop in Nederland. Het gaat om mensen bij Werkse! Dat voelt anders. Succesfactor is ook de eendracht, geen strijd binnen het sociale domein. De bestuurlijke stuurgroep sociaal domein brengt met elkaar problemen verder. Iedereen is aangesloten.”



TU Delft – tientallen jaren trouw opdrachtgever

De Technische Universiteit van Delft is de verzamelplek van duizenden studenten, onderzoekers en onderwijzend personeel. Binnen dit bolwerk klopt er sinds jaar en dag een warm hart voor de WSW-doelgroep. Kees Schotsman, manager P&O van de TU Delft: “Ik heb altijd al iets gehad met deze doelgroep. Het college van bestuur heeft een bepaald bedrag gereserveerd voor het bieden van werkplekken voor de WSW. Dit bedrag is indertijd tot stand gekomen in samenwerking met het lokaal overleg. De vakbonden en de rector-magnificus vinden het beiden erg belangrijk. Als TU moeten wij een maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Dat beeld is nooit verdwenen. We hebben als TU een jarenlange historie met Combiwerk en later Werkse!. De WSW wordt ook niet meer als doelgroep gezien. Men hoort er gewoon bij. Illustratief vind ik het afscheid van een medewerker. Na een detachering van 35 jaar ging hij met pensioen. De hele zaal zit vol met mensen, waarbij zelfs de decaan een afscheidsrede komt uitspreken. Zo’n medewerker is in zijn functie van bode de welbekende smeerolie. Dan zie je dat zo een persoon er niet bij bungelt, maar er echt bij hoort. De menselijke maat, benaderbaarheid en het enthousiasme iedere dag weer van een begeleidend consultant, zoals Mathieu Kramer, versterken de band.

De samenwerking met Combiwerk/Werkse! staat voor: uit de ivoren toren komen, om te profileren en kennis te delen met de buitenwereld. Als dan minister Plasterk op bezoek komt om onze samenwerking te zien, ben ik supertrots. De jongens zelf waren ook supertrots dat de minister langskwam. Het contact tussen de medewerkers en minister verliep heel ongedwongen.”



Minister Plasterk laat zich bijpraten door gedetacheerde medewerkers bij TU Delft.

Werkse! tot en met nu

In het vorige hoofdstuk hebben we al iets laten zien van de voorbereiding op de Participatiewet. Deze wet past in drie ingrijpende decentralisaties waarbij gemeenten nieuwe taken krijgen op het gebied van werk en inkomen, welzijn, ondersteuning en jeugdzorg. Er wordt in dit verband gesproken over de drie transities in het sociale domein (Awbz naar Wmo, Participatiewet, Jeugdwet).

Delft zou Delft niet zijn als een dergelijke ontwikkeling niet op een eigen en innovatieve wijze wordt aangepakt. Onder de titel ‘innovatie sociaal domein’ pakt de gemeente de drie ontwikkelingen op een integrale wijze aan. De relaties van de gemeente met een breed scala aan uitvoerende organisaties worden opnieuw vormgegeven. De Delftse aanpak kent verschillende pijlers: een integrale bestuurlijke benadering met

wethouders en gemeentesecretaris als stuurgroep die regie voert, een sociaal platform met verschillende partners in het sociaal domein, en de gezamenlijke sociale visie. Inmiddels ligt er een gezamenlijke vervolg op de visie voor de periode 2018-2022: ‘Delft, de sociale kracht van de stad’. Delft schaaft zich hiermee ook in het rijtje van Gouden Gemeentes, een titel voor gemeentes die innovatie in het sociale domein daadwerkelijk vorm geven. Actieve burgers, actieve partners en een actieve gemeente gaan hierbij hand in hand. We leven samen in de stad, iedereen doet naar vermogen mee en telt mee.

De toepassing van de Participatiewet in de Delftse context is daar dus onderdeel van. Het kabinet wil met de Participatiewet een brede wet voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Mensen met een arbeidsbeperking moeten meer en beter gelegenheid krijgen om in het reguliere bedrijfsleven te werken.

In het landelijke sociaal akkoord van april 2013 is er een banenafpraak gemaakt: overheid en bedrijfsleven creëren 125.000 banen voor arbeidsbeperkten, geleidelijk opbouwend naar 2026. Het gaat om 100.000 banen bij ondernemingen en 25.000 bij de overheid. Met deze garantiebanen konden de ‘dure’ sociale werkplaatsen wel op slot! We gaan daar in het bestek van dit boek niet verder op in, maar volstaan nu met de constatering dat – ondanks vele hartverwarmende initiatieven – de praktijk in ieder geval weerbarstig is.



Publicatie gouden gemeente Delft.



***“Efficiënter en effectiever
is het credo.”***

Gedetacheerd bij DHL Express

Iedere morgen sorteren de postmedewerkers van Werkse! pakketten bij DHL Express. Leeghalen van vrachtauto's, naar de lopende band brengen, pakketten scannen. Daarmee nemen ze een deel van de taken die voorheen door de koeriers werden gedaan over. Supervisor Christiano van DHL: "Vanaf dag één van onze samenwerking hebben we hier hardwerkende mensen gezien die positief in het leven staan. Ze denken mee, ze presteren, ze begrijpen het doel. Het raakt me echt."



Postmedewerker Arthur: "Je kan je soms wel lelijk verkijken op de zwaarte van een pakket".

Voor de doelgroep die structureel niet zelfstandig aan het werk kan, wordt een uitzondering gemaakt. De regeling 'beschut werk' is bedoeld voor mensen met een beperkte arbeidsproductiviteit van rond de 30%. Er is plek (lees: geld) voor uiteindelijk 30.000 personen. Binnen deze regeling draagt de gemeente zorg voor een dienstverband. In de eerste twee jaren

van de Participatiewet is deze regeling maar mondjesmaat van de grond gekomen. De instroom blijft ruim achter bij de streefgetallen van het ministerie. De lage instroom is een gevolg van de negatieve financiële kaders voor gemeenten en de strenge indicatiestelling vanuit het UWV. In het regeerakkoord van kabinet-Rutte III is het aantal plekken verhoogd van 30.000 naar 50.000. In feite wordt hiermee een voorziening gecreëerd die een parallel kent met de oude SW.



Een trotse werkgever,
jobcoach en medewerker.

Jobcoach – de onmisbare schakel

“Vanmiddag naar een jonge knul toe die het vaak laat afweten. Hij heeft het concept ‘werken’ van huis uit helemaal niet meegekregen en dat wreekt zich. De werkgever ziet wel iets in ‘m en ik zie ook dat hij iets in zijn mars heeft. Ik weet dat hij dat weet. Soms kan je dan als jobcoach het verschil maken, door in iemand te geloven. Maar betrokkene moet het wel zelf ‘doen.’” Aan het woord is Mieke van Egmond, een van de jobcoaches bij Werkse!

Als iemand voor het vinden van een baan een beroep doet op Werkse!, dan is soms ook de inzet van een jobcoach nodig om een duurzame plaatsing te creëren. Mieke van Egmond is één van de jobcoaches van Werkse! “Als jobcoach kun je het verschil maken. Je bent de spil tussen de leidinggevende, de betreffende medewerker en zijn of haar directe collega's. Je zorgt er om te beginnen voor dat de leidinggevende weet wat de nieuwe medewerker aan kan. Je zorgt ervoor dat collega's weet hebben van iemands bijzonderheden en zijn of haar ‘gebruiksaanwijzing’ leren kennen. Zodat ook iemand op de werkplek – die dagelijks in de buurt is – buddy kan worden. En naar de medewerker toe zorg je dat hij of zij weet wat er verwacht wordt, wat geschreven en vooral ook ongeschreven regels zijn.”

Ongemotiveerde mensen zijn niet te coachen

Als jobcoach kom je op heel veel werkplekken. “Het allerleukst vind ik wanneer er vooraf twijfel was ‘past deze persoon wel in ons bedrijf’ en bij de medewerker onzekerheid ‘kan ik dat wel?’ en dat er dan na enige tijd een yes-gevoel ontstaat en iemand een vast contract krijgt.”

Ongemotiveerde mensen zijn volgens Mieke niet te coachen. “Maar wat is handicap en wat is ongemotiveerdheid?”

Dat laatste is vaak onzekerheid, onwetendheid of de beperking van betrokkene.” Er is ook geen vaste maat voor de begeleiding. Doel is dat de betreffende medewerker uiteindelijk zelfstandig aan het werk kan, zonder ondersteuning. “De een heeft meer ondersteuning nodig dan de ander. Soms belt een werkgever met een kwestie, bijvoorbeeld: ‘hij werkt hier nu een paar weken, het gaat steeds beter, maar collega’s klagen dat hij zich steeds terugtrekt in de pauzes.’ Dan stap ik in de auto en hoor van de medewerker, die uit een andere cultuur komt en niet onbeleefd wil zijn: ‘maar ik ben nog nooit gevraagd.’ Als je daar dan niet bij bent, kan het fout gaan.”

Van WSW naar breed Werkbedrijf

De overgang van Combiwerk naar Werkse! heeft vanaf dag één grote impact. Op het eerste oog is het fysiek, met de veiligheidspoortjes bij de entree. Een paar stappen verder in het pand aan de Gantel zijn bijstandsgerechtigden in gesprek met hun consultants over de voortgang van hun werklee-trajecten of misschien wel tegenprestatie.

De integratie van het vakteam Werk in de nieuwe gevormde Werkse!-organisatie is een ingrijpende verandering tot in de haarvaten en het dna van de organisatie. Het dna wordt nu het brede werkbedrijf. Werkse! draagt niet langer alleen de verantwoordelijkheid over circa 750 SW'ers, maar ook de re-integratierol voor 3.700 bijstandsgerechtigden. De verhouding in het begeleidend kaderpersoneel verschuift met nu zestig consultants en accountmanagers op een totaal van circa 140 kaderpersoneel in het Werkse!-gebouw. Na bijna negentig jaar staat niet alleen de WSW centraal, maar de volledige onderkant van de arbeidsmarkt. De dna-verandering wordt versterkt door de komst van de Participatiewet, waarmee de instroom in de WSW is afgesloten.



'Werken & leren' is hét motto.

Met de verantwoordelijkheid voor de re-integratie van de bijstandsgerechtigden start het re-integratie onderdeel van Werkse! met haast kilometerlange 'brownpaper-sessies' om de dienstverlening voor de doelgroep Participatiewet 'lean' uit te tekenen en te verbeteren. Efficiënter en effectiever is het credo. Met als doel om zoveel mogelijk mensen vanuit de uitkering naar werk te begeleiden. En daarmee ook de uitkeringslasten voor de gemeente te besparen. Naast het begeleiden naar werk, voert Werkse! de participatie en tegenprestatie uit. Voor een deel van de bijstandsgerechtigden is de stap naar de arbeidsmarkt nog te groot. Met trajecten wordt de stap verkleind. Werkse! doet dit niet alleen. Zo maakt ze gebruik van tactische partners zoals Stichting Doel van GGZ Delfland, Stichting Stunt, Hoeve Biesland en de Firma Van Buiten. Zo is de Stichting Stunt bijvoorbeeld bekend van het 'canalhopper project', waarbij bijstandsgerechtigden om werkervaring op te doen rondvaartuigen besturen voor toeristen.



Lean- of brownpaper-sessie.



Winnaar landelijke Lean Award in 2017.

De kruidenafdeling van Werkse! werkt voor kruidengigant Verstegen. Medewerker Rowan: "De laurier komt in dozen van twintig kilo aan. Als we een order krijgen, halen we de dozen laurier, potten, deksels en stickers uit het magazijn." Dan worden de potten met perslucht schoongemaakt, de laurierblaadjes gewogen en dan in potten gedaan. Met de printer maken we de 'ten minste houdbaar tot' stickers. Volle potten worden geseald en op een tray gezet. Rowan vervolgt: "Verstegen vroeg op een vrijdag om 500 trays laurier. Vrijdags werken we maar een halve dag, maar het hele team zei: 'we zetten onze schouders eronder' en toen hebben we het gereed."

Ook voor de verschillende werkgeverbedrijven van Werkse! treedt een nieuw tijdperk in. Het besef groeit dat ze langzaam krimpen ten gevolge van de stop op de instroom in de WSW. Tegelijkertijd ligt er een kans om de verschillende werksoorten in te zetten bij werkervaringstrajecten. Eén van de unique selling points van Werkse!. Bij Werkse! krijgt een werkgever geen spreekkamerkandidaten, maar kandidaten die op de werkvloer zijn gevormd.



De kruidenafdeling.

**"Mensenwerk!:
een baan maakt het verschil."**



Het werkplein van Werkse! is ingericht voor modemer River Island: heel veel sollicitanten op de speedmeet.

Een baan maakt het verschil

Het Werkgeversservicepunt Delft is onderdeel van Werkse! De accountmanagers en consultants van dit WSP onderhouden contacten met werkgevers in de regio. Jaarlijks plaatsen en begeleiden zij honderden werkzoekenden. In 2017 konden op die manier ruim 800 werkzoekenden naar een baan worden begeleid. Daarmee konden evenzovele mensen geheel of gedeeltelijk uit de uitkering.

**Werkgevers
Servicepunt Delft**
is onderdeel van **Werkse!**

AB Zuid-Holland, ABR Infra Services, Adecco, Aethon, AH Vrij, Ampliar, Antrel B.V., ANWB, Appèl, Applikon, Asito, Astrum groen, Avalex, Axxicom, Bakkerij Senabel, Berg Hortimove, Berkel Industrial BV, Berkhout, Best & West In-en Ompakkers BV, BJ Flexpartners, Barbershop the Blessing, BoClean, Burger King, BurgGolf Personeel BV, Bussiness Media Television, Hotel Restaurant Campanile, Vakantiepark Delftse Hout, Cemo plants, Chinook, City Kebab, CNW Distributie, Codema, Combister, Concilio BV, Connexion, Coop, Cratos, Creditsafe Groep, CrossGuard, CSU, Daben Marketing, Decathlon, Dekker groep, Delfstede, Delta Group, Den Burg Catering, Dental Compleet BV, Derwort Loodgieters, DOK, Döner Company, DTL-Connect, Efficiënt at Work, EHF Group, Eijk Hoveniers, Elysium, Fietsplus, Fleurametz, Flex Fitters, Florein, Fonteyenburg, FZB, GEJA Werkprojecten, Gemeente Lansingerland, Gemeente Rijswijk, Gemiva SVG Groep, GFT Solutions, GGZ Doel, GOM, GR&ZO, HAK, Hampshire Hotel Delft Centre, Hanos, Happy Tosti, Hectas, Hovenier v.d. Heijden, Herenbos Personeelsdienst, Het Hoekje Bo Casa, Hits Service, Home Instead, Hoogheemraadschap van Delfland, Hornbach, Hotel Bridges House, Hotel Cleaning Company, Ifar Koeriersbedrijf, IKEA, Impegno, Inis, InPerson Uitzendbureau, Insituform, Intermezzo, Ipse de Bruggen, Isense, Jan van den Berg Transport, Jobstap, Jole, Kapel, KFC, Klok, Koppen & van Eijk, Kringloop, KWS, Labandus BV, Luba Uitzendbureau, Bakker van Maanen, Manpower Uitzendbureau, MarksCleaning, McDonald's, Medi-Select, Ministerie van Binnenlandse zaken, Mockamore, Mommers Schoonmaak, Nationaal Archief, Naturalis, Noot, OGD, Olympia Uitzendbureau, Online Marketeers, Pacombi Group, Pernu, Perspektief, Pesho Hair, Pieter van Foreest, Plus Supermarkt, PostNL, Provincie Zuid Holland, QoQo Massage, Randstad Uitzendbureau, Reclame Direct, Reder Steigermeubelen, Reym, ROC Mondriaan, Rozema verhuur, Ruitenburg Adviseurs en Accountants, Sandd Post, Schildersvakschool, Sendy, Service Select, Shell, Smidswater, Snoei Tuinmaterialen Bleiswijk BV, Sociaal Werkbedrijf DSW, SSBB, Stichting Opnieuw, Stunt, Tasty Corner, Teleperformance, Tempo-Team Uitzendbureau, Tennispark De Delftse Hout, Timing Uitzendbureau, Toko Mini, Traffic Support, TU, Tzorg, ULC, Unique Uitzendbureau, Faber Personeel, Van Straaten Post, Vanad Group, Veldwerk Uitzendbureau, Volta Mobiele Reiniging B.V., VSL BV, Webhelp, Werktalent, Wiver Logistiek, WSS Contact Centers, WvP Zaan Kapsalon, Beachclub Zeezicht

Met dank
ook aan
al deze
werkgevers



¹⁴ 5S richt zich op een gestandaardiseerde 'schoonmaak of ordening': scheiden en opruimen, sorteren en ordenen, schoonmaken en inspecteren, systematiseren en standaardiseren, standhouden/verandering vasthouden.

¹⁵ Bij lean richt alles en iedereen in de onderneming zich op het creëren van waarde voor de klant in alle processen. Lean is erop gericht verspillingen te elimineren. De X-matrix legt verbinding van strategische doelen naar de operatie.

Onder het motto 'werken & leren' krijgt het re-integratieaanbod vorm. Gerichte trajecten van 6 tot 12 maanden worden ontwikkeld. De werkleerbedrijven mikken niet langer alleen op de bijstandsgerechtigden uit Delft, maar ook bijvoorbeeld taakgestraften, tweede-spoortrajecten (re-integratie bij een andere werkgever) en werkfit-trajecten voor andere gemeenten. Het scenario dat ooit geschetst is met het inzetten van de nieuwe koers in 2003 komt nu echt tot wasdom.

Lean – een nieuwe stap in de bedrijfsvoering

Met de vorming van Werkse! komt het besef dat de tijd van grote meerjarenplannen, top-down opgelegd, wel voorbij is. Binnen het bedrijf is er veel interesse voor vernieuwende methodes uit het bedrijfsleven, zoals de 5S¹⁴– en de lean¹⁵ –aanpak. De businessunit Productie & Logistieke Dienstverlening experimenteert met 5S voor het verbeteren van de organisatie met de werkplek als uitgangspunt. Die optimaliseren gaat verspillingen tegen en verbetert ook de kwaliteit. Deze methode biedt structuur en overzicht voor de doelgroep en komt ook de



Samenwerken op de werkvloer.



Hoog bezoek.

bedrijfsvoering ten goede. Opvallend genoeg helpt het ook de doelgroep: "Je hoort nu iedere dag wat er wel of niet goed gaat en waar we per dag aan werken. Dat maakt het werk veel leuker", zegt verpakkingsmedewerker Simone.

Vanuit bovenstaande ervaringen kiest het managementteam om een stap verder te gaan en 'lean' voor en door het bedrijf als geheel te adopteren. Bezoekers aan het bedrijf zien aanschouwelijk en op de werkplek de praktijk van deze manier van werken. Dit wordt nog extra benadrukt door de zogenaamde x-matrix in groot formaat vlak bij de werkkamer van de directeur.





Muur met de x-matrix: van strategie naar werkvloer!



Lean op de werkvloer.

Business manager Productie & Logistieke Dienstverlening Hans van Zeijl: “Ieder ochtend houden we startgesprekken. Op de werkvloer met de voorlieden, werkleiders en alle medewerkers. Zo is iedereen betrokken.” Verpakkingsmedewerker Simone: “Dan praten we over wat de dag ervoor goed ging en wat beter kan. Ook wat we die dag gaan doen. Daardoor voel ik me veel meer betrokken en gewaardeerd. Het werk wordt interessanter.” Afdelingshoofd Wim Kiers geeft een voorbeeld van Lean op de werkvloer: “Neem het maken van beugels hier op de afdeling. Met de klant spraken we af om per dag 6.666 beugels te maken. Het maken van een beugel bestaat uit verschillende stappen die elkaar opvolgen. Maar als ergens een stap te lang duurt, staat iemand aan het einde van het proces te wachten, zonde van de tijd! Dan kun je bijvoorbeeld besluiten dat er iemand bij moet, waardoor er een constante stroom werk ontstaat. Het gaat dus niet om harder, wel om slimmer werken.”

Werkleider Lucia Contreras: “In de productielijn van Gamila zijn er verschillende producten met ieder een eigen stappenplan. Bij het beschrijven bleek dat dat het vouwen van zeepverpakkingen dat door drie mensen werd gedaan, gemakkelijker door één persoon gedaan kan worden. Daarmee bespaar je.” Hans: “Iedereen op de verpakkingsafdeling acteert op eigen niveau. We denken vaak in te grote stappen. Je ziet dat je veel meer bereikt door stapje voor stapje op te bouwen. Opgedeeld in stappen kunnen mensen – met elkaar – gerust een complexe klus klaren.”

Relatie gemeente met Werkse!

‘Working apart together’ kan nu niet meer. Het is tijd om intensief samen te werken. De relatie van de gemeente met Werkse! is veelsoortig: opdrachtgever, klant en eigenaar. En Werkse! is een gemeentelijk instrument voor de uitvoering van de Participatiewet. In de aandeelhoudersvergaderingen met de

directeur en de raad van commissarissen komen deze verschillende invalshoeken weer letterlijk aan tafel.

Het Rijk gaat ook door met bezuinigen. Vanaf kabinet-Balkende IV wordt de rijkssubsidie voor de WSW-medewerker verlaagd. Van toen circa € 28.000 per SW-arbeidsplaats geleidelijk naar uiteindelijk € 22.700 in 2020. De eerste jaren lukt het de meerderheid van de branche en zo ook Werkse! om de daardoor ontstane financiële druk op te vangen in de eigen bedrijfsvoering. Daar slaagt niet ieder WSW-bedrijf in. Zo moet in 2012 Licom uit Heerlen als een van de WSW-bedrijven in het land faillissement aanvragen.

In 2013 snijdt Werkse! in de lasten door afscheid te nemen van 20% van staf en begeleidend personeel. Deze bezuinigingsoperatie biedt een aantal jaar financiële lucht. Medio 2015 kan ook Werkse! de bezuinigingen van het Rijk niet langer opvangen en moet het bij de contractgemeenten aankloppen om de tekorten op te vangen. Dit is bij vrijwel alle WSW-bedrijven het geval. In feite vangen de gemeenten daarmee aan de achterkant bezuinigingen van het Rijk op.

Het jaar op jaar tekorten opvangen door Werkse! maakt het gesprek over de financieringssystematiek van de WSW des te urgenter. Temeer daar er ook het perspectief is van een jaarlijks verlies van circa € 3 miljoen. Om oplossingsrichtingen te onderzoeken wordt Peter de Leeuw van Tien Organisatieadvies ingehuurd, en later ook Robert Capel van Capel Advies. Uiteindelijk neemt Adviesbureau Berenschot, onder leiding van Maarten Adelmeijer, het stokje over. Dit bureau slaagt er in om een heldere analyse van de situatie te maken. Dit tot opluchting van zowel de gemeente in haar rol van aandeelhouder en de raad van commissarissen.

“‘p’ van ‘people’ staat centraal.”

Hans Krul: “Er is na de oprichting van het Werkbedrijf te lang geworsteld met de governance. Hoe kan het bedrijf bedrijfsmatig – met de sociale doelstelling – opereren en hoe kan de gemeente sturen op geld en prestaties. En welke financieringssystematiek spreek je af”. Stephan Brandligt: “Het Berenschotrapport vond ik een opluchting. Er wordt een helder onderscheid gemaakt naar prestatieafspraken re-integratie, financiële afspraken WSW en afspraken voor aantallen nieuw beschut. Dit is ook verder vertaald naar de wederzijdse begrotingen.”

Ook benchmarkt Berenschot het bedrijf Werkse! op zijn prestaties en bedrijfsvoering. Zowel op de uitvoering van de WSW als op de Participatiewet scoort Werkse! gemiddeld tot goed. Daarmee komt de weg vrij voor een financiële oplossing. De oplossing kent vier elementen. De gemeente Delft is verantwoordelijk voor het subsidieresultaat: de landelijke component. Werkse! draagt het operationeel resultaat WSW: de bedrijfsvoering. Daarnaast vergoedt de gemeente de overhead voor het indertijd overgekomen vakteam Werk.

Voor Werkse! betekent deze oplossing een enorme financiële opluchting en druk van de schouders om niet elk jaar met niet te realiseren rijksbezuinigingen geconfronteerd te worden. De gemeente steekt hierbij zijn nek uit. Gelijktijdig is het prettig om aan de voorkant heldere afspraken te hebben en niet ad hoc te moeten handelen.



Groen blijft een belangrijke werksoort

Combiwerk draagt met het onderdeel Groen & Omgeving zorg voor het groenonderhoud in met name de regio Delft. In die rol werkt het groenbedrijf al vele jaren samen met het onderdeel Stadsbeheer van de gemeente Delft. Bij Stadsbeheer waren zo'n vijftien WSW-medewerkers gedetacheerd.

Als onderdeel van het gemeentelijk opdrachtgeverschap staat de gemeente stil bij een verdergaande vorm van samenwerking. De ontwikkeling van Delft naar 'regiegemeente' houdt in dat uitvoerende taken bij voorkeur niet door de gemeente zelf worden uitgevoerd. Vanuit die notie neemt de gemeente ook de rol en de relatie van het onderdeel Stadsbeheer in ogenschouw. Deze bezinning vindt plaats in een tijd waarin de gemeente fors moet bezuinigen. Het denkwerk leidt in 2012 tot een geleidelijk proces om Stadsbeheer over een periode van twintig jaar om te vormen en deels af te bouwen. Dat geldt ook voor het gemeentelijke onderdeel Groen.

Om verschillende redenen ziet Combiwerk (later Werkse!) de overgang van het onderdeel Groen van Stadsbeheer naar hen als een positieve stap. Op de eerste plaats is het onderhoud van het openbaar gebied een kans voor uitkeringsgerechtigden om werkervaring op te doen. Daarnaast biedt het Combiwerk de kans om de werkzaamheden voor een belangrijk deel in de eigen gemeente en regio uit te voeren. Op termijn wordt ook een financieel positieve businesscase verwacht.

Met de komst van het nieuwe college in 2014 komen Stadsbeheer en Combiwerk in de portefeuille van wethouder Stephan Brandligt.

De solide integratie van het voormalig vakteam Werk van de gemeente in het Werkbedrijf geven basis om te kijken

naar mogelijkheden voor versnelling. Op 1 januari 2017 is de overgang van het hele onderdeel Groen van Stadsbeheer een feit. Vanaf dat moment vindt het onderhoud van de hele stad plaats door Werkse! Groen & omgeving. Om alles kracht bij te zetten, krijgt de uitvalsbasis aan de Middelweg een flinke opknapbeurt. Daarnaast neemt Werkse! de buitenpost in Tanthof over.

Voorman Jorg: "Eerlijk gezegd had ik gemengde gevoelens bij de overgang vanuit de gemeente naar Werkse!. Maar gelukkig mocht ik hetzelfde werk blijven doen en heb ik nu zelfs wat meer verantwoordelijkheid. Het is hartstikke leuk om de mensen met zoveel passie aan het werk te zien."

Stephan Brandligt: "Ik heb veel plezier gehad aan de overgang van een deel van Stadsbeheer naar Werkse! Eerst was er vooral strijd tussen beide partijen. Daarom wilde ik Stadsbeheer



Stadsbeheer



Stadsbeheer.

ook in mijn portefeuille. Uiteindelijk ging de overgang heel snel en zonder noemenswaardige problemen. Ik zie dit als een hoogtepunt."

Werkwaardig

Op 7 december 2015 start een nieuw initiatief van Werkse!: Werkwaardig. Een MVO-businessplatform voor Delft en de regio waarbij de 'p' van 'people' centraal staat.

Om succesvol te zijn als Werkse! is verbinding met werkgevers cruciaal. In het zuiden van het land komen initiatieven voor een MVO-platform op, voor Werkse! een aanlokkelijk voorbeeld. Basisidee is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven bij de aangesloten bedrijven en instellingen. Om goede evenementen en masterclasses mogelijk te maken, leggen de initiatiefnemers een startbedrag neer. Daarnaast betalen zij net zoals de partners een jaarbedrag. Spannend voor Werkse! of voldoende partijen bereid zijn om in te stappen. Werkse! wordt bij het inrichten van het MVO-platform ondersteund door het Limburgse adviesbureau R2M, die vergelijkbare netwerken in het zuiden van het land begeleidt. Vele gesprekken met allerlei werkgevers volgen en langzamerhand komt een substantieel aantal initiatiefnemers en partners binnen. "Hier wil ik bij horen," zeggen founders. In de zomer van 2015 is het eerste 'foundersdiner' en in december wordt het platform met de treffende benaming Werkwaardig officieel

afgetrapt in het Prinsenhof. Vanaf dat moment groeit het netwerk gestaag verder. Het begin van allerlei events en masterclasses.

In het voorjaar 2017 vindt ook de eerste doe-activiteit plaats. Statushouders en werkgevers trainen samen en lopen uiteindelijk de Golden Ten Loop in Delft. Niet alleen sportiviteit, maar vooral ook een netwerk opbouwen voor de statushouders. Dit resulteert voor veel statushouders in een baan.



Statushouder in de kantine van stichting Stunt.



De activiteit wordt ook beloond met de derde prijs van de Innovatie-award van de gemeente Delft. Dit alles onder de bezielende projectleiding van Jörg Bauer en Mieke van Egmond.

Tussen de activiteiten door vinden de eerste plaatsingen van werkzoekenden plaats doordat partijen via Werkwaardig met elkaar in contact komen. En het platform ontwikkelt zichzelf ook: de stichting wordt meer van de leden in plaats van dat de verantwoordelijkheid volledig bij Werkse! ligt.

Personele wisselingen

In juni 2015 staat Werkse! in het middelpunt van de landelijke pers. Directeur Hans van der Sandt zit met zijn salaris in het over-

gangsregime van de ‘Balkende-norm’. Voor de gemeente Delft, die dan vanwege de financiële impact van de economische crisis bijna onder (preventief) toezicht komt, een uiterst ongelegen kwestie. Rinze Kingma, voorzitter van de raad van commissarissen: “Voor de RvC was het eenvoudig. Afspraak is afspraak en we houden ons vast aan de wet. Naar aanleiding van het rumoer is in Delft wel de zogenaamde Krul-norm ontstaan. Oftewel: de directeur van Werkse! verdient maximaal het salarisniveau van de gemeentesecretaris. Dit was een nieuw fenomeen.”

November 2016 is er weer een memorabele gebeurtenis: Hans van der Sandt gaat met pensioen, en zijn opvolger Cor van der Wel neemt het estafettestokje over. Bij het afscheid van Hans



De ‘founders’ van Werkwaardig.



van der Sandt gaat professor Jan Rotmans in op de verandering van tijdperk waarin we verkeren en wat dit betekent voor werk. Dit thema blijft ons de komende tijd bezig houden! Aan Cor van der Wel de schone taak om dit verder met Werkse! aan te gaan.



Foto bij 90 jarig jubileum: Directeur en medewerkers.



Werkbezoek door Marja van Bijsterveldt.
< De burgemeester is fan van Werkse!

Eén van de eerste kennismakingen van de directeur met de gemeente is het werkbezoek van de in 2016 aangetreden Delftse burgemeester Marja van Bijsterveldt.

Ook de raad van commissarissen wordt nu vernieuwd: Rinze Kingma wordt na zijn periode van twintig jaar voorzitter opgevolgd door Leatitia Smits van Oyen. Niek Roos wordt na twaalf jaar commissaris opgevolgd door Marianne Heeremans. Samen met Lodewijk de Waal vormen zij nu de raad van commissarissen voor Werkse!.

Tot slot viert Werkse! in 2018 zijn jubileumjaar. Op 18 januari viert Werkse! met een spetterend personeelsfeest het 90-jarig jubileumjaar. Het wordt muzikaal aangekleed door Frans Bauer. Een foto tentoonstelling siert het atrium. Later in 2018 zullen nog een symposium en een open dag plaatsvinden. Ook in de lokale krant levert het mooie publiciteit op.



*“Elders worden SW-bedrijven gesloten,
het is mooi dat Werkse! bestaat!”*



Jubileumfeest met Frans Bauer.



De tentoonstelling met foto's over een periode van 90 jaar.

**'Het leukste is dat je alles schoon
ziet worden'**

Ron de Jel en Willem de Brabander werken allebei bij Werkse! Schoonmaak. Al jaren. Ron startte in de jaren tachtig bij de voorganger van Werkse!. “Eerst op de Houtafdeling en de Spuiterij, op de afdeling Kunststof kon ik niet tegen de lijm. Toen werd het Elektro, later de Drukkerij als afwerker en leerling drukker, dat stopte en ik kwam bij de Kwekerij. Ik heb ook nog bij de Technische en later bij de Facilitaire dienst gewerkt. Ik heb bijna het hele bedrijf gehad.” Willem startte direct bij Schoonmaak: “Mijn familie werkte hier. Mijn oom zei: ‘Je moet maar eens gaan praten bij Combiwerk, daar zoeken ze mensen. Ik had daarvoor allerlei uitzendbaantjes gehad. In 1997 ging ik hier aan de slag. Ik heb scholen schoongemaakt, de tennisbaanlocatie in de Delftse Hout, de homobar. Op zaterdagochtend vloeren in de was zetten. Daar heb ik ook certificaten voor gehaald. Ik vind schoonmaak nog steeds het leukste dat er is.” Ron beaamt dat: “Je kent het reilen en zeilen en hebt vrijheid. Containers legen doe ik ook, het is afwisselend en de mensen zijn aardig hier. Het leukste is dat je alles schoon ziet worden.”

Rebecca van Bijsterveld is hun leidinggevende. “Ik werk hier nog niet zo lang. Van tevoren zeiden mensen: ‘Die baan bij Werkse! is niks voor jou, ik zou het niet doen.’ Maar Rebecca voelt zich helemaal thuis. “Het stimuleert me om te zoeken hoe ik mensen van mijn kant verder kan helpen in hun ontwikkeling. Werkse! geeft me daar de ruimte voor.” Willem en Ron in koor: “We kunnen altijd bij haar terecht.”

Willem en Ron hopen dat ze tot hun pensioen bij Werkse! kunnen blijven werken. “Elders in het land worden SW-bedrijven gesloten, dus het is mooi dat Werkse! nog bestaat.”



Intermezzo verder vervolgd

We sluiten dit tijdvak weer af met gerelateerde ontwikkelingen bij twee zorginstellingen, te weten Ipse (later Ipse de Bruggen) en GGZ Delfland.

De internaten van IPSE

De kazerne aan de Paardenmarkt is nog steeds onderdeel van de internaten van Ipse. In 2002 wordt deze kazerne als rijksmonument aangewezen. Toch: in 2006 wordt de kazerne – nog eens – ingrijpend verbouwd. Of beter gezegd: het voorste deel van de kazerne aan de Paardenmarkt wordt gerestaureerd, de rest van het gebouw wordt gesloopt. Daarvoor in de plaats verrijst een nieuw complex voor de dagbesteding van Ipse. In het nieuwe gebouw achter de façade komen ook particuliere appartementen. Er is nu sprake van verschillende groepen inwoners – waaronder mensen met een verstandelijke handicap – die met elkaar samenleven in een veilige en zorgzame omgeving. Een teken ook van maatschappelijke verbinding en integratie.



De voormalige kazerne aan de Paardenmarkt na de vernieuwbouw voor Ipse in 2006; alleen de gevel is nog behouden.

Het gebouw wordt gebruikt om kleinschalige en persoonlijke zorg te bieden aan mensen met een verstandelijke beperking. Het pand is uiteindelijk omgevormd tot een multifunctioneel woon- en zorgcomplex met zelfstandige woonzorgeenheden, koopappartementen, een kinderdienstencentrum met therapiezwembad, een dagactiviteitencentrum voor ouderen, een poliklinisch adviescentrum, een regulier kinderdagverblijf en een parkeergarage.

In 2008 ontstaat Ipse de Bruggen door het samengaan van Ipse en De Bruggen, dat ook weer uit een fusie van verschillende stichtingen tot stand is gekomen en internaten in bezit heeft, onder meer in Nieuwveen, Den Haag, Leiden en Rijnmond.

Ipse de Bruggen is een regionale zorginstelling met in de regio verspreide panden. Tot op de dag van vandaag wordt dankbaar gebruik gemaakt van de voormalige kazerne aan de Paardenmarkt in Delft, waar ooit de Van der Woudenstichting tot wasdom kwam.

De werkplaatsen van GGZ-Delfland

Eerst was alle dagbesteding van GGZ Delfland op de eigen locatie en gebeurde er niets buiten de deur. Daarna is men samen gegaan met de dagbesteding van Perspectief. De krachten zijn gebundeld door middel van een joint venture. Dagbesteding is nu een apart integraal onderdeel van de GGZ. Er zijn anno 2018 twaalf activeringscentra in Delft en de regio. Deels recreatief en deels arbeidsmatig ingestoken: voor ieder wat wils.

Directeur DOEL, Lex Rutgers: “In vergelijking met vroeger is het psychiatrisch centrum veel opener en toegankelijker geworden. Ook fysiek is dit te zien in wijzigingen bij de ingang van het terrein: nu open en vrij toegankelijk, vroeger afgesloten en niet toegankelijk. Zo open mogelijk is nu ons credo. Eerst hebben we alles voor binnen georganiseerd en nu is het de normaalste zaak van wereld



V.l.n.r.: Lex Rutgers (directeur), Anja van Driel (manager) en Rachida (chauffeur) van DOEL GGZ Delfland.

dat we open staan. Nu in de regio ook veel locaties. De lijn van GGZ Delfland is ook om verder verbinding met de stad te zoeken. Met faciliteiten en activiteiten als: een tentoonstellingsruimte, restaurant, winkeltje, open dagen, dierenweide en voorstellingen (met ook een keer Kees van Kooten).

De betekenis van arbeid en werk is van het beschermende naar nu meer meedoen in de maatschappij gegaan. Als je betaald werk wilt, gaan we dat regelen! We zorgen vanuit DOEL voor interne trajectbegeleiders die cliënten bij de hand nemen. Er is een heel netwerk van werkgevers, waar mensen in een stage kunnen oefenen. Bijvoorbeeld ook bij zorgboeren. Ons credo is: als je werk wilt gaan we dat onmiddellijk regelen. Dit blijkt redelijk succesvol.” Contractueel is vastgelegd dat DOEL 56 mensen vanuit Werkse! begeleidt. Lex Rutgers: “We hebben een unieke samenwerking met Werkse! We spreken dezelfde taal, weten elkaar op alle niveaus te vinden.”

Lex vervolgt over de samenwerking met andere instellingen in het sociaal domein: “We versterken elkaar ook, zijn geen eilanden meer, maar netwerken en doen dingen samen. Het sociaal platform biedt in Delft een mooi podium, sociale partijen ontmoeten elkaar periodiek en delen informatie. Natuurlijk heeft elke instelling wel zijn eigen opdracht, maar er is toch nauwelijks sprake van onderlinge concurrentie. Instellingen vullen elkaar aan en vinden

elkaar ook. Goed voorbeeld is het initiatief Lekker Bezig, de nieuwe gezamenlijke voorziening van DOEL, Stichting Stunt en de Firma van Buiten. Hier kun je terecht om ‘lekker bezig’ te zijn in de stad Delft. Laagdrempelig: van hout bewerken tot horeca en van varen voor de Canal Hopper Delft tot chauffeurs op de Delft City Shuttle en veel meer.”

“Exemplarisch voor deze omslag is de explosieve toename van het aantal trajectbegeleiders. De begeleidingsduur loopt van drie maanden naar desnoods één jaar, maar liever niet drie jaar. Hoe korter hoe liever. In 1986 zijn er nog geen trajectbegeleiders (het werk was vooral recreatief), in 2000 bij de start van DOEL vier begeleiders en nu achtentwintig.” Deze ontwikkeling bij GGZ Delfland sluit goed aan op de hoofdstukken van de sociale werkvoorziening: het beschermende in de periode 1928-1970, de geleidelijke kanteling van het beschermende naar zinvol werk in 1970-2000 en verdere ontbolstering van DOEL in de periode 2000 tot heden.



Delft City Shuttle heeft net mensen bij het Prinsenhof gebracht.



Verdere integratie

Dit laatste deel gaat in op het toekomstperspectief voor de sociale werkvoorziening. Aan de oude sociale werkvoorziening komt met de Participatiewet en de ver doorgevoerde bezuinigingen een eind. Voor beschut werk is nog enige ruimte. Zijn we nu terug bij af, komen we weer in de situatie van Jan Johannes Cornelis van der Wouden die zich bezorgd afvraagt of mensen met een arbeidshandicap in een diep zwart gat terecht komen? Of zijn er kansen voor een sociale werkvoorziening 3.0? En hoe is dat te plaatsen bij een verdergaande robotisering en flexibilisering in de arbeidsmarkt?

Het voorblad van 'De reis gaat door' spreekt boekdelen: 'Ieder mens is een puzzelstukje dat ergens in de enorme puzzel die samenleving heet precies past.' Dit gegeven heeft de Delftse beeldend kunstenaar René Jacobs geïnspireerd tot het maken van deze kunstwerken. Op zes puzzelstukken worden zes beroepsgroepen afgebeeld. De hoofdrolspelers in de kunstwerken zijn mensen die ook werkelijk klaargestoomd zijn of worden via Werkse!. Het werk maakt hen niet alleen gelukkig, ze blinken erin uit. Een ware skyline van dvd-hoesjes, een muur van brievenbussen, honderden sloten, een tsunami van kartonnen dozen, kunstig geknipte heggen tot aan de horizon, een inferno aan rinkelende telefoons: de medewerkers van Werkse! slaan zich er onverstoorbaar doorheen. De puzzelstukken sluiten naadloos aan op de visie van Werkse!: een baan maakt het verschil.

Inmiddels gaat het ook om meer dan de sociale werkvoorziening alleen. Werkse! laat dit bij uitstek zien: het bedrijf zet zich niet alleen in voor mensen met een geestelijke of lichamelijke handicap, maar ook voor werklozen, in brede zin dus voor mensen met een kleinere tot grotere afstand tot de arbeidsmarkt. In de WSW werkten jarenlang ruim 100.000 mensen, voor het beschut werk wordt nu rekening gehouden met 50.000, met de onderliggende veronderstelling dat meer mensen van de

sociale werkvoorziening direct bij ondernemingen en overheid ondergebracht kunnen worden.

Als we de verschillende categorieën mensen die het moeilijk hebben zelf hun plek op de arbeidsmarkt te vinden bij elkaar optellen, gaat het om meer dan anderhalf miljoen mensen. Dit gaat dan met name om mensen in de sociale werkvoorziening, in beschut werk, en ook de jong gehandicapten (Wajong), werklozen, mensen in de bijstand. Hoe zorgen we hier voor de inclusieve arbeidsmarkt? Hoe krijgt iedereen een kans? Dezelfde vraag dus van onze blo-leraar zo lang geleden al: geef hen een gelijke kans.

Hierover nadenkend zijn er bedreigingen, en er zijn ook kansen. We hebben hier in het Delftse met veel mensen over gesproken. Met betrokken mensen die in Werkse! zelf werkzaam zijn en met mensen in de omgeving van Werkse!. Wij hoopten daar een bevestiging te vinden dat we de toekomst waarbij iedereen meetelt zelf kunnen maken.

De toekomst is nu

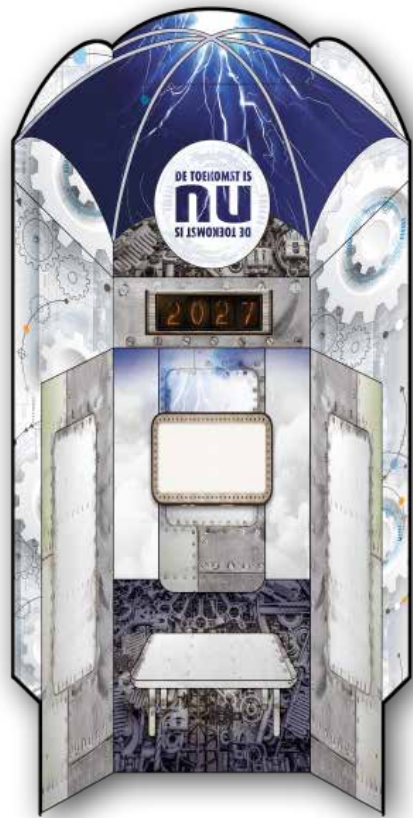
Parallel aan het schrijven van dit boek is Cedris gestart met de voorbereiding van een campagne in 2018 om de bewustwording van een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt te vergroten. Deze groep heeft niet alleen nu, maar ook in de toekomst ondersteuning nodig op de arbeidsmarkt. Cedris en het Kenniscentrum en het A&O-fonds sociale werkgelegenheid (SBCM) hebben in verschillende vormen een bijzonder verhaal laten maken over de geschiedenis van de sociale werkgelegenheid in Nederland. Eind 2017 is een boekje over deze geschiedenis uitgebracht. Dat is herkenbaar naar ons boek. Begin 2018 wordt dit gevolgd door een film en een – reizende – tentoonstelling onder de titel 'de tijdmachine'. Een visueel spektakel – zo verwachten wij – door de geschiedenis heen met ook een kijkje in de toekomst.

4

De reis gaat door 2018 en verder



DE TOEKOMST IS
nu
DE TOEKOMST IS



De toekomst is nu en de geschiedenis gaat verder.

Gelijktijdig weten we dat we de toekomst niet kunnen kennen. En het bevechten van arbeidsplekken is geen sinecure. Maar ook dat hebben we al eerder gezien!

Omwenteling

We hebben geschreven over de innovatie in het sociaal domein. We leven samen in de stad, iedereen doet naar vermogen mee en telt mee. Althans, dat is het ideaal. We leven in een verandering van tijdperk voor de samenleving. Bestaande sociale

“Sociale ondernemingen richten zich op het maatschappelijk rendement.”

en economische systemen en structuren gaan op de schop, we gaan naar een samenleving 3.0. De werking van de arbeidsmarkt verbindt zowel het sociale als het economische domein.

Er wordt ook al wat langer gesproken over de nieuwe economie. Cruciaal is in onze ogen dat afgestapt wordt van de huidige dominante economische benadering, met focus op rendement en aandeelhouderswaarde. Dit mag – nee: moet wat ons betreft in ieder geval verbreed worden. In de huidige wet- en regelgeving wordt arbeid zwaar belast. Veel bedrijven kijken als een boekhouder naar de kosten van de arbeid.

Maar de betekenis van arbeid is zoveel meer. Het is goed om te zien dat er meer en meer sociale ondernemingen opstaan. Zij zien hun opdracht duidelijk breder dan het financiële rendement voor aandeelhouders. Hun onderneming is immers een stukje van de maatschappij. Hun mindset is gericht op het maatschappelijk rendement. Zij steunen mensen die zich willen ontplooiën en geven mensen een kans. Dat zou de mindset van ons allemaal kunnen en moeten zijn.

Bij het opstellen van dit boek is met veel mensen van binnen en buiten het bedrijf gesproken. De kern van het belang van Werkse! komt terug in het interview met Rudie van Hagen. Rudie is 26 jaar en heeft zijn opleiding genoten op de Herman Broerenschool, een school voor speciaal onderwijs in Delft. Na een stage nu ‘vast’ begonnen bij Combiwerk. “Ik heb hier een netwerk van collega’s. Werkleiders zoals André van der Hoek en Lucia Contreras Badino helpen me iedere keer weer op weg. Ik kan met ze praten. Ik ben hartstikke blij hoe het hier gaat. Het biedt mij vastigheid, maar ook inkomen. Ik kan er bijvoorbeeld mijn scooter mee rijden.”

Zo eenvoudig en waardevol kan de functie van werk zijn.

Gesprek over de toekomst

We hebben uitgebreid over het toekomstperspectief gesproken. Onze dank – in willekeurige volgorde – aan Hans, Lodewijk, Rinze, Hans, Niek, Cor, Stef, Saskia, Hans, Aletta, Stephan, Dick, Frank, Willem, Lex, Ron, Robert, Mieke, Kees, Lenie, Ron en Ron en Edith. Hun ervaringen kwamen in de vorige twee hoofdstukken al naar voren. We wilden ook van hen weten: hoe kijken jullie aan tegen de toekomst van Werkse!? Welke kansen en bedreigingen zien jullie? Zien jullie aangrijpingspunten in het heden? Wat zijn voor jullie belangrijke onderwerpen om in en rondom Werkse! op in te zetten?

In deze gesprekken kwamen verschillende rode draden naar voren. De gesprekken waren deels individueel en deels in de vorm van rondetafelgesprekken. Dat laatste had als groot voordeel dat er tussen de gesprekspartners uitwisselingen en aanvullingen ontstonden. De rode draden die we hieronder beschrijven, volgen deze discussie en kenmerken zich door stellige uitspraken.

Over de mindset: iedereen hoort erbij

... Iedereen moet toegang hebben tot de arbeidsmarkt. Dat is een teken van beschaving.

... Sociale werkvoorziening is een groot goed, maar we moeten er wel op blijven letten dat zorgzaamheid niet ten koste mag gaan van zelfredzaamheid. ... Het aspect van zelfraadzaamheid is belangrijk. Zie de sociale werkvoorziening niet als een apart hokje, maar als onderdeel van de samenleving. Blijf daarom ook activeren en op zelfstandigheid inzetten.

... Er blijft altijd iets hangen rond de sociale werkvoorziening of er nu sprake is van een vangnet, tevens bedoeld om mensen te prikkelen en activeren, of van een afvoerputje: mensen worden in een apart hokje gestopt en het probleem is nu opgelost! Ofwel: het probleem is van iemand anders!

... Kijk vooral wat je lokaal kan, dan ben je het meest nabij. Het gaat niet automatisch goed. Misschien dat werk in de toekomst minder dominant is, maar zoek het dan ook in het vrijwilligerswerk en meedoen in de maatschappij. Neem iedereen hier in mee. De samenleving moet nog wel wat slagen maken om de praktijk en deze mindset samen te laten gaan. Probeer de tweedeling tegen te gaan. Met een goed netwerk en een trotse organisatie.

... Als je dichtbij huis kijkt naar de banlieues in Parijs: hele bevolkingsgroepen zijn onbereikbaar geworden. Wat een ongelooflijke maatschappelijke waste. We hebben als maatschappij een rol om mensen erbij te houden. De functie van werk is daar cruciaal in!





“Boodschap aan het kabinet (en aan ons allen):
Er is altijd zoiets als Werkse! nodig.”

Over de basisvoorziening: een boodschap aan het kabinet

- ... Door de krimp van de SW wordt het gehele instrumentarium onder druk gezet met het risico op uitholling. Werkse! heeft voor de toekomst met het breed opgezette werkbedrijf een goede basis. Er zijn echter ook bedrijven louter gericht op de SW, voor deze bedrijven wordt het extra moeilijk.
- ... Boodschap aan het kabinet-Rutte is: er zijn/blijven veel mensen zijn die een beschutte werkplek nodig houden. Hou daar rekening mee. Er is altijd zoiets als Werkse! nodig, omdat er altijd mensen zijn die kwetsbaar zijn en die ondersteuning nodig hebben.
- ... Dan kom je ook in discussie van basisinkomen. Dit roept wel de tegenwerping op: mensen moeten iets te doen hebben. De mens is een sociaal wezen. Ook het basisinkomen moet blijven uitdagen om aan de slag te gaan.
- ... Verdergaand met het kabinet: wat heb je als maatschappij over voor een doelgroep die het niet zelfstandig kan? De hele bezuiniging is maar een wiskundige oefening en sluit te weinig aan op wat er maatschappelijk nodig is. Er is een betrouwbare overheid (geen krimp) nodig. Met commitment voor een lange termijn. Meer flexibiliteit in regels zou daarbij wel fijner zijn aan de regerkant. Het is een basistaak en een basisvoorziening.
- ... Je moet uitgaan van mensen en niet alleen van geld. Ik sluit mijzelf graag aan bij een vereniging van blijde belastingbetalers. Er wordt teveel gesproken over efficiency in plaats van over maatschappelijk rendement. En op de euro afrekenen. Niet alleen de economie moet leidend zijn!

- ... En de laatste boodschap aan het kabinet: blijf doorgaan met pragmatisch aanpakken. Daar heb je geen groot vergezicht voor nodig. Dan pak je alle kansen.
- ... Als er dan ook nog druk komt vanuit de samenleving dan gaat er ook wel iets gebeuren.

Reflectie

Bij het afscheid van directeur Hans van der Sandt schetst hoogleraar Jan Rotmans ons een beeld van de arbeidsmarkt in de toekomst. Een perspectief waarbij veel werk wordt geautomatiseerd en gerobotiseerd. Het werk wordt hoogwaardiger en innovatiever. Werken, leren, zorgen, ondernemen lopen door elkaar. Hij voorziet ook een verdergaande flexibilisering. Het einde van werk voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Hij voorziet ook een verdergaande flexibilisering. Het einde van werk voor de onderkant van de arbeidsmarkt? Deze vraag beantwoordt hij met ‘nee’. Het is de middenklasse die verdwijnt. Hij benadrukt het belang van re-integratie voor deze groep van 1 tot 1,5 miljoen ‘kwetsbare’ burgers. Aan de andere kant is het wat hem betreft een illusie van betaald werk voor iedereen. Je ziet door de tientallen jaren een ijzeren voorraad van inactieven.

Jan Rotmans wijst er in zijn meest recente boek de Omwenteling - nog meer dan in zijn eerdere boeken - op dat we bij de mens uitkomen en bij de interactie tussen mensen voor het oplossen van de vragen waar we nu voor staan. Het veranderen van organisaties en systemen vergt bewustwording en een andere manier van denken en doen. Ook hierin dus met recht ‘Mensenwerk’.



Over de arbeidsmarkt

- ... In de komende tijd worden bedrijfsleven en overheid door robotisering en flexibilisering onveiliger. Wat betekent dat voor mensen die gehandicapt zijn? Het is de vraag of de beweging om deze mensen naar het bedrijfsleven te krijgen wel zo gelukkig is. Er blijven werkplaatsen nodig voor arbeidsbeperkten. De uitholling van de werkplaatsen klinkt filosofisch goed, maar er komen veel mensen in de kou te staan. Blijf wel ruimte bieden in een veilige omgeving.
- ... Werk doet zo verschrikkelijk veel, daar kan geen Wmo of wat dan ook voor een aanpak tegenop. Werk geeft ritme, inkomen, netwerk, ontplooiing.
- ... Eens, maar daarbij moeten we niet terugvallen naar pampelen. Er was ook een misplaatst optimisme (zelfs ergerniswekkend) bij voormalig staatssecretaris Jetta Klijnsma over opname van arbeidsbeperkten in de reguliere arbeidsmarkt.
- ... Ook robotisering betekent veel voor werk. Dat leidt uiteindelijk tot minder werk....
- ... Robotisering is geen probleem. Het vergemakkelijkt in fysieke zin het werk van mensen. De huidige economische benadering geeft perverse prikkels. Zaken als klimaat of energie worden niet meegenomen. Arbeid wordt daarentegen zwaar belast. Mijn toekomstwens is dat de mens en de menselijke maat weer centraal staan. Werk is niet het enige. Ook niet qua structuur.
- ... Omvangrijke groepen in de samenleving spelen nog geen of te weinig een rol in de arbeidsmarkt. Dat heeft effect op een breder scala van leefwerelden.



... Andersoortige financieringsvormen kunnen ook interessant zijn: zie bijvoorbeeld de cultuurkant (musea) waar nieuwe vormen ontstaan bij een terugtrekkende overheid.

... Een bedrijf als Werkse! kan een mooi vangnet en springplank zijn voor andere doelgroepen, zoals statushouders. De universiteit kan meer betekenen voor deze doelgroep en daarbij is Werkse! een ideale partner. De overheid kan ook een steentje bijdragen als deze doelgroep meetelt voor het quotum.

Ton Wilthagen betoogt dat het perspectief voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt al met al te mager is. Terwijl bedrijven doorgaan met rationaliseren en herstructureren en de mismatch groeit. Feitelijk is de koek op de arbeidsmarkt veel groter, in de zin van het voorhanden zijn van werk dat vanuit een bredere maatschappelijke opvatting van lonend werk uitstekend kan worden gedaan. Er bestaan goede mogelijkheden voor het doorontwikkelen en formaliseren van een parallelle economie, in aansluiting op de reguliere economie en arbeidsmarkt. Als mensen door kenmerken of omstandigheden niet in een gewone baan kunnen werken of door een groot gebrek aan beschikbare banen, dan moeten zij in een aangepaste werkomgeving kunnen werken. Daarvoor moet een nieuw parallel systeem ingericht gaan worden. Dat systeem heeft drie primaire functies, namelijk het bieden van:

- Permanente aangepaste werkplekken voor mensen die blijvend zijn aangewezen op ondersteuning en een aangepaste werkomgeving;
- Transitieplekken om mensen te upgraden die bij een (r) entree op de arbeidsmarkt nog niet productief of ervaren genoeg zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan vluchtelingen die de taal nog niet beheersen, schoolverlaters zonder diploma en langdurig werklozen;



*Ton Wilthagen
pleit voor een
parallelle economie*

- **Schuilplekken waar mensen in tijden van grote werkloosheid hun vaardigheden op peil kunnen houden in contact blijven met de arbeidsmarkt.**

Dit stelsel kan in diverse verschijningsvormen georganiseerd worden: in detacheringsconstructies waarbij men wel te werk gesteld wordt in gewone bedrijven. Via intermediairs met de status van maatschappelijke onderneming. En in speciale bedrijven en organisaties met dezelfde maatschappelijke status, die met dit doel zijn opgericht. Geen klassieke sociale werkvoorziening gedragen door de overheid. Maar maatschappelijke ondernemingen die gedragen worden door de belangrijkste belanghebbenden. Nederland moet die status dan wel snel fiscaal-juridisch gaan regelen, zoals nagevoegd alle EU-landen al hebben gedaan.

Het werk (de opdrachten) komt uit zowel het bedrijfsleven als van de diverse overheden en aanverwante publieke sectoren. Het bedrijfsleven levert werk dat in de reguliere vorm niet rendabel is uit te voeren. Dat werk wordt deels teruggehaald uit het buitenland (reshoring). De overheid organiseert werk waaraan een grote maatschappelijke behoefte bestaat, dat het nu afnemende service- en kwaliteitsniveau van de maatschappij zal verhogen en dat zoals gezegd 'loont' vanuit een bredere opvatting over lonend werk. We gaan dus uit van een maatschappelijke businesscase waarin ook baten zijn opgenomen die buiten de reguliere business cases vallen. We noemen deze nieuw op te richten bedrijven Participatie-bedrijven. Zij concurreren niet met de andere bedrijven. Uitkeringen bestaan niet meer, maar vormen in meer of mindere mate looncomponenten.

Over de schaal: kijk vooral lokaal en regionaal

... Werkse! als eigenwijze club moet mijns inziens wegblijven van schaalvergroting. De huidige schaal is een goede maat. Hou de eigenwijzigheid erin. En doe dit ook als kerngemeente. In die zin heb ik meer een boodschap voor de huidige burgemeester Marja van Bijsterveldt dan voor minister-president Rutte.

... Je ziet wel schaalgrootte-discussie om instrumentarium en infrastructuur te blijven behouden. Op een gegeven moment komt er dan wel gezond besef. Ook voor Werkse! kan een verdergaande samenwerking in de regio (met Patijnenburg, DSW Rijswijk) opportuun zijn.

... Dit kan ook het begin van een businesscase zijn. Ik ben er wel benieuwd waar zich stille rampen voor (gaan) doen. Dat kan ook werken in de motivatie van de pragmatische aanpak en het krachten bundelen.

... Macrowetgeving, daar heb je mee te dealen. Er ontstaat toch geen ideale wereld, waarbij alles perfect georganiseerd is en iedereen zo zijn plek krijgt. Kijk vooral lokaal en in de regio hoe je verbindingen kan maken. Werkwaardig als business platform is al een heel goed voorbeeld van een make-laar-achtige omgeving. Dit kan voor de toekomst ook in de regio verder versterkt worden.

... Lokaal/regionaal makelen met werkgevers helpt Werkse! daarbij.

... De regio kan interessant voor toekomst van Werkse! zijn. We zitten in een mooi gebied, dichtbij het innovatieve hart van de regio (TU, startups, etcetera).

“Ontwikkel een parallelle economie.”

... Wat heeft Werkse! nodig van de gemeente: Lange adem, consistentie en ook wederzijds vertrouwen is belangrijk. Je moet ook blijven investeren. Constatering: de gemeente heeft te kampen met een gat aan de financieringskant dat steeds groter dreigt te worden en dus zwaarder is voor de gemeente om op te vullen. De gemeente heeft wel in lijn met het Berenschot-rapport geborgd dat het verschil tussen subsidie en exploitatie vanuit het gemeentebudget wordt aangevuld!

... Ik zie ook verdere integratiemogelijkheden met diensten van de gemeente, bijvoorbeeld voor jongeren. Maar ook bij partners met name in de sfeer van dagbesteding (er gebeuren nu veel zaken dubbel). En het is ook belangrijk om het vrijwilligerspotentieel los te krijgen. Bijvoorbeeld in relatie met Delft voor Elkaar.

... De gemeente kan hier vanuit zijn Sociale Visie verder op sturen.

... Samenwerking met onderwijs is belangrijk en kan ook sterker. Werkse! kan misschien bijdragen aan een of twee daadwerkelijke vaklijnen (bijvoorbeeld werk in de zorg) in samenwerking met de lokale ROC's.



3008, HEEFT WERKSE DE TOEKOMST?



Over verbinding met bedrijfsleven: ontwikkel een vorm van sociaal aandeelhouderschap

... Leg meer en meer verbinding met sociale ondernemingen. ... Sociale ondernemingen zijn nu nog kleine initiatieven. Deze kunnen wel als middel dienen. De social firms zullen in allerlei vormen sterker worden.

... Inhoud geven aan sociaal aandeelhouderschap lokaal en regionaal kan daarbij een interessant idee zijn.

... Ik zie zeker groei en potentie in sociale ondernemingen. In het mkb zie je sociaal ondernemerschap al meer opgeld doen. Winstmaximalisatie is dan niet het belangrijkste. Ondernemerschap wordt gewoner. Dit geeft ook kansen voor de doelgroep van Werkse!. Er zijn en komen nog veel meer toegangen dan in het verleden.

“We mogen als Werkse! sneller en wendbaarder zijn.”

... We moeten als Werkse! ook onze eigen visie en aanpak klaar hebben. We mogen als organisatie sneller en wendbaarder zijn. Zodat we ook sneller/sterker kunnen schakelen op de markt. En ons sterker verbinden met het bedrijfsleven ...

Over innovatie

... Zorg dat je voldoende ruimte houdt om creatief en innovatief te zijn op dit vlak. Zinvol aan de slag zijn blijft daarbij het belangrijkste, houd daarbij de menselijke maat. Belangrijk om ogen open te houden qua ontwikkeling op de arbeidsmarkt.

... In de samenleving dreigen mensen buiten de arbeidsmarkt te vallen. Beschaving is: mensen werk verschaffen. Probeer ook kansen te pakken, die ontstaan uit nieuwe werksoorten. Bijvoorbeeld ook via startups, inclusief technische startups.

... Gebruik ook ROC Mondriaan, Haagse Hogeschool en de TU Delft. Onderwijs verbreedt zich ook. Mondriaan zegt treffend: ‘We leiden niet op voor een diploma, maar voor de arbeidsmarkt.’

... Ik zie Werkse! als onze frontoffice op die markt. Het is onze innovatieplek. Hier kunnen we stappen zetten in de inclusieve arbeidsmarkt.

Steven van Belleghem; Customers the day after tomorrow

In zijn laatste boek Customers the day after tomorrow; staat de futuroloog Steven van Belleghem stil bij alle technologische ontwikkelingen. In zijn boek betoogt hij dat we ons bevinden aan het begin van een nieuwe fase in de digitale evolutie. De eerste fase ging over het vrijkomen van informatie via internet. De tweede fase ging over mobiele technologie en nieuwe vormen van communicatie. De derde fase gaat over automatisering en artificiële intelligentie. Hij verwacht dat op korte termijn grote aspecten van jobs geautomatiseerd worden. Automatisering van jobs wordt meestal geassocieerd met iets negatiefs. Hij plaats dit ook vanuit een positief perspectief. Wat als robots gebruikt worden om een tekort aan menselijke krachten op te vangen en zo dienstverlening te verbeteren? Van Belleghem wijst daarbij op het voorbeeld van de Japanse gezondheidszorg, waar steeds meer robots worden ingeschakeld. Het gaat van Artificial Intelligence naar Intelligence augmented. Net zoals de machines tijdens de industriële revolutie onze fysieke beperkingen overwonnen, zullen machines vandaag onze cognitieve beperkingen overwinnen. Intelligence augmented gaat over het aanbieden van technologische oplossingen aan medewerkers waardoor hun performantie stijgt. Medewerkers die ondersteund worden door de juiste technologie zullen hogere servicelevels behalen dan medewerkers die slechts gebruikmaken van hun menselijke kwaliteiten. Dit biedt ook weer kansen voor de doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Al betekent ook dat de vorm van begeleiding en ook de matching naar de arbeidsmarkt gedeeltelijk tot volledig geautomatiseerd gaat worden. In ieder geval ook in de begeleiding de cognitieve kant versterkt wordt.

Van Belleghem haalt ter kanttekening het boek Homo Deus (2017) van Yuval Noah Harari aan. Harari geeft aan dat het



Voorblad sociale visie, in dit beeld vrijwilligerswerk Molen de Roos.

moment waarop de wereld een keerpunt doormaakt waarbij machines meer kunnen dan de gemiddelde mens, er geen motivatie meer is voor de overheid en voor de leiders van de maatschappij om de technologie beschikbaar te maken voor iedereen. De motivatie om sociaalvoelend te zijn kan wegval- len door de sterke automatisering. Zodra de automatisering sterk zou toeslaan, ontstaat er een groep mensen die geen meerwaarde hebben voor de maatschappij : de nutteloze klasse. Van Belleghem stelt hierop dat de massale beschikbaarheid van nieuwe technologie noodzakelijk is om iedereen mee te laten genieten van de mogelijkheden.

Over de eigen inzet: ga ervoor

... Zorg voor de juiste mensen in de tent en ga ervoor. Met heel veel geestdrift en veranderingsdrift. Altijd tegen de stroom in, het wordt nooit sexy. Je moet zelf je agenda vormen.

... Zorg bij Werkse! voor een pragmatische aanpak binnen een visie en laat zien dat dit werkt. Stapje voor een stapje krijg je dan dingen voor elkaar. Dit heeft dan ook een voorbeeld-functie.

... Sluit aan op Sociale Visie, zo willen we zijn als stad om de lokale gemeenschap vorm geven.



Tot slot

De cirkel is nu rond. Jan Johannes van der Wouden begon als BLO-leraar met zich zorgen maken over zijn leerlingen als zij van school zouden komen, waarop hij zijn werkplaats-je in 1928 begon. Aan het begin van dit vierde deel stelden wij de vraag of we terug zijn bij af en wat de ontwikkelingslijnen zijn voor de toekomst.

Terug bij af zijn wij zeker niet. Alle ervaringen en ontwikkelingen van de afgelopen negentig jaar hebben geleid tot het huidige Werkse!, een moderne sociale onderneming bij uitstek. Een krachtige organisatie ook. De rondetafelgesprekken in het vorige hoofdstuk geven een mooi beeld van de ontwikkelingslijnen voor de toekomst.

Wij hopen dat alle verhalen, anekdotes, foto's het voor alle lezers een boeiend boek maken. En ook dat de belangrijkste boodschap en rode draad van het boek – namelijk dat het gaat om 'mensenwerk' – voor de lezer duidelijk uit de pagina's naar boven komt.

Wij hebben daar in ieder geval ons best voor gedaan en hebben er ook veel plezier in gehad! Negentig jaar in de geschiedenis teruggaan, de overeenkomsten zien, de ontwikkelingen zien, het mensenwerk in al die jaren weer nalezen en verwerken – mooi om zo'n hele periode terug te halen. Wij zijn alle drie betrokken bij Werkse! (en voorgangers daarvan). Op verschillende manieren ook:

- Plony van Veldhoven, binnen Combiwerk en Werkse! vooral werkend op het vlak van communicatie. Plony heeft ook lang gezorgd voor het secretariaat van de directie, raad van commissarissen en de Aandeelhoudersvergadering, was lid van de SW-raad en nu onder meer lid van de Adviesraad Sociaal Domein Delft
- Guido Bindels, eerst binnen de gemeente Delft als bestuurs-assistent werkzaam in de portefeuille Werk, Inkomen en

- Zorg (2002-2005), daarna als senior beleidsadviseur, in 2007 overgegaan naar Combiwerk als directiesecretaris. Als manager Marketing & Communicatie lid van Management-team Werkse!, intensief betrokken bij beleids- en veranderingsprocessen.
- Bert den Uijl, oud-gemeentecontroller, griffier en gemeentestrateg. Vanaf 1985 een verbindende (f)actor tussen gemeente Delft en Combiwerk/Werkse!. In de periode 1996-2016 namens de gemeente aandeelhouder.

Wij hebben met ons drieën dit initiatief genomen, vooral omdat we het belangrijk vinden dat dit bijzondere verhaal gekend wordt. Wij zijn de archivarissen, de fotografen en iedereen die aan ons 'vrijwilligersproject' meewerkte erg dankbaar. Ook anderen waren hier vast wel toe bereid geweest, maar we moesten het ook voor onszelf een beetje behapbaar houden. Wij zijn iedereen die de sociale werkgelegenheid een goed hart toedraagt erkentelijk. Dank zij u allen hebben wij dit verhaal kunnen maken.

Rest ons iedereen veel leesplezier toe te wensen en de door ons geschetste mindset te (blijven) omarmen.

Plony van Veldhoven
Guido Bindels
Bert den Uijl



Het schrijversteam vlnr
Guido, Bert, Plony

Bijlage A - De tijdslijn

1928

De vereniging Nazorg (opgericht in 1926) neemt de werkplaats aan het Doelenplein in gebruik. Op 16 januari begint J.J.C. van der Wouden in een oude schuur aan het Doelenplein met vijf imbeciele jongens. In 1929 vindt de verhuizing naar de Paardenmarkt plaats.

1928-1945

Crisisjaren | Impact van de crisis jaren 30 tot en met WO II.

1945 en verder

Wederopbouw | De overheid (Rijk en gemeente) committeert zich verder! Eén van de eerste stappen in 1947: Wet tewerkstelling mindervaliden in bedrijven met meer dan twintig medewerkers.

1949-1960

De activiteiten van de vereniging Nazorg en de gemeente Delft worden gebundeld. De gemeente heeft sinds midden vorige eeuw een eigen beschutte werkplaats (Oude Delft 169) voor mindervalide en invalide steuntrekkers. In 1950 gaan deze naar de Paardenmarkt. In ditzelfde jaar wordt de Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening (GSW) opgericht met toen nog negen werkloze handarbeiders. De eerste GSW-werkplaats wordt aan de Oude Staal van de gemeente gevestigd. De Van der Woudenstichting wordt in 1952 opgericht, doet de nazorg verder en is de uitvoerder van deze gemeentelijke regeling. De vereniging Nazorg houdt bemoeienis met aanstelling van de bestuursleden. In 1953 zijn er 251 werknemers waarvan 106 GSW, en iedereen is nu geplaatst op de Paardenmarkt. De GSW-regeling wordt in de loop der jaren verder uitgebreid.

1960-1970

Begin jaren '60 start de voorbereiding op een nieuw werkplaatsencentrum aan de Buitenwatersloot. Eerst in de vorm

van noodloosden Marlot aan de – toen nog – Hoornsekade. Dit wordt een tienjarentraject. In 1963 wordt de vereniging Nazorg opgeheven. Op 1 juli 1968 opent het ACD: Administratief Centrum Delft met de huisdrukkerij aan de overkant van de Buitenwatersloot.

In 1969-1970 vindt er weer een grote omslag plaats:

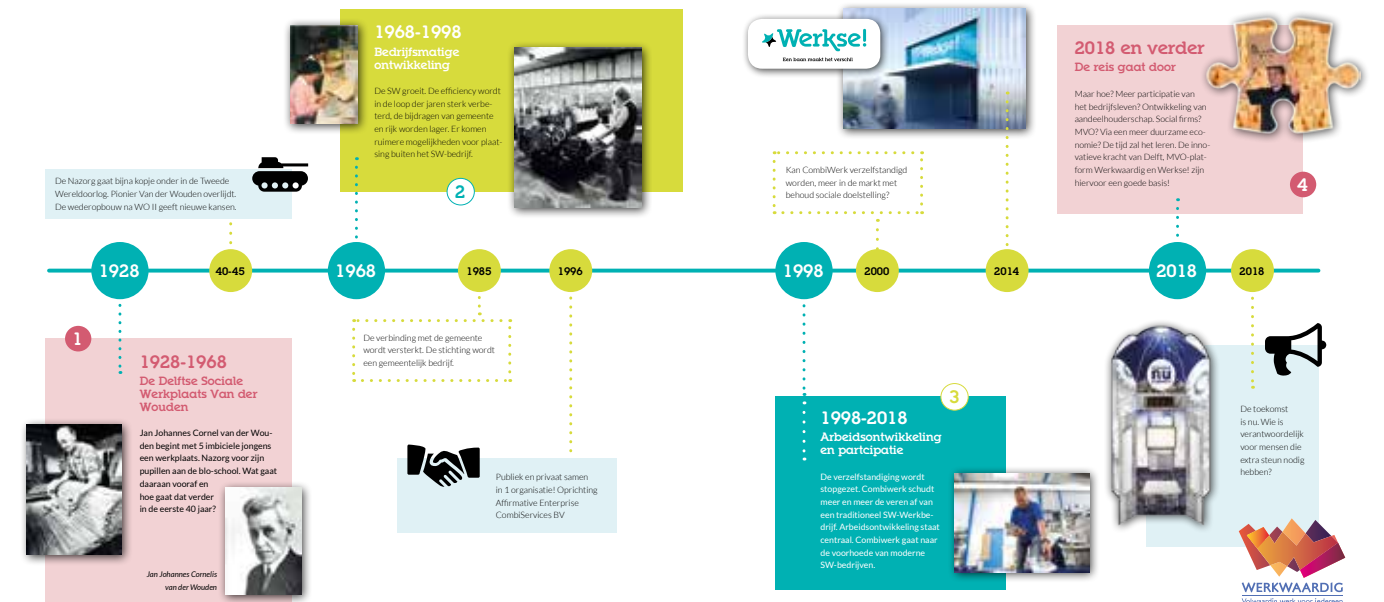
- A. De werkplaatsen worden onderdeel van een nieuwe op te richten stichting.
- B. Het internaat/gezinsvervangend tehuis blijft in de Van der Woudenstichting voortbestaan.
- C. De GSW-regeling wordt vervangen door de Wet sociale werkvoorziening voor hand- en hoofdarbeiders.
- D. De Delftse Stichting voor de Sociale Werkvoorziening (DSSW) wordt opgericht.
- E. Het geheel nieuwe Marlot aan de Buitenwatersloot wordt in gebruik genomen: vijftien werkhallen en een hoofdgebouw!

1970-1985

De werkzaamheden breiden zich verder uit. Een deel van Middelhove (4.000 m²) wordt rond 1970 bij het Hertenkamp gevoegd. En in 1976 gaat het regionaal toeleveringsbedrijf Vrijenban aan de Rotterdamseweg van start. In samenwerking met TH en revalidatiecentrum. Het biedt arbeidsmogelijkheden voor zwaar lichamelijk gehandicapten. Bijzonder is dat hier werk en zorg voor gehandicapten samen gaan. In 1978, vijftig jaar na de start van de Delftse sociale werkvoorziening, constateert Cor van Groningen in het gedenkboek: "De centen en guldens uit de tijd van Van der Wouden zijn miljoenen geworden. De personeelsbezetting groeide van een handvol tot honderden."

1986-2000

De stichting DSSW wordt ingaande 1986 omgezet naar een tak van dienst in de gemeentelijke organisatie. Er komt een nieuwe naam: Bedrijven Sociale Werkvoorziening (BSW).



Ook is er een verdere uitbreiding van activiteiten in de markt. In 1986 start de samenwerking met VacuVin. Eind jaren '80: de kassen op Middelhove worden uitgebreid en het magazijn aan de Buitenwatersloot groeit uit zijn jasje, dus er komen een groter magazijn en extra werkhallen (1992). In 1989 wordt de budgetfinanciering ingevoerd. Begin jaren '90 volgt een organisatieonderzoek met een organisatiewijziging naar een divisiestructuur. De BSW wordt nu omgedoopt naar Combiwerk met zijn productie- en servicebedrijven. Alles krijgt een zakelijker uitstraling. In 1996 zien we een verschuiving van overwegend productie-werk naar veel meer dienstverlenende activiteiten. BV Neo-vita, van de SW-bedrijven in Maastricht, Deventer, Utrecht, Schagen en Delft wordt in 1996 definitief. In 1997 start een experiment voor drie jaar: de affirmative enterprise CombiServices BV. Minister Melkert komt in 1998 op bezoek bij de officiële start van CombiServices BV. Deze BV is een belangrijke succesfactor geworden van het bedrijf.

2000-2010

In 2000 wordt de beweging doorgezet om verder als bedrijf in de markt te komen staan. De gemeenteraad neemt het principebesluit om te verzelfstandigen. Deze verzelfstandi-

ging gaat echter niet door: Combiwerk is er in ieder geval nog niet klaar voor. Er start een meerjarig verandertraject medio 2001. In de periode van het eerste decennium ontwikkelt Combiwerk zich verder als arbeidsontwikkelingsbedrijf. Het veranderplan is met succes uitgevoerd, het bedrijf staat er.

2011-heden

Eind 2010 wordt de eerste paal wordt geslagen van een nieuw complex, nu in de Harnaschpolder. Het nieuwe complex aan de Gantel wordt eind 2011 in gebruik genomen. Er zijn ook weer uitdagende wettelijke ontwikkelingen met de Wet Werken naar Vermogen, later opgevolgd door de Participatiewet. Gemeente en Combiwerk voeren de discussie om een breed Werkbedrijf (voor SW'ers en mensen uit de bijstand) op te richten. Januari 2014 is het zover: het nieuwe Werkbedrijf wordt opgericht. Combiwerk en vakteam Werk van de gemeente worden samengevoegd. Zowel arbeidsbeperkten als mensen in de bijstand worden nu vanuit één organisatie geholpen. Hiermee wordt invulling gegeven aan de nieuwe Participatiewet. In de zomer volgt de nieuwe nu alom bekende naamgeving: Werkse!. En de formele wet, de Participatiewet, gaat in per 1 januari 2015.



Bijlage B - Overzicht directeuren

Vereniging Nazorg

1928 - 1943	Jan Johannes Cornelis van der Wouden
1944 - 1945	waarnemers: G.O. Sap, H.A. Schuyt
1946 - 1952	Jan W. Wehrmeijer

Van der Woudenstichting

1952 - 1972	Jan W. Wehrmeijer
-------------	-------------------

Delftse Stichting Sociale Werkvoorziening – DSSW

1972 - 1979	J. Kooi
1979 - 1985	A. Barten

Bedrijven Sociale Werkvoorziening – BSW

1985 - 1991	A. Barten
1991 - 1993	Johan de Wit

Combiwerk - Met in 1997 oprichting CombiServices BV

1993 - 2000	Johan de Wit
2001 - 2014	Hans van der Sandt (eerste halfjaar waarnemend)

Werkse!

2014 - 2016	Hans van der Sandt
2016 - heden	Cor van der Wel

Bijlage C - Interviews en gesprekken

Interviews

- Frank van Maarschalkerweerd: begonnen bij het bedrijf in 1982, nu businessunitmanager facilitaire dienstverlening Werkse!
- Cor van Groningen: journalist /schrijver van ‘Meer dan brood alleen’ (1978);
- Stef Breukel: grafisch ontwerper / fotograaf, foto's voor ‘Meer dan brood alleen’
- Lex Rutgers: GGZ Delfland, directeur DOEL
- Hans Haakman: voormalig voorzitter OR en lid SW-raad | teamleider Facilitair, ICT en Financiën bij DOK
- Ron Bokkers: facilitair medewerker Werkse!
- Willem de Brabander: schoonmaakmedewerker Werkse!
- Ron de Jel: schoonmaakmedewerker Werkse!
- Robert Nijmands, manager Werk Werkse!
- Mieke van Egmond: jobcoach Werkgeversservicepunt Delft
- Kees Schotsman: voormalig manager HR TU Delft
- Lenie Hoogervorst: werkleider Verpakken Werkse!
- Dick Hoogmoed: werkleider Verpakken Werkse!
- Edith van der Laarse: administratief medewerker Werkse!
- Rudie van Hagen, productiemedewerker Werkse!

Rondetafelgesprekken

- Rinze Kingma: lid bestuur DSSW 1983-1985, voorzitter RvC Combiwerk/ Werkse! 1996-2017; Hans van der Sandt: divisiemanager 1999, directeur Combiwerk 2001-2016; Niek Roos: gemeentesecretaris Delft 1996-2004, lid RvC 2004-2016; Lodewijk de Waal: lid RvC Werkse! 2014-heden, voorheen onder meer voorzitter FNV; Cor van der Wel: huidig directeur Werkse!
- Dick Rensen: gemeentebestuur Delft 1994-2010, als wethouder portefeuille Combiwerk 2002-2006; Saskia Bolten: gemeentebestuur Delft 1998-2012, wethoudersportefeuille Combiwerk 2006-2012.
- Stephan Brandligt: gemeentebestuur Delft 2008-heden, vanaf 2012 wethouder, tevens portefeuillehouder Werkse!. Lid Algemene vergadering van Aandeelhouders Werkse!; Aletta Hekker: wethouder financiën, tevens lid AvA Werkse!; Hans Krul: gemeentesecretaris Delft 2011-heden, sinds 2016 lid AvA Werkse!.



Bijlage D - Bronnen en literatuur

Schriftelijke bronnen:

Gemeentelijke rapportages, nota's en adviezen

- Bert den Uijl: 'Beheersverordening BSW 1986' (1986), 'Op-richting Affirmative Combiservices BV' (1996-1997), Nota 'Verzelfstandiging van Combiwerk' (2000), 'Zicht op Combi-werk' (2002), 'Regienota Delft' (2011).
- Gemeente Delft, centrale staf, 'Financiële Verkenningen 2002-2005', maart 2002.
- Hans van der Sandt cs, Veranderplan (april 2001), Combi-werk – de nieuwe koers (februari 2003), meerjarenplan 2005-2007 'Alle hens aan dek' (2005), meerjarenplan 2006-2008 'Land in zicht' (2006).
- Marcel Schikhof, Fred Wosgien, Guido Bindels, Bert den Uijl, Bestuurlijke Opdracht 'Het Werkbedrijf', Startnotitie 'Het Werkbedrijf', Rapportage Organisatie & Besturing 'Het Werkbedrijf', Organisatieplan 'Het Werkbedrijf'.
- Theo den Hertog cs, bestuurlijke opdracht vorming 'Het werkbedrijf' (2011) en over een lange periode veel geschrif-ten over het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid.
- Sybille van der Lem: 'Delft, de sociale kracht van de stad' (2017).
- MVO Nederland: Haastige Spoed is goed - vier vernellers (2017-2018).
- Personeelsbladen Combiwerk en Werkse!.

Landelijke rapporten en wetten

- De verzameling wetten is groot, de kaders per tijdvak geven hier een beknopte toelichting op. Van eenvoudige regelingen tot verdergaande wetgeving.

Rapporten:

- Raad voor Werk en Inkomen (RWI), het rapport 'De gewoon-ste zaak van de wereld' (zomer 2003).
- Berenschot, onderzoeksrapport Cijfers, resultaten en finan-cieringsmodel Werkse! (februari 2017).

Archief

- Archief gemeente Delft
- Museum Joris
- Delftsche Courant
- Archief Werkse! en voorgangers

Literatuur

- Jan Johannes Cornelis van der Wouden, 'Het Delftsche Schoolstelsel', Delft 1915.
- Jan H. Oosterloo, 'Een kwart eeuw Delft', 1945-1970, Delft 1970.
- 'Van Werkinrichting tot Sociale werkplaats', 1928-1968, Delft 1968.
- Cor van Groningen, 'Meer dan brood alleen', ter gelegenheid van het 50-jarig jubileum sociale werkvoorziening in Delft, Delft januari 1978
- Jaak Slangen, 'Van Koningsplein naar Lazarusklap, fragmen-ten uit de geschiedenis van Psychiatrisch Centrum Joris te Delft', Delft 1994.
- 'De Paardenmarkt, van idee tot ingebruikname: jong, oud en anders'. Ter gelegenheid van vernieuwbouw voormalige artil-leriekazerne. Ipse, 2006.
- Ingrid van der Vlis, 'Vooruit met veel verleden, geschiedenis van Delft deel2, vanaf 1795', Delft 2016.
- Cedris/SBCM, 'De toekomst is nu, de geschiedenis van socia-le werkgelegenheid in Nederland', 2017.
- Jan Rotmans, 'OMWENTELING van mensen, organisaties en samenleving', 2017.

Fotomateriaal

- We hebben via check en dubbelcheck de herkomst van de foto's zo goed als mogelijk was proberen te achterhalen. Wij verontschuldigen ons bij voorbaat als wij in de vermelding van fotomateriaal van derden niet volledig zijn geweest. Het foto-materiaal bestaat uit:
- Foto-archief Werkse! met eigen foto's en foto's in opdracht gemaakt
- Foto-archief Museum Joris
- Foto-archief (Delftse) kranten
- Fotomateriaal Stef Breukel
- Cartoons bij 'het goede gesprek': Auke Herrema
- Specifieke (en speciale) foto's:
- Huisfotografen Jacqueline Spaans en Guus Schoonewille, fotowerk publicaties Werkse!
- Zijlmans en Jongenelis, fotowerk voor de nieuwbouw van Combiwerk/Werkse!, Delft 2011 (blz 84)
- René Jacobs, zes puzzelstukjes, Delft 2016 (blz 140)
- Martien de Man, chauffeursfoto (blz. 66)
- Fotobureau Fred Nijs opening nieuwe kas op Middelhove (blz. 68)
- Foto uit AD: Fred Leeflang (blz 135)



Bijlage E - Lijst met afkortingen

ACD	Administratief Centrum Delft	RWI	Raad voor Werk en Inkomen
AvA	Algemene vergadering van Aandeelhouders	SBCM	Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkge- legenheid
ARA	Arbeidsrevalidatie Afdeling	SW	Sociale werkvoorziening
AVO	Nederlandse vereniging ter bevordering van arbeid voor onvolwaardigen	SWI	Wet Samenwerking werk en inkomen
AVO	Actio Vincit Omnia: arbeid overwint alles	TH	Technische Hogeschool Delft
A&O-fonds	Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds	TU	Technische Universiteit Delft
BLO	Buitengewoon lager onderwijs	TNO	Toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
BSW	Bedrijven Sociale Werkvoorziening	VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
BV	Besloten vennootschap	VUT	Vervroegde uittreding
B&W	College van burgemeester en wethouders	WAJONG	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jong- gehandicapten
CAO	Collectieve arbeidsvoorwaarden	WIW	Wet inschakeling werkzoekenden
COVO	Centraal Orgaan Voor Overleg	WSW	Wet sociale werkvoorziening
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen		
DOEL	Dagbesteding Op Elk Levensgebied		
DSSW	Delftse Stichting voor de Sociale Werkvoorzie- ning		
f	Het guldenteken		
FTE	full time equivalent (formatieplaatsen naar voltijd)		
GAB	Gewestelijk Arbeidsbureau		
GAK	Gemeenschappelijk Administratiekantoor		
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg		
GSW	Gemeentelijke Sociale Werkvoorziening		
IBM	International Business Machines Corporation		
IIC	International Innovation Company (VacuVin)		
NSB	Nationaal-Socialistische Beweging		
nWSW	nieuwe Wet sociale werkvoorziening		
OR	Ondernemingsraad		
PTT	Staatsbedrijf der Posterijen, Telegrafie en Tele- fonie		
RIAGG	Regionale Instelling voor Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg		
RvC	Raad van commissarissen		
REA	Re-integratie arbeidsgehandicapten		

Colofon

Uitgave
‘Mensenwerk, 90 jaar het verschil’ is een uitgave van Werkse!
Ter gelegenheid van negentig jaar sociale werkvoorziening in
Delft.

Auteurs
Plony van Veldhoven
Guido Bindels
Bert den Uijl

Eindredactie
Communicatie gemeente Delft:
Barry Raymakers
Anne-Margot van Eijck

Vormgeving
Redbone
Jeroen van der Meijden

Coverfoto
Vincent Basler

Drukker
Wilco printing en binding

© 2018
Auteurs hebben hun gedaan om alle bronnen van tekst- en
fotomateriaal te achterhalen en van een referentie te voor-
zien. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of
openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de auteurs via info@werkse.nl.
De verkoopopbrengsten van het boek komen ten goede van
de sociale werkvoorziening.

Eerste druk: oplage 2000 - april 2018
ISBN 978-90-9030847-0

Kaart



1	Doelenplein 1-3 Delft	Doelenplein
2	Verwersdijk Delft	Verwersdijk
3	Paardenmarkt 83-86 Delft	Kazerne, nu Ipse
4	Hugo van Rijenlaan 119 Delft	Hugo van Rijenlaan, oudpapier
5	Hugo van Rijenlaan 42 Delft	
6	Nieuwe Plantage 1 Delft	Dependance Nieuwe Plantage
7	Nieuwe Plantage 31 Delft	
8	Nieuwe Plantage 16 Delft	
9	Middelweg Delft Delft	Middelhove, tuinbedrijf, rietmatten
10	Buitenwatersloot 312 Delft	Marlot, Combiwerk
11	Buitenwatersloot 274 Delft	
12	Laan van Altena Delft	Werkplaats oude Staal
13	aan 't Verlaat Delft	Stadsboerderij
14	Molslaan 18 Delft	Molslaan, dependance
15	Buitenwatersloot 327a Delft	ACD
16	Rotterdamseweg 145 Delft	Regionale toelevering Vrijenban
17	Gantel 23 Den Hoorn	CW/Werkse!
18	Groothandelsweg 1 Delfgauw	Werkplaats IIC/Vacuvin *
19	St Jorisweg 2 Delft	Hoofdgebouw Joris *

* Geen eigen gebouw van Werkse!





Mensenwerk, 90 jaar het verschil

Dit boek vertelt het Delftse verhaal van de sociale werkgelegenheid. In 1928 begint schoolleraar Van der Wouden een werkplaatsje voor gehandicapte jongens. Hij is bezorgd omdat hij ziet dat zij na hun schooltijd in een zwart gat terecht komen. Zijn motto: 'geef hem gelijke rechten en gelijke kans'. Zijn werkplaats groeit soms tegen de verdrukking in. Verdrukking door de Tweede Wereldoorlog, magere economische tijden, bezuinigingen en onvoldoende acceptatie en draagvlak.

Alle ervaringen en ontwikkelingen van de afgelopen negentig jaar hebben geleid tot het huidige Werkse!: een eigentijdse sociale onderneming bij uitstek. Een krachtige organisatie ook. We hebben voor dit 'levensverhaal' van de Delftse sociale werkgelegenheid een selectie gemaakt uit talrijke verhalen en foto's.

We leven samen in buurt of stad, iedereen doet naar vermogen mee en telt mee. Het boek is dan ook een pleidooi om iedereen een plek te geven en mee te laten tellen. Om ook mensen met beperkte mogelijkheden kansen te geven op de arbeidsmarkt.

Het schrijversteam,
Plony van Velhoven | Guido Bindels | Bert den Uijl

