



Kenniscentrum  
**inclusieve en sociale  
werkgelegenheid**



WHITEPAPER

# Lessen voor sociale werkbedrijven vanuit het leertraject scenariodenken

“Je kunt de toekomst niet  
voorspellen, maar je kunt ‘m  
je wel voorstellen”

September 2021

Renate Kenter, De Ruijter Strategie, Jenny den Hertog, Vraag het Jenny

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Scenariodenken</b>	<b>5</b>
Fase 1: omgeving verkennen	5
Fase 2: Scenario's maken	8
Fase 3: Scenario's gebruiken	10
<b>3. Wendbaar werken</b>	<b>13</b>
<b>4. Tot slot</b>	<b>15</b>
Bijlage 1. Voorbeeld uitgewerkte set scenarioverhalen Tiem	17
Bijlage 2. Voorbeeld Windtunnellen koers Baanbrekers	20

# Inleiding

Wendbaar werken is van belang om toekomstbestendig te zijn. De wereld om ons heen verandert in een hoog tempo. Digitalisering van onze manier van werken en leven speelt daarbij een grote rol, maar ook hoe wij onze maatschappij en, als onderdeel daarvan onze arbeidsmarkt inrichten, is aan verandering onderhevig. De Wet sociale werkvoorziening (Wsw) werd op 1 januari 1969 ingevoerd en is dus 46 jaar – weliswaar met tussentijdse veranderingen – actief gebleven, tot 2015. De verwachting is dat de Participatiewet en opvolgers hiervan minder lang meegaan. Op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben al deze veranderingen grote invloed.

Sociale werkbedrijven vormen belangrijke kennis- en uitvoeringspartners in de benodigde infrastructuur voor een inclusieve arbeidsmarkt. Met de invoering van de Participatiewet is de doelstelling van regulier werk aangescherpt en het regionale krachtenveld veranderd. Door de decentralisatie verschilt dit krachtenveld bovendien per gemeente of regio. Om hier op zo'n manier op in te spelen dat expertise en faciliteiten zo optimaal mogelijk worden ingezet om de doelgroep aan passend betaald werk te helpen, is wendbaarheid en veranderkracht van SW-bedrijven essentieel.

Scenariodenken is een beproefde werkwijze om met de onzekerheid van een veranderende context om te gaan en wendbaarheid te organiseren. Met behulp van meerdere toekomstscenario's kijkt men naar kansen en uitdagingen die op de organisatie afkomen en welke handelingsperspectieven, oftewel opties de organisatie heeft om hierop te anticiperen. De waarde van het scenariodenken zit hem in het met elkaar anticiperen op de toekomst en de kant die je graag op wilt, zodat je je visie en ambities kan realiseren.

De werkwijze van scenariodenken helpt je om een toekomstbestendig bedrijf te worden; wendbaar en toch koersvast. En het mooie is dat je veel mensen kunt betrekken bij het proces, waardoor je meer van buiten naar binnen gaat kijken met elkaar, tot meer ideeën komt en een meer gedeeld besef krijgt van wat er nodig is richting de toekomst om de ultieme opdracht waar het om gaat, namelijk het bieden van werk aan mensen die dit niet zelfstandig op de reguliere arbeidsmarkt kunnen, te realiseren.

## Het leertraject scenariodenken

De opzet van het leertraject scenariodenken die het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid organiseerde voor sociale werkbedrijven is uniek. In plaats van een aantal dagdelen training aan te reiken, is deelnemende organisaties gevraagd daadwerkelijk een scenarioverkenning voor de eigen organisatie te doorlopen. In twee rondes deden in totaal 20 bedrijven en zo'n 60 mensen mee aan het leertraject, dat gekenmerkt werd door 'leren door doen'. Zo hebben de deelnemende SW-bedrijven toegewerkt naar het uitvoeren van een scenarioverkenning, inclusief het opzetten, organiseren en uitvoeren van een proces waarbij de eigen organisatie en meestal ook externen zijn betrokken. Het doel hierbij is om te komen tot strategische opties; de bouwstenen voor een wendbare strategie.

In deze whitepaper lees je in beknopte vorm de geboden theorie en krijg je handvatten vanuit de geleerde lessen in de praktijk.

# Scenariodenken

Scenariodenken komt oorspronkelijk uit het militaire denken en is gericht op anticiperen en om kunnen gaan met onzekerheid. De kern ervan bestaat eruit dat je op tijd je een voorstelling maakt van de toekomstige situaties waar je mogelijk in terecht zou kunnen komen en welke uitdagingen en kansen deze situaties met zich meebrengen. Vervolgens bedenk je welke opties, oftewel handelingsperspectieven, je hebt om die kansen te benutten en de uitdagingen te kunnen managen. Door op deze wijze te anticiperen creëer je meer ruimte en mogelijkheden en daarmee vergroot je je kans op succes. Ook kun je beslissingen over wat wanneer in te zetten beter timen. Op deze wijze werk je toe naar een wendbare strategie.

Scenariodenken bestaat uit drie fases:

## 1. Omgeving verkennen

Trends en onzekerheden



## 2. Scenario's maken

Storytelling



## 3. Scenario's gebruiken

Opties en windtunnelen

	Scenario A	Scenario B	Scenario C
Optie 1 Robuust	+	+	+
Optie 2 Call	-	-	+
Optie 3 Put	+	+	-

FASE 1:

## Omgeving verkennen

In deze eerste fase verken je welke externe ontwikkelingen er zijn rondom je SW-bedrijf die relevant zijn richting de toekomst. Het gaat dan om ontwikkelingen waar je als SW-bedrijf weinig tot geen invloed op hebt, maar die wel veel impact kunnen hebben op het bedrijf. Denk aan ontwikkelingen als bijvoorbeeld bezuinigingen of veranderende wetgeving. Om dit in kaart te brengen, kun je de [algemene trendverkenning](#) gebruiken die het Kenniscentrum heeft opgesteld voor de sector. Wel is het zaak het niet daarbij te laten en een dergelijke verkenning door te vertalen naar en aan te vullen met specifieke ontwikkelingen uit de eigen context om de omgevingsverkenning zo relevant mogelijk te maken voor de eigen strategieontwikkeling.

## Tip: vragen voor de omgevingsverkenning

Een mooi voorbeeld van het doorvertalen van de landelijke trendanalyse naar een eigen regionale variant komt van de Diamant-groep. Zij hebben zichzelf de volgende vijf vragen gesteld voor hun omgevingsverkenning:

- Hoe ontwikkelt onze arbeidsmarkt?
- Welke economische ontwikkelingen zien we specifiek in onze regio?
- Welke ontwikkelingen m.b.t de doelgroep zien we specifiek in onze regio?
- Welke ontwikkelingen m.b.t de lokale politiek zien we in onze regio?
- Welke nieuwe technologieën zijn voor ons relevant?

Bron: Ppt Trendrapportage leertraject Diamant-groep 2020



De laatste stap in het verkennen van de omgeving is het vaststellen van 'zekerheden' en 'onzekerheden' richting de toekomst. Er zijn geen data van de toekomst, dus niets is echt zeker, maar bepaalde ontwikkelingen zoals vergrijzing, of de afname van het aantal Wsw-geïndiceerden over tijd zijn goed te voorspellen voor de lange termijn. Voor andere ontwikkelingen is het nog onzeker hoe zij op termijn uitpakken. Om ontwikkelingen op deze manier te kunnen duiden is het zaak om te bepalen hoe ver je vooruit wilt kijken.

## Tip: regionale arbeidsmarktinformatie

Maak gebruik van de arbeidsmarkt- en sectoranalyses van UWV (<https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/ regio>). In combinatie met relevante stukken van de eigen gemeente heb je zo een compleet beeld van de regionale context.

### Voorbeeld Trendbrainstorm WerkSaam West-Friesland

#### TRENDS



Bron: Presentatie leertraject scenariodenken 1 WerkSaam West-Friesland

## Tip: hoe ver vooruit te kijken?

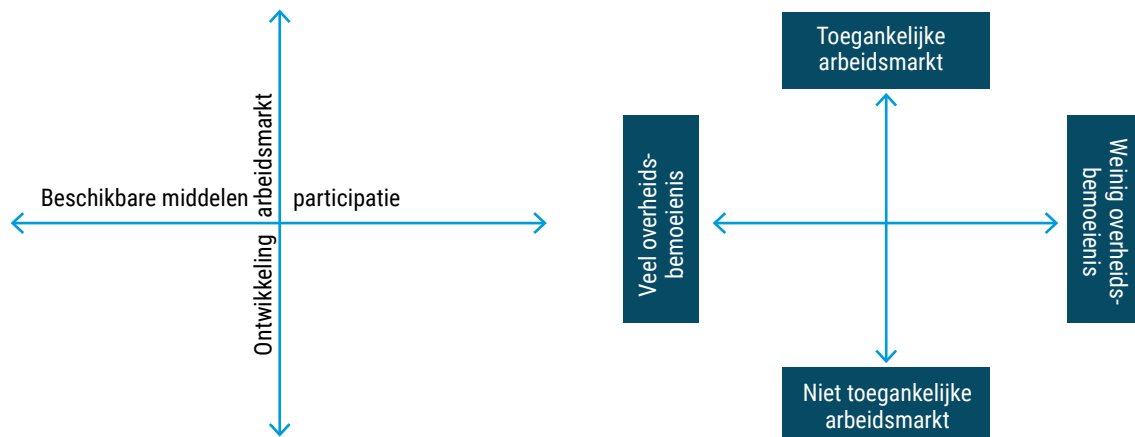
Bij het scenariodenken kijk je vooruit naar de middellange termijn, zodat je voor de komende periode je strategie kunt uitzetten. Stel je werkt aan een strategie voor de komende vier jaar, dan neem je als tijdshorizon voor je scenario's 8-10 jaar. Op deze wijze voorkom je dat je alweer achter de feiten aanloopt tegen de tijd dat je je strategie hebt gerealiseerd.

## FASE 2:

# Scenario's maken

De tweede stap is om met behulp van de resultaten van de omgevingsverkenning scenario's uit te werken. In theorie zijn er een oneindig aantal mogelijke combinaties van factoren, en dus scenario's te maken en dat is niet werkbaar. Daarom werken we met een scenarioraamwerk waarin twee kernonzekerheden centraal worden gesteld die gezamenlijk het raamwerk vormen voor een set van vier voldoende van elkaar verschillende toekomstscenario's.

De kernonzekerheden worden bepaald door alle onzekerheden die in de omgevingsverkenning naar voren zijn gekomen te wegen op mate van onzekerheid richting de tijdshorizon gecombineerd met mate van impact op het betreffende SW-bedrijf. De onzekerheden die daaruit naar voren komen als meest onzeker, met de meeste impact zijn de kernonzekerheden. Een aantal deelnemende SW-bedrijven, zoals MidZuid en WVS kwamen uit op min of meer dezelfde kernonzekerheden namelijk:

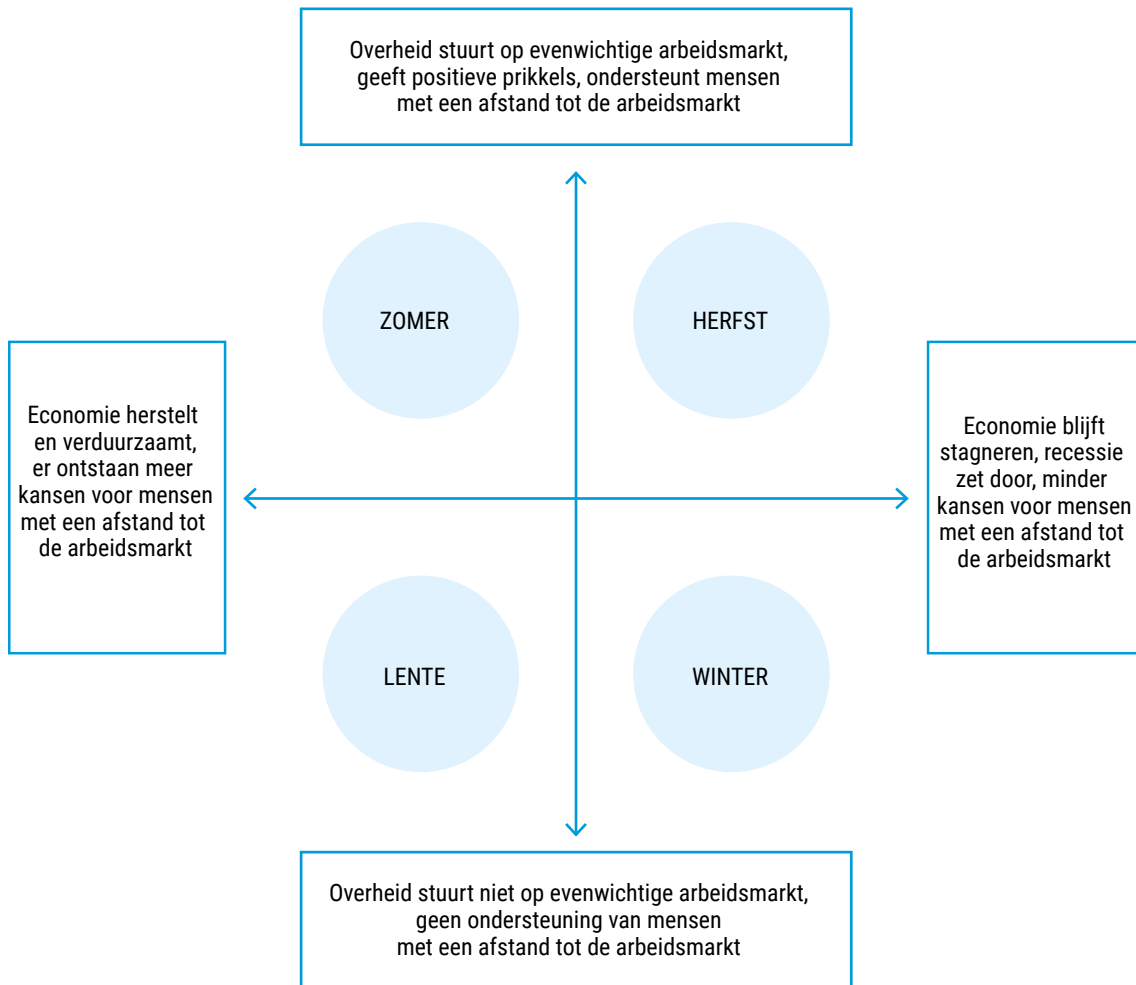


Bron: workshop WVS scenariodenken 3 november 2020

Bron: 20 12 03 Leertraject scenariodenken MidZuid

Dat is ook verklaarbaar want SW-bedrijven opereren in dezelfde context: ze zijn afhankelijk van financiering en regelgeving vanuit de overheid en de inclusiviteit van de arbeidsmarkt is ook zeer bepalend voor het succes. Maar er zijn ook andere kernonzekerheden denkbaar, zoals de assenstelsels die Werkzaak Rivierenland en Ferm Werk hebben opgesteld:





Bron: Presentatie Ferm Werk 3e bijeenkomst scenariodenken



Bron: Prezi-scenario's Werkzaak Rivierenland

## Wat zijn scenario's?

Als het raamwerk is vastgesteld, kunnen de scenario's verder worden uitgewerkt tot integrale toekomstbeelden, waar ook de overige zekerheden en onzekerheden logisch en consistent in worden verwerkt. Scenario's zijn verhalen die de mogelijke context schetsen waar je als SW-bedrijf in terecht kan komen in de toekomst. Ze zijn als het goed is plausibel, dat wil zeggen dat ze denkbaar moeten zijn, relevant en liefst ook nog verrassend. Scenario's zijn geen wensbeelden of voorspellingen. Ze komen nooit precies zo uit, maar er komen vaak wel elementen van de verschillende scenario's uit en soms beweeg je door de jaren als het ware ook door verschillende scenario's heen. Scenario's zijn denkmodellen, die bedoeld zijn als instrument om je strategische denken op te rekken en op tijd mogelijkheden te zien.

In [bijlage 1](#) tref je een assenstelsel van Tiem, inclusief de set scenarioverhalen.

### Tip: betrek mensen van buiten

Het is zinvol om letterlijk met je buitenwereld in gesprek te gaan middels het houden van interviews of door workshops te organiseren. Ten eerste deel je met je speelveld en partners dezelfde context en ten tweede is het een manier om eens op een andere manier met je belangrijkste opdrachtgevers, werkgevers etc. in gesprek te gaan en hen te bevragen over hun ideeën over de toekomst. Deze gesprekken worden over het algemeen als zeer leerzaam en positief ervaren door beide partijen en ze versterken naast de inhoudelijke opbrengst de onderlinge relaties.

FASE 3:

## Scenario's gebruiken

De laatste en belangrijkste stap is het gebruik van een set scenario's. Je kunt er twee dingen mee doen:

1. **Windtunnelen**
2. **Nieuwe opties genereren**

### Windtunnelen

Allereerst kun je een bestaande visie of meerjarenbeleid toetsen in de scenario's. Dat noemen we 'windtunnelen', naar analogie met de testturbines die worden gebruikt om vliegtuigen te stresstesten onder extreme omstandigheden. Je bestaande visie of meerjarenbeleid wordt eigenlijk gestresstest door ze tegen elk scenario te houden en te kijken wat er onder die omstandigheden zou gebeuren met de realisatie van je plannen. Heb je wind mee of juist wind tegen? Zijn er elementen die ongeacht de omstandigheden gerealiseerd kunnen worden, of zou je soms zaken uit moeten stellen of juist naar voren kunnen halen? Of moet je zelfs ergens mee stoppen of er vanaf zien en iets anders nastreven? Met het resultaat van deze stresstest kun je anticiperen, waardoor je wendbaarder bent in de realisatie van je visie en/of meerjarenbeleid en dit beter kunt timen. Ook kun je op tijd bijsturen als dat nodig is.

Hieronder een voorbeeld van windtunnellen van Baanbrekers. Onderstaande tabel geeft in de linker kolom elementen van de koers van Baanbrekers weer. Vervolgens wordt in de naastgelegen kolommen aangegeven in hoeverre het koersonderdeel werkt in elk scenario. De volledige tabel, inclusief assenstelsel lees je in [bijlage 2](#).

	Senario 1	Senario 2	Senario 3	Senario 4
<b>Focus op werk</b>	+ Hoogopgeleiden buiten BB Laagopgeleiden Binnen BB	+ Focus op regulier werk voor iedereen	+ Beperkte focus op regulier werk voor iedereen	+ Kansrijke buiten BB Zwakkere binnen BB
<b>Aandacht voor integrale keten</b>	+ Middelen keten worden ingezet t.b.v. problematiek lageropgeleiden	+ Middelen worden beperkt ingezet wegens gebrek aan noodzaak	- Geen aandacht	- Geen aandacht
<b>Bedrijfsmatige activiteiten als leerwerk- infrastructuur (springplank)</b>	- Beperkt	+ Groot	- Beperkt	+ Groot

Bron: Baanbrekers Fase 3 Scenario's gebruiken

## Nieuwe opties genereren

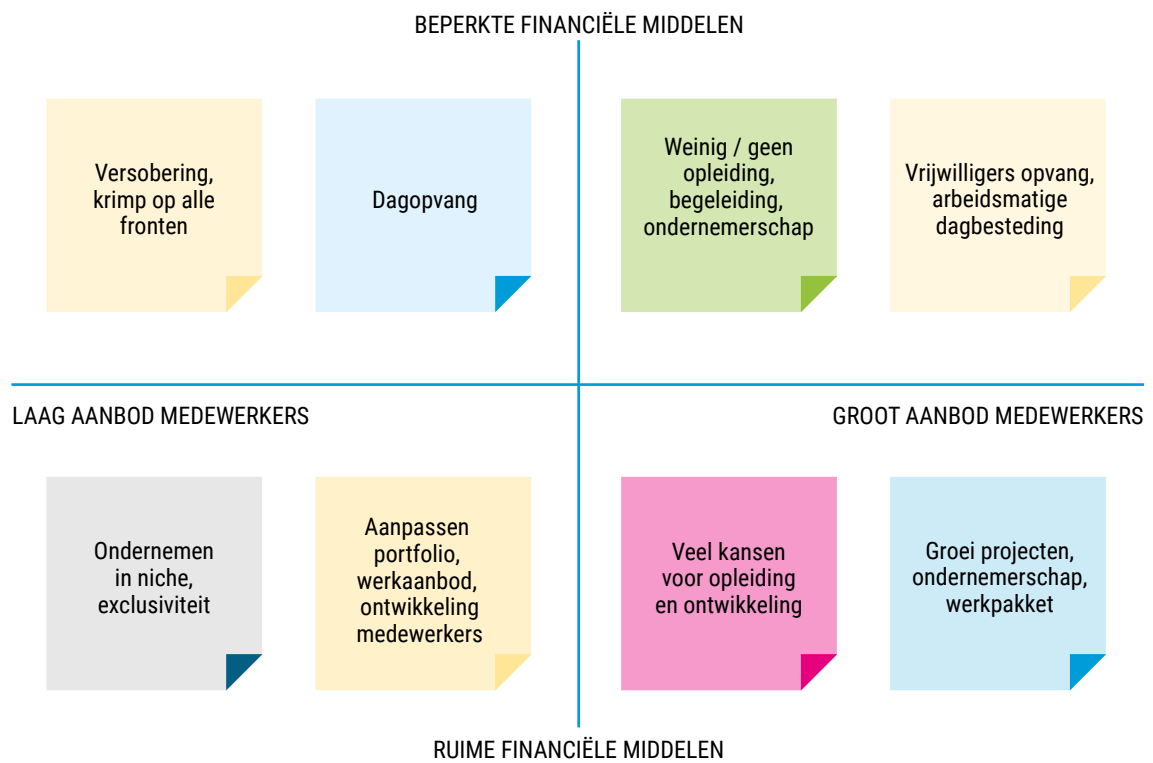
Het andere wat je met behulp van scenario's kunt doen is innoveren. Door je in te leven in elk scenario en van daaruit na te denken welke mogelijkheden, oftewel opties, je als SW-bedrijf hebt om kansen die die omstandigheid biedt te benutten en uitdagingen of risico's te managen, creëer je nieuwe ideeën. Door vervolgens ook deze ideeën tegen alle scenario's te toetsen, kun je toekomstvaste bouwstenen vinden voor je strategie. Ook dan kom je erachter welke ideeën je wellicht eens wat verder uit moet gaan werken, zodat je die direct kan inzetten als er zich bepaalde omstandigheden voordoen. Of waar je juist ook mee moet kunnen stoppen en je een exitstrategie voor moet bedenken.

Hieronder een voorbeeld van nieuwe opties genereren door Groen Xtra van Diamant-groep.

### Tip: kies geen scenario!

Belangrijk om te vermelden is dat je dus nooit een scenario kiest, want de toekomst is onzeker en de scenario's gaan over factoren die je niet of nauwelijks kunt beïnvloeden. Door juist over alle scenario's heen te kijken, rek je je denken op waardoor je als SW-bedrijf beter bent voorbereid op meer situaties en ook meer mogelijkheden hebt kunnen creëren om daarmee om te gaan.

Hieronder een voorbeeld van nieuwe opties genereren door Groen Xtra van Diamant-groep.



Bron: Eindpresentatie Groen Xtra leertraject scenariodenken

# Wendbaar werken

Naast een wendbare strategie middels scenariodenken is het van belang dat de eigen organisatie wendbaar is. Want als je aan de hand van scenario's ziet dat je moet wenden, hoe doe je dat dan? En hoe doe je dat snel genoeg? Wendbare organisaties hebben de blik naar buiten gericht, zijn verbonden in netwerken, voegen waarde toe voor hun klanten en leren voortdurend.

De klassieke hiërarchische organisatie is ontwikkeld in het industriële tijdperk. Deze organisatie kent de typische hark met bovenaan een directeur en daaronder de managers die elk een afdeling aansturen. Helemaal onderaan de hiërarchie bevinden zich de mensen die het echte werk verrichten. Deze manier van aansturen werkt goed in een eenvoudig productieproces waarin ieder individu precies deed wat van hem of haar werd verwacht en verder niets. Dit model is minder passend voor het complexe kennisintensieve werk dat de 21e eeuw kenmerkt.<sup>1</sup>

Een wendbare organisatie laat de klassieke hiërarchie los en karakteriseert zich door de volgende kenmerken:

## 1. Duidelijke purpose

Een purpose is het hogere doel van een organisatie en daarmee het bestaansrecht. Wanneer iedereen in een organisatie weet welk doel wordt nagestreefd, hoef je mensen nooit meer op detail aan te sturen. Immers, iedereen kan zijn/haar eigen werk relateren aan hoe dit bijdraagt aan de purpose. Het geeft op deze manier richting.

## 2. Organisatie in multidisciplinaire teams

Professionals met verschillende kennis en vaardigheden hebben elkaar nodig om de klant te kunnen bedienen. Dit is per definitie afdelingsoverstijgend en één van de redenen waarom de klassieke hiërarchie niet meer werkt. In multidisciplinaire teams kun je gezamenlijk de behoeften van klanten bevredigen en draagt iedereen hieraan bij.

## 3. Snel leren, snel beslissen

Wendbare organisaties kenmerken zich door een voorliefde voor leren en experimenteren en weten snel besluiten door te voeren. Experimenten of projecten worden agile ingericht. Dit betekent dat in korte cycli aan relatief kleine taken wordt gewerkt met continue feedback van de klant of opdrachtgever.

## 4. Besluitvorming laag in de organisatie

Vlottere besluitvorming wordt bereikt door de hiërarchie af te zwakken en meer autonomie voor professionals te creëren. Een vorm van resultaatverantwoordelijkheid kan hierbij helpen. Door deze autonomie kunnen medewerkers makkelijker door afdelingen heen bewegen. De organisatie wordt dan als het ware een transparant netwerk van medewerkers die samen toewerken naar een gemeenschappelijk doel.

<sup>1</sup> Kolind, L. en Botter, J. (2014). Unboss. Vakmedianet Management Impact

## 5. Focus op excellente klantervaring

Wendbare organisaties zijn gepassioneerd over het leveren van meerwaarde aan klanten. Voor sociale werkbedrijven is dat soms zoeken in een driediedige klantrelatie met het bedrijfsleven, de gemeenten en de doelgroepmedewerkers. Door de wensen en belangen van deze drie groepen bij elkaar te brengen en zoveel mogelijk aan elkaar te verbinden wordt meerwaarde geleverd.



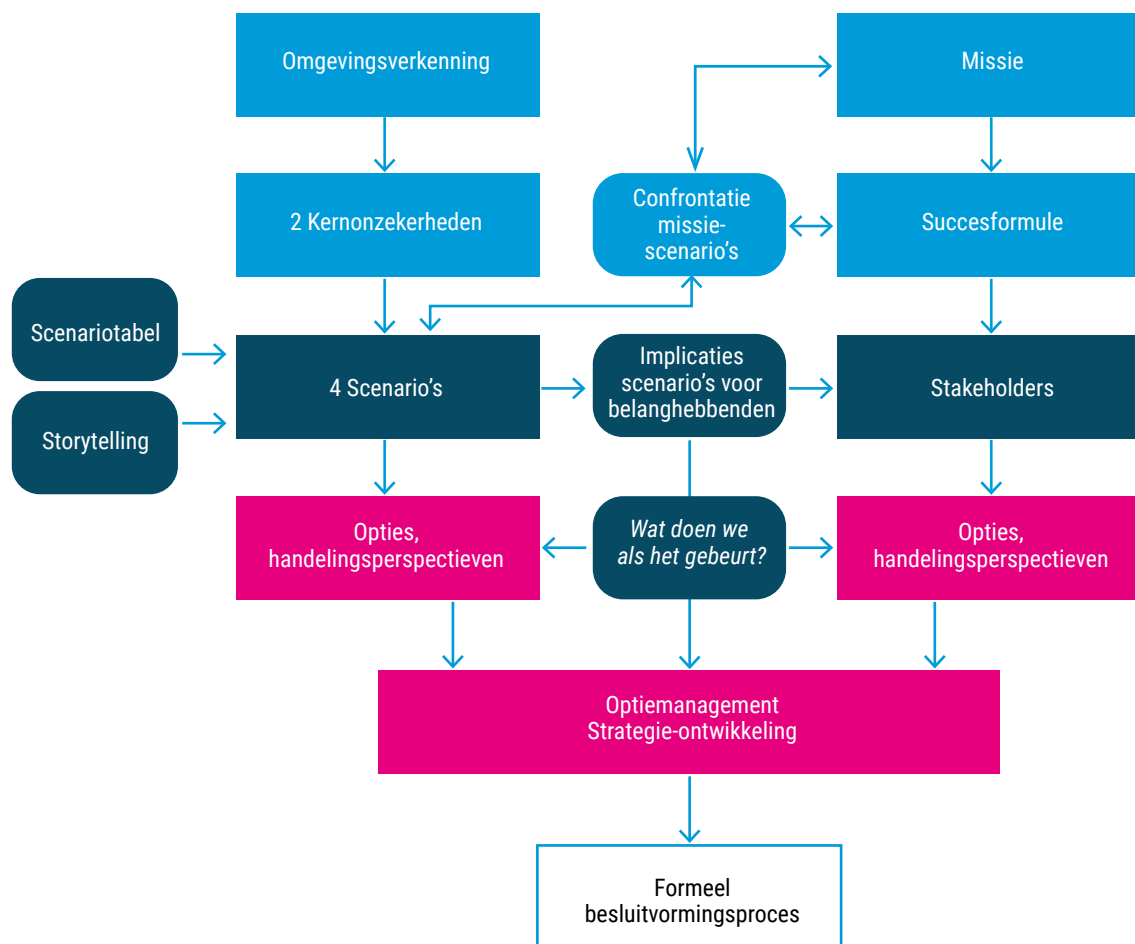
## 6. Wendbaar leiderschap

In de ouderwetse hiërarchische organisatie zorgt leiderschap ervoor dat mensen hun werk doen. In wendbare organisaties zorgt leiderschap ervoor dat mensen hun werk kunnen doen. Het passende leiderschap is coachend in plaats van sturend. Hiermee bevordert je als leidinggevende de zelfstandigheid van medewerkers en stimuleer je dat zij verantwoordelijkheid nemen en zaken en taken naar eigen inzicht leren oplossen.

# Tot slot

Het leertraject is opgezet om de wendbaarheid van SW-bedrijven te vergroten. De hierboven beschreven stappen zijn door de meeste deelnemende organisaties tijdens het leertraject doorlopen. Sommige hebben zich meer gericht op een bepaalde fase, andere hebben externen betrokken in interviews, workshops georganiseerd of eens grondig een moeilijke situatie doordacht. Want ook voor dat laatste geldt dat je er beter van tevoren over na kan denken, zelfs als het om het afbouwen van je SW-bedrijf of bedrijfs onderdeel gaat.

Bij Ferm Werk hebben ze de methodiek gevat in een mooi strategisch model die visueel weergeeft hoe complex strategievorming soms kan zijn:



Bron: Ferm Werk

Wij vonden het erg leuk en zinvol om samen met het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid dit leertraject vorm te geven. De deelnemers noemen onder andere de volgende zaken die zij geleerd hebben en die het hen heeft opgeleverd:

- De methode geeft houvast om niet terug te vallen in wensdenken en om echt los te komen van de dagelijkse werkelijkheid.
- Het toekomstgericht en breed kijken en niet alleen uit te gaan van datgene dat je verwacht dat gaat gebeuren.
- Je oordeel uitstellen en niet meteen handelen, maar eens goed kijken naar alle informatie die er is en die nog eens uitdiepen met verschillende stakeholders om de organisatie heen.
- Intern zijn het gelijkgestemden. Door de buitenwereld naar binnen te halen, haal je ook andersdenkenden naar binnen.
- Inzicht in lange en korte termijn. Met de gemeente hebben we het over kortetermijnopties en niet over scenario's en handelingsperspectieven voor de langere termijn.

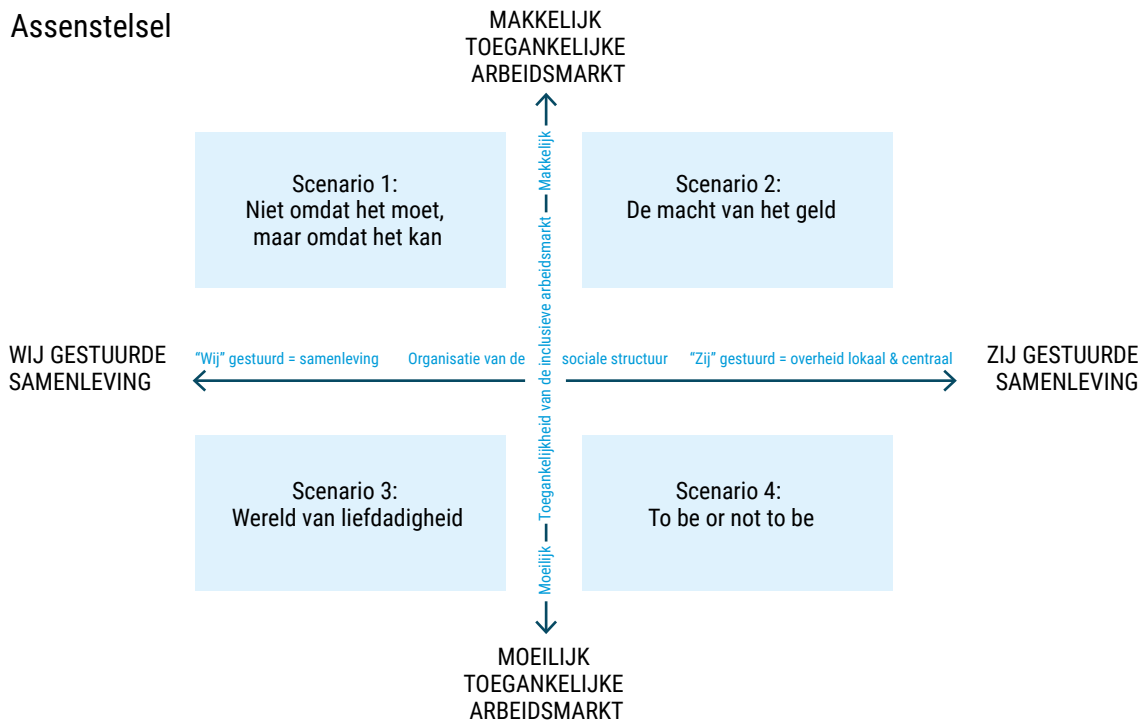
Wij hopen dat deze paper heeft geïnspireerd om op een andere manier na te denken over de toekomst en wij wensen jullie hier veel succes en plezier bij!

Hartelijke groeten,

Renate de Kenter en Jenny den Hertog



# Voorbeeld uitgewerkte set scenarioverhalen Tiem



Bron: TIEM assenstelsel

## SCENARIO 1:

# Niet omdat het moet, maar omdat het kan

In een kleine 10 jaar heeft de samenleving zich ontwikkeld naar de drager van werk en meedoen. Door een aanhoudende focus op duurzaamheid en circulariteit is er een groot en breed besef ontstaan voor een brede welvaart. In de samenleving is een krachtige en blijvende beweging gaande die inzet op brede welvaart, waarbij een krachtig netwerk van verenigingen en ondernemingen zich inzetten voor een prettig lokaal leefklimaat.

Werkgevers en ondernemers hebben een belangrijke rol naar zich toegetrokken. Het kapitaal van arbeid wordt gewaardeerd en er is veel inzet om iedereen betaald mee te laten doen. Ondernemers zorgen voor permanente scholing en onderlinge uitwisselingen van arbeid. De ontwikkelingen in de technologie maken dat ondernemers zonder subsidies renderend kunnen produceren. De technologie wordt ingezet op het versterken van kracht, mobiliteit en inzetbaarheid van mensen. De arbeidsmarkt bevindt zich om de hoek en kent kleinschalige varianten.

Hierdoor kon de overheid haar aandacht verschuiven naar andere overkoepelende internationale thema's. Zij zet collectieve basisvoorzieningen in voor een beperkte groep mensen die ook in een warme samenleving niet tot bloei kunnen komen. De overheid houdt zich afzijdig, zodat sociale ondernemingen en sociale initiatieven makkelijk van de grond komen.

De gemeenschap zorgt voor (tijdelijke) opvang, tussen banen in, niemand valt buiten de boot. Een privaat basisinkomen is, samen met een deeleconomie, vanzelfsprekend.

SCENARIO 2:

## De macht van het geld

In een kleine 10 jaar is winstmaximalisatie de norm. Door aanhoudende focus op duurzaamheid, circulariteit en technologie vanuit de overheid, hebben ondernemers kansen gepakt om daar renderende verdienmodellen uit te genereren. Hierdoor is de werkgelegenheid dichterbij gekomen. Er wordt veel geld verdiend wat door werkgevers via onder meer scholing en slimme technologie ingezet wordt om dat deel van de arbeidsmarkt aantrekkelijk en toegankelijk te houden. Op andere markten is deze ontwikkeling achtergebleven en heeft de overheid de rol gekregen om te stimuleren en te ontwikkelen. De overheid zet financiële middelen in om bij werkgevers aanvullende werkgelegenheid te realiseren. Door wet- en regelgeving zijn werkgevers verplicht om een inclusief personeelsbeleid uit te voeren.

De samenleving vindt het belangrijk dat er aandacht en dus geld is voor inclusiviteit, maar ziet dat voornamelijk als een opdracht voor de overheid. Mensen die niet kunnen aansluiten, zijn aangewezen op steun vanuit de overheid. Daar waar nodig organiseert de overheid zelf aanvullende werkgelegenheid. We vinden het vanzelfsprekend dat de overheid sturend is en met private partners zaken oppakt.

SCENARIO 3:

## Wereld van liefdadigheid

In een kleine 10 jaar hebben belangrijke thema's als duurzaamheid en circulariteit zich verder doorontwikkeld, zonder dat er duidelijke regie heeft plaatsgevonden. Impact ondernemen en de betekenseconomie hebben meer vorm gekregen, maar dat leidt niet per se tot meer werkgelegenheid. Er wordt anders naar werk gekeken en werk wordt anders gewaardeerd. Er zijn wel klussen te genereren, maar geen toekomstbestendige banen. Vrijwilligerswerk heeft ook een belangrijke status gekregen.

De technologie heeft zich door grote concurrentie zo ontwikkeld dat het niet meer voor iedereen toegankelijk is. Dit brengt een grotere kloof tussen mee kunnen doen en niet mee kunnen doen.

Door de focus op duurzaamheid en de ontstane kloof tussen arm en rijk, ervaart de samenleving de verantwoordelijkheid om sociale vangnetten te organiseren. Samen met de betekenis-, ruil- en deeleconomie

worden de middelen die er zijn ingezet om een brede groep in de samenleving te ondersteunen: een basisinkomen vanuit de maatschappij. De rol van de overheid wordt daarmee kleiner. Er wordt weinig wet- en regelgeving vanuit de overheid aangereikt. Ook subsidies vanuit de overheid worden niet gezien als oplossing. We vinden het als collectief vanzelfsprekend dat we naar elkaar omkijken. Wel vinden we het belangrijk dat mensen zelfredzaam zijn en zelf regie pakken. Voor mensen die dat onvoldoende kunnen, zijn er private liefdadigheidsprojecten. Mensen hebben de keuze om wel of niet deel uit te maken van de gemeenschap. Er ontstaan meer kloven tussen groepen en behoeften (haves – have nots).

SCENARIO 4:

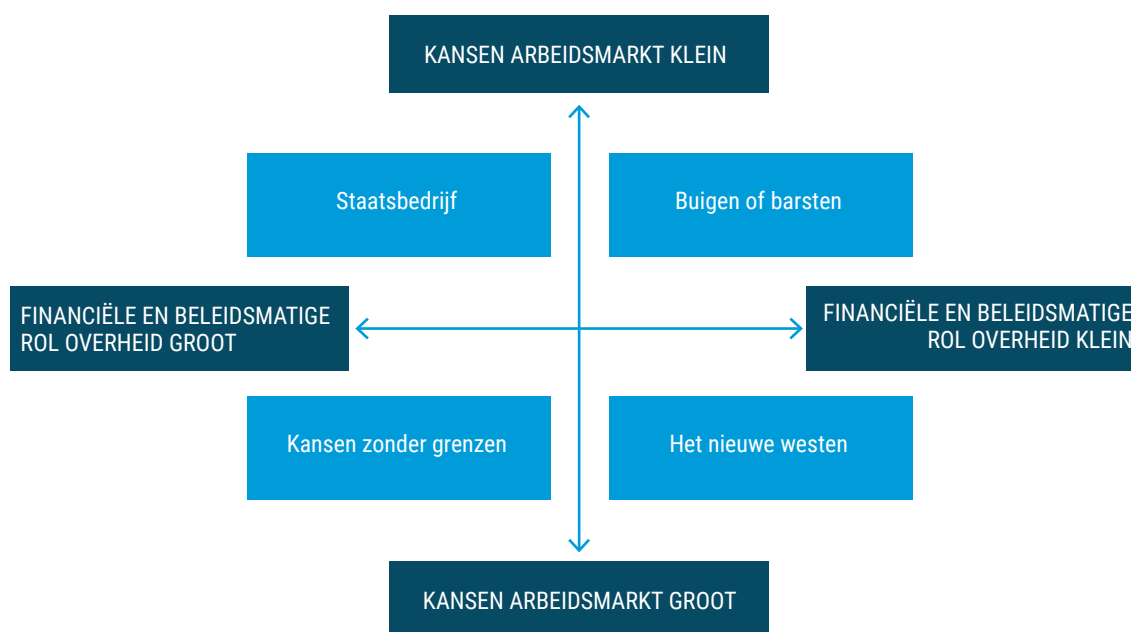
## To be or not to be

In een kleine 10 jaar heeft de overheid haar aandacht moeten richten op diverse crises. De globalisering zet door en er zijn veel spanningen en zorgen om economische vraagstukken als gevolg van milieu- en energierisico's. Ondernemers zijn onvoldoende in staat om de aanhoudende internationale concurrentie aan te kunnen, waardoor werkgelegenheid afneemt. De wens is dat de overheid een rol pakt om oplossingen en verlichting te brengen. Dit vertaalt zich naar meer wet- en regelgeving. Dit merkt zowel de individu, de samenleving als geheel en de ondernemer. Beschikbare middelen worden ingezet voor zaken als basisinkomen en een permanente studiebeurs. Ook organiseert de overheid zelf veel werkgelegenheid via de basisbaan.

Ondernemingen die staatssteun willen, moeten zich omvormen en aan strenge regels voldoen.

Er is een kloof in de samenleving tussen een kleine groep welgestelden en een grote groep die afhankelijk is van de overheid. We vinden het vanzelfsprekend dat de overheid met oplossingen komt. Dat geldt voor basisbehoeften, economische impulsen en innovatieve denk- en ontwikkelkracht.

# Voorbeeld Windtunnellen koers Baanbrekers



## Uitgangspunten Koers Baanbrekers

Onderstaand tabel geeft verdeeld over de linker kolom de koers van Baanbrekers weer. Vervolgens wordt in de naastgelegen kolommen aangegeven in hoeverre het koersonderdeel van toepassing is op het scenario.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Zo regulier als mogelijk werken	+ Baanbrekers	+ Duurzame markt	+ Baanbrekers beperkt	+ Duurzame markt
Welzijn van mensen staat voorop	+ Onder druk lageropgeleiden	+ Welzijn voor iedereen	+ Onder druk hoger- + lager-opgeleiden	+ Welzijn voor kansrijke arbeidsmarkt
Focus op werk	+ Hoogopgeleiden buiten BB. Laagopgeleiden binnen BB.	+ Focus op regulier werk voor iedereen.	+ Beperkte focus op regulier werk voor iedereen.	+ Kansrijke buiten BB. Zwakkere binnen BB.
Aandacht voor integrale keten	+ Middelen + keten wordt ingezet t.b.v. problematiek lageropgeleiden.	+ Middelen worden beperkt ingezet wegens gebrek aan noodzaak.	- Geen aandacht	- Geen aandacht
IDU als primair proces	+ Hoge instroom. Lage doorstroom. Hogere uitstroom hogeropgeleide.	+ Lage instroom. Hogere door- en uitstroom.	+ Hoge instroom. Beperkte door- uitstroom.	+ Lage instroom. Inspanning doorstroom zwakkere. Hoge uitstroom voor kansrijke.
Bedrijfsmatige activiteiten als leerwerkinfrastructuur (springplank)	- Beperkt	+ Groot	- Beperkt	+ Groot
Bedrijfsmatige activiteiten als vangnet	+ Groot	- Beperkt	+ Groot	- Beperkt
Opereren binnen de aangegeven kwalitatieve en financiële kaders	+ Financiële ruimte voor verbetering	+ Financiële ruimte voor verbetering	+ Druk op bedrijfsvoering + dienstverlening	+ Druk op bedrijfsvoering + dienstverlening

Bron: Baanbrekers Fase 3 Scenario's gebruiken



Kenniscentrum  
**inclusieve en sociale  
werkgelegenheid**



**Cedris**

©2021 Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid. Een samenwerking van SBCM en Cedris.