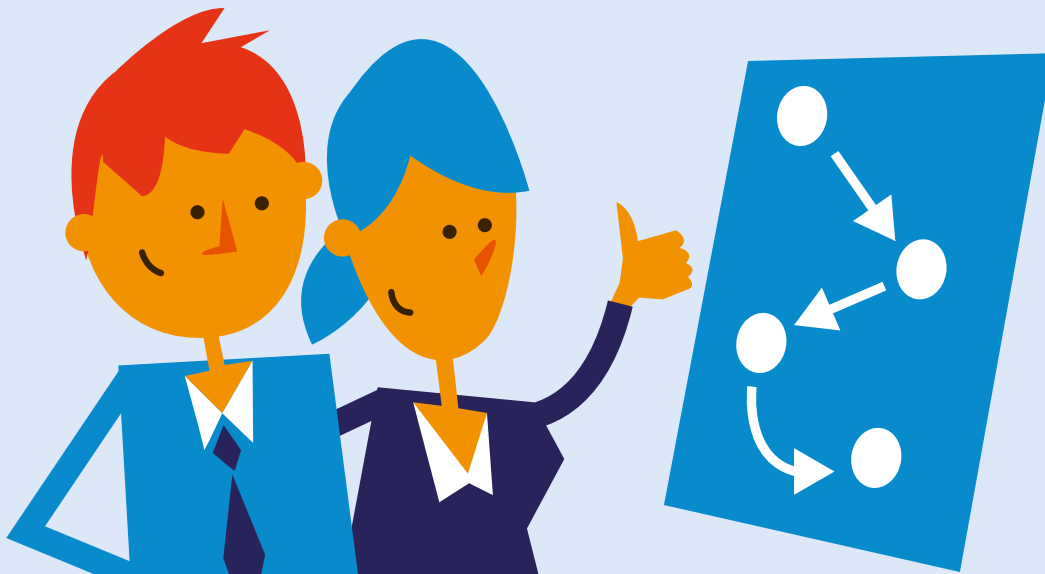




➞ Twee jaar Praktijkvoorbeelden Welke lessen kunnen we trekken?

PROGRAMMARAAD JUNI 2019

➞ Inhoudsopgave

Inleiding	3
Thema 1 Beschut Werk	6
Thema 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	8
Thema 3 Begeleiden en werkfit maken	10
Thema 4 Sociaal ondernemen	14
Thema 5 Werkgeversdienstverlening	17
Thema 6 Matching	20
Thema 7 Ken je klant	22
Samenwerking in de arbeidsmarktregio's	25
Opbrengsten van de projecten	29
Evaluatie projecten door de betrokkenen	30
Leren van elkaar?	31

➔ Inleiding

In de loop der jaren zijn er op de site van de Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt, www.samenvoordeklant.nl, vele praktijkverhalen verschenen. Deze artikelen beschrijven specifiek projecten in een arbeidsmarktregio, gericht op het beter functioneren van de regionale arbeidsmarkt, in het bijzonder voor mensen met een grotere afstand tot die arbeidsmarkt. Binnen deze algemene noemer verschilt de focus van de projecten: sommige zijn vooral gericht op de kwetsbare groepen zelf, andere op werkgevers en weer andere op transparantie.

Goed bezochte Praktijkdagen

De praktijkverhalen vloeien voort uit de presentaties die tijdens de Praktijkdagen worden gegeven. Deze Praktijkdagen worden al sinds 2014 door de Programmaraad georganiseerd. Driemaal per jaar geven circa twintig arbeidsmarktregio's presentaties over bijzondere projecten, goed werkende aanpakken of succesvol ingezet beleid op het gebied van werk en inkomen. Doel van de presentaties is de ervaringen te delen met andere arbeidsmarktregio's en deze misschien te verleiden succesvolle projecten en aanpakken over te nemen. Dit met het grotere doel van de Programmaraad om het functioneren van de regionale arbeidsmarkt te verbeteren, in het bijzonder voor mensen met een (grote) afstand tot die arbeidsmarkt.

De Praktijkdagen – de eerste jaren Implementatiedagen genoemd - worden zeer goed bezocht. Gemiddeld komen er driehonderd bestuurders, managers en professionals van gemeenten, sw-bedrijven, UWV en andere organisaties.

Om het bereik van de goede voorbeelden te vergroten worden na afloop van de Praktijkdag op basis van de best beoordeelde presentaties zogenoemde praktijkverhalen geschreven. Een tekstschrijver neemt contact op met de presentatoren en vraagt hen nog eens goed uit. Tezamen met nuttige links en documenten die andere arbeidsmarktregio's nog meer inzicht kunnen verschaffen worden de verhalen op de website www.samenvoordeklant.nl geplaatst. Dat heeft een unieke database opgeleverd van meer dan tweehonderd projecten en aanpakken.

Lessen trekken

Dat roept de vraag op of er ook lessen kunnen worden getrokken uit die bijzondere verzameling verhalen. En zo ja, welke?

De Programmaraad heeft daarom besloten de balans op te maken. Zijn er rode draden te ontwaren in de verhalen? Wat zijn de belangrijkste werkzame elementen in de veelheid van projecten? Hebben andere arbeidsmarktregio's inderdaad gebruik gemaakt van de opgetekende ervaringen? En hoe ervaren zij de ontwikkeling van de samenwerking binnen hun eigen arbeidsmarktregio?

Analyse van 72 artikelen

Op drie manieren is geprobeerd antwoorden te vinden op deze vragen:

- Een eerste analyse van 72 artikelen. Het gaat daarbij om de verhalen die zijn geschreven op basis van projecten die zijn gepresenteerd tijdens de Praktijkdagen van 2017 en 2018.
- Een enquête onder de contactpersonen van de betreffende projecten.
- Enkele aanvullende diepte-interviews.

De bevindingen en uitkomsten zijn vervolgens geordend aan de hand van een aantal veel voorkomende thema's:

- Beschut werk
- Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt
- Begeleiden en werkfit maken
- Sociaal ondernemen
- Werkgeversdienstverlening
- Ken je klant
- Matching

Deze thema's vormen de hoofdstukken van het voorliggende document. De inhoudelijke noties komen vooral uit close reading van de artikelen en de diepte-interviews.

Samenwerking in de arbeidsmarktregio's

Bij alle projecten die worden gepresenteerd op de Praktijkdagen – en dus in vrijwel alle praktijkverhalen – is er sprake van een of ander vorm van samenwerking. Samenwerking tussen gemeenten en UWV, maar ook met scholen, sw-bedrijven en private partijen. Veel van wat organisatoren en uitvoerders vertelden over hun projecten ging over de samenwerking die nodig is om een en ander in gang te krijgen.

Besloten is om in het bijzonder aandacht te besteden aan de samenwerking binnen de arbeidsmarktregio's. Ook in de enquête is een aantal vragen opgenomen over de samenwerking tussen de verschillende partijen en de succesfactoren.

Uitkomsten

De analyse, de enquête en de diepte-interviews hebben veel informatie opgeleverd, die in dit rapport wordt gepresenteerd. Maar wat zijn de uitkomsten waard? Laten we voorop stellen dat dit geen representatief wetenschappelijk onderzoek is. De praktijkverhalen die zijn geanalyseerd zijn stuk voor stuk voorbeelden van geslaagde of veelbelovende projecten. Daarop is ook geselecteerd.

Minder geslaagde projecten blijven dus buiten beschouwing. Een nadeel voor het doel van onze analyse is dat echter niet, aangezien het oogmerk is werkzame elementen op te sporen.

De enquête is uitgezet onder de contactpersonen die ons vanuit de projectbeschrijvingen bekend waren. Een deel van die gegevens was uiteraard inmiddels verouderd. Waar mogelijk hebben we geprobeerd om nieuwe contactpersonen te vinden. Dit lukte niet altijd, ook omdat sommige projecten inmiddels zijn afgesloten. Wij zijn dan ook erg tevreden over de respons van 51 procent die desondanks is behaald. Van 37 van de 72 benaderde projecten hebben we een volledig ingevulde vragenlijst retour gekregen.

Tenslotte

Wij hopen van harte dat deze publicatie bijdraagt aan nog beter functionerende regionale arbeidsmarkten. Onze dank gaat uit naar alle betrokkenen uit de regio's die hebben bijgedragen aan dit rapport door hun ervaringen te delen. Daar kunnen hun collega's in andere regio's hun voordeel mee doen en komen we een stap dichterbij het ideaal van een lerende organisatie, of in dit geval beter geformuleerd: een van elkaar lerend netwerk van arbeidsmarktregio's.

AANTALLEN

In totaal zijn er in de jaren 2017 en 2018 150 presentaties geweest, verdeeld over zes Praktijkdagen. Hierover zijn 86 praktijkverhalen geschreven. Twaalf verhalen zijn niet in de analyse betrokken vanwege het voorlichtend karakter van de presentatie: er was geen arbeidsmarktregio bij betrokken. Dat bleek achteraf ook het geval bij twee verhalen die aanvankelijk wel waren meegenomen. Uiteindelijk zijn er 72 artikelen onder de loep genomen.

➞ Thema 1 Beschut Werk

‘Beschut Werk’ is een relatief nieuwe voorziening die in het leven is geroepen om een bijzondere groep mensen aan het werk te helpen. Sommige mensen kunnen alleen loonvormend werken als het werk of de werkplek wordt aangepast. Soms zijn de benodigde aanpassingen zo fors, dat je redelijkerwijs niet van een werkgever kunt verwachten dat hij die voor zijn rekening neemt. In dat geval kan voor de werknemer bij UWV een ‘advies Beschut Werk’ worden aangevraagd. Kent UWV dat advies toe, dan kan zijn werkgever per jaar tot 8.500 euro krijgen om de benodigde aanpassingen te realiseren.

Beschut Werk werd een item

Omdat het aantal aanvragen advies Beschut Werk en het aantal gerealiseerde Beschut Werk-plekken ver achter bleven bij de verwachtingen, besloot het ministerie van SZW voor alle gemeenten een taakstelling te formuleren voor het minimaal aantal te realiseren Beschut Werk-plekken. Dat leidde er toe dat Beschut Werk in veel gemeenten en regio's een item werd.

In 2017 en 2018 zijn er tien verhalen geschreven over projecten of aanpakken die te maken hebben met Beschut Werk. In een aantal gevallen was een gemeente de initiatiefnemer, in [Rijnmond](#) trekt het participatiebedrijf Rijnmond, dat werkt voor de gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, de kar. In [Den Bosch](#) is het werk- en ontwikkelbedrijf Weener XL, in [Oss](#) sociale werkgever IBN.

Ken je klant

Alle Beschut Werk-aanpakken die in de Praktijkverhalen aan bod zijn gekomen voorzien in het vroegtijdig oppikken van de leerlingen van VSO/Pro-scholen. In een enkel geval wordt ook UWV daar al vroeg bij betrokken. De verwachting is dat voor veel leerlingen van de VSO/Pro-scholen Beschut Werk de enige manier is om aan de slag te komen. Maar dan is het wel zaak om ruim voor het eindexamen de leerlingen al te kennen, om te voorkomen dat ze na afloop van school uit het vizier verdwijnen.

Redenerend vanuit de leerlingen wordt onderzocht waar de interesses en de mogelijkheden liggen. Daarvoor kun je een periode inlassen om in de praktijk te ontdekken wat iemand in zijn mars heeft. In de meeste aanpakken is voorzien in het inzetten van het werkbedrijf in om stages te organiseren of leerlingen verschillende soorten werk te laten proberen (Weener XL, IBN, Stroomopwaarts). Iemand zou ook nog kunnen doorstromen naar regulier werk, dat blijft toch het streven. Er worden ook trajecten georganiseerd om mensen in de praktijk klaar te stomen voor de arbeidsmarkt, zoals bij het sw-bedrijf De Haeghe Groep in [Den Haag](#).

Het goed kennen van de leerlingen leidt ertoe dat de aanvragen van een advies Beschut Werk vrijwel altijd door UWV worden gehonoreerd. [Oss](#) zoekt ook werkplekken in de omgeving van de cliënt.

Brede samenwerking nodig

Om een kandidaat in een Beschut Werk-plek aan het werk te krijgen is veel samenwerking nodig, om te beginnen bij de scholen en de mensen uit de omgeving van de leerlingen. Daarnaast met het werkbedrijf, UWV, gemeenten en werkgevers, al dan niet via een werkgeversservicepunt.

[De Haeghe Groep](#) ontwikkelde met steun van A+O fonds Gemeenten een speciale methodiek om de nieuwe doelgroep te begeleiden naar een Beschut Werk-plek als ambtenaar bij de gemeente Den Haag. Deze methodiek kan ook elders gebruikt worden. Onduidelijk of dat ook zo is.

Werkzame elementen bij Beschut Werk

- Vroegtijdig contact met de leerlingen van de VSO/Pro-scholen.
- Aandacht voor de omgeving (ouders) en privéomstandigheden van de cliënt.
- Uitgaan van de kandidaat, niet van de vacature.
- Goed contact met UWV over de aanvragen Advies Beschut Werk.
- Het organiseren van een stage of een traject om in de praktijk te kunnen zien wat iemand in zijn mars heeft.
- Een traject om mensen werkfit te maken.
- Voortdurend contact met betrokken werkgevers of een netwerk van werkgevers.

Het thema 'Beschut Werk' speelt in de praktijkverhalen:

- [Haaglanden / Nieuw Beschut in Westland](#)
- [Noordoost Brabant / Sluitende aanpak voor kwetsbare mensen](#)
- [Midden-Brabant / Beschut Werk en het Tilburgs Alternatief](#)
- [Rijnmond / SOW route](#)
- [Haaglanden / Beschut werken in de praktijk "Haeghegroep"](#)
- [Noordoost-Brabant / Veel beschut werk dankzij intensieve samenwerking in 's-Hertogenbosch](#)
- [Holland Rijnland / Alle aanvragen indicatie beschut werk goed](#)
- [Rijnmond / Indicatie beschut werk als hulpmiddel om te gedijen op een reguliere werkplek](#)
- [Friesland / Zoek al vroeg die samenwerking met VSO en UWV](#)
- [Noordoost-Brabant / Oss zoekt beschut werk in het netwerk van de klant](#)

➔ Thema 2 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Het thema 'Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt' overlapt deels met dat van 'Beschut Werk'. Onderdeel van veel Beschut Werk-aanpakken is immers intensief contact met de VSO/Pro-scholen om te zorgen voor een vloeiende overgang bij het verlaten van de school. Er zijn zestien verhalen gedetecteerd waarbij 'onderwijs' aan de orde kwam.

Boris praktijkverklaringen

Boris is een aanpak die leerlingen uit het VSO/Pro-onderwijs helpt bij het vinden van hun plek op de arbeidsmarkt. De aanpak is gebaseerd op de systematiek van het werkend leren uit het middelbaar beroepsonderwijs. Belangrijke onderdelen binnen de methodiek zijn oriëntatie op beroep en loopbaan, een opleidingstraject op maat en leren in een bedrijf.

Er wordt met Boris gewerkt in onder meer [Food Valley, Groningen](#) en [Noordoost-Brabant](#). Daar levert het praktijkverklaringen op voor mensen die anders waarschijnlijk geen diploma zouden halen waarmee ze toch een goede baan kunnen vinden. Het initiatief om in een arbeidsmarktregio met Boris aan de gang te gaan, komt soms uit het onderwijs, soms uit de hoek van Werk & Inkomen. SBB is een drijvende kracht achter de toepassing.

In [Noordoost-Brabant](#) draait een traject ontwikkeld door Cedris, SBCM en SBB voor praktijkleren zonder diploma's dat voortbouwt op de Boris-aanpak. Dit traject richt zich niet alleen op schoolverlaters maar op alle mensen die baat hebben bij praktijkleren om alsnog aan het werk te komen.

Financieringsmogelijkheden

[Noord-Holland Noord](#) zet subsidiologen in om schoolverlaters uit VSO/Pro aan het werk te helpen via de regelingen die samenhangen met het Doelgroepregister. De subsidioloog is de spil in de samenwerking tussen scholen, gemeenten en werkgevers en kent de schoolverlaters persoonlijk, en heeft kennis van zowel wet- en regelgeving als het financiële plaatje. Ook voor [statushouders](#) lijkt men wel geneigd [scholing](#) in te zetten, mogelijk vanwege het te verwachten rendement of ruimere financieringsmogelijkheden.

In [Midden-Utrecht](#) bekostigen ze leerwerktrajecten door slim stapelen van financiële regelingen en het per project bekijken of het uitkomt, en dus niet per deelnemer. Soms wordt onderwijs betrokken bij een sectorplan voor de zorg ([Stedendriehoek](#)) of de installatiebranche ([Holland Rijnland](#)).

Werkzame elementen bij 'Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt'

1. Intensief contact met de VSO/Pro-scholen en de leerlingen.
2. Werken met praktijkverklaringen voor mensen die waarschijnlijk geen diploma zouden halen (voor schoolverlaters, maar ook voor anderen) – de Boris-aanpak.
3. Scholing voor statushouders.
4. Zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande infrastructuur en systematiek.
5. Onderwijs als onderdeel van sectorplannen voor branches met grote personeelstekorten.
6. Stapelen van financiële regelingen voor leren en werken en deze in één blok inzetten en niet per deelnemer zodat uiteindelijk meer trajecten gefinancierd kunnen worden.

Het thema 'Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt' speelt in de praktijkverhalen:

- [Food Valley / Borislijn in Ede](#)
- [Haaglanden / Nieuw Beschut in Westland](#)
- [Rijnmond / Sluitende aanpak voor kwetsbare mensen](#)
- [Groningen / Werk in Zicht, hoe 35 arbeidsmarktpartijen samenwerken in het hoge noorden](#)
- [Noord-Holland Noord / Inzet van de Subsidioloog: een van de succesfactoren Banenafpraak](#)
- [Stedendriehoek en NW Veluwe / Aansluiten Onderwijs bij regionaal werkbedrijf](#)
- [Midden-Utrecht / Praktijkroute: prettig en snel](#)
- [Groningen / Geen diploma? Dan een praktijkverklaring](#)
- [Twente / Kennis, verbinden, actie: de Implementatiescan Participatie Kwetsbare Jongeren](#)
- [Holland Rijnland / Praktijkvoorbeelden vroege integratie en participatie vluchtelingen](#)
- [Rijnmond / Beschut werk als instrument of voorziening](#)
- [Noord-Holland Noord / Door uitwisselen gegevens voorkomen dat jongeren uit beeld raken](#)
- [Midden-Utrecht / Regelingen Leren en Werken optimaal benutten met financial engineering](#)
- [Noordoost-Brabant / Opstap naar werk: geen diploma, maar met een praktijkverklaring wel een baan](#)
- [Friesland / Beschut Werk](#)

➞ Thema 3 Begeleiden en werkfit maken

Veel van de in de praktijkverhalen beschreven projecten zijn voor mensen die over het algemeen niet zelf hun weg op de arbeidsmarkt vinden; mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die afstand kan groter of kleiner zijn, en de aard van de belemmeringen die moeten worden overwonnen verschilt uiteraard ook. Het kan gaan om (niet uitputtend):

- Jarenlange werkloosheid, waardoor basale sociale- en werknemersvaardigheden verloren zijn gegaan
- Scholings- of opleidingsproblemen
- Schulden
- Zorgafhankelijkheid, waaronder verslaving of GGZ-problematiek
- Beperkte verstandelijke vermogens

Verskillende projecten spelen op de een of andere manier in op het wegnemen van de belemmeringen die voor verschillende groepen kunnen spelen.

Begeleiding

Goede begeleiding van werkzoekenden is zeker een succesfactor. Dat geldt tijdens het proces van werkfit maken, maar ook daarna. [Noord-Limburg](#) heeft online lesmateriaal ontwikkeld om laagopgeleiden werknemersvaardigheden bij te brengen. Door empowerment zijn mensen met een arbeidsbeperking beter in staat regie te nemen over hun eigen leven (regio [Zuid-Kennemerland en IJmond](#)).

Zo snel mogelijk ingrijpen en mensen begeleiden bij problemen werpt vruchten af. Daarvoor moeten de professionals de signalen wel weten te herkennen en weten hoe te handelen. Soms moeten ze daarbij taboes overwinnen, ook bij zichzelf. Dat is precies waarop het project ‘[schulden herkennen en bespreekbaar maken](#)’ in de regio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe zich op richt. In de [Achterhoek](#) zet SW-bedrijf Laborijn een app in om beter te communiceren met de medewerkers zodat waar nodig snel gerichte ondersteuning kan worden geboden.

Jobcoaching voor werknemers en werkgevers

De meeste arbeidsregio's laten de mensen na plaatsing nog niet los en onderhouden contact met hen en hun werkgevers. Als iemand eenmaal aan het werk is, kan jobcoaching ervoor zorgen dat hij ook aan het werk blijft. Daarbij gaat het niet alleen om de begeleiding van de nieuwe werknemer, maar vaak ook van zijn nieuwe werkomgeving: werkgever, leidinggevende en collega's.

Er zijn nogal wat subsidieregelingen die kunnen worden ingezet voor leren en werken. Voor sommige kandidaten gelden meerdere regelingen. Door stapelen daarvan kunnen meer mensen profiteren. [Midden Utrecht](#) past daarom ‘financial engineering’ toe zodat een maximaal aantal leerwerktrajecten kan worden bekostigd.

Hoger opgeleiden en ondernemers

Het zijn niet per definitie mensen met weinig of geen opleiding die moeite hebben op de arbeidsmarkt. Het kan ook gaan om hoog opgeleiden. In [Zwolle](#) worden hoogopgeleide werkzoekenden opgeleid tot verkeerskundigen. [Twente](#) is bezig met een project voor hoogopgeleide jongeren met autisme, die nu veelal zijn aangewezen op niet bij hen passende arbeidsmatige dagbesteding. [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe](#) ondersteunt hoger opgeleide vluchtelingen op hun weg naar economische zelfstandigheid. Het [Rijk van Nijmegen](#) biedt traineeships aan voor hoog opgeleide starters met een beperking.

Het groepsgewijs coachen van nieuwe ondernemers die uit de bijstand komen door andere ondernemers is een ander voorbeeld, dat speelt in de regio [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe](#). In de [Zaanstreek](#) zijn zeven zelfstandige ondernemers opgestaan vanuit een UWV- of bijstandsuitkering door een sociale coöperatie op te zetten. In de regio's [Twente](#), [Achterhoek en Flevoland](#) proberen gemeenten het vizier te richten op ondernemerschap als middel om (potentiële) bijstandsgerechtigden aan het werk te krijgen.

Kwetsbare mensen

Toch gaan de meeste projecten over het ondersteunen van kwetsbare mensen. Zoals het [Shine+ project](#) in de regio Amsterdam. Door een goede selectie van kandidaten, een 'dedicated' klantmanager en de focus op wat wél mogelijk is komen kwetsbare kandidaten, vaak met zorgafhankelijkheid, aan de slag. Meerdere projecten hebben tot doel om mensen via proefplaatsingen beter te kunnen beoordelen op werkvermogen en loonwaarde, zodat zij eventueel kunnen worden opgenomen in het Doelgroepregister.

Mensen met een beperking kunnen veel baat hebben bij toepassing van nieuwe technologieën, zoals robots en exoskeletten. De arbeidsmarktregio's [Midden-Utrecht](#), [Helmond-De Peel](#) en [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe](#) experimenteren daarmee.

Werkgevers

Essentieel voor het plaatsen van de doelgroep zijn werkgevers die hen een kans willen geven. Daarom zijn nogal wat regio's bezig de contacten met werkgevers aan te halen, bijvoorbeeld door het organiseren van netwerken, bijeenkomsten, banenmarkten etc., door hen te wijzen op de mogelijkheden die er zijn voor ondersteuning, bijvoorbeeld in het kader van de banenafpraak en het Doelgroepregister, of door hen begeleiding aan te bieden in de vorm van jobcoaching.

De ervaring is dat het belangrijk is om een duidelijk en eerlijk verhaal te hebben over de kandidaat tegenover de werkgever, en dat de bereidheid om iemand een tweede kans te geven een noodzakelijke basis is. Een proefplaatsing is bovendien een waardevol instrument gebleken. Evenals een eenduidig en duidelijk aanbod.

Integrale aanpak

In een aantal projecten is de ervaring opgedaan dat een integrale aanpak meerwaarde heeft. Een integrale aanpak betekent dat problemen en belemmeringen niet volgtijdelijk, één voor één, worden aangepakt voordat iemand naar de arbeidsmarkt wordt geleid, maar dat werk direct een onderdeel is van de aanpak.

Dat speelt bijvoorbeeld in [Midden-Utrecht](#), waar vergunninghouders inburgering combineren met scholing of werk. In de [Drechtsteden](#) werken sociale dienst en GGZ-instellingen nauw samen om GGZ-cliënten te plaatsen bij werkgevers, onder het motto: 'werk is de beste zorg'. [Midden-Utrecht](#) past de methode Individuele Plaatsing en Steun (IPS) toe om mensen met ernstige psychische aandoeningen aan het werk te helpen. [Haaglanden](#) past het principe 'eerst plaatsen, dan trainen' toe op de groep mensen in de Participatiewet die voorheen in de Wajong zou zijn gekomen.

Vier regio's (Twente, Zwolle, Groningen en Stedendriehoek en Noordwest Veluwe) ondersteunen de integrale aanpak door een [IT-platform](#) te bouwen waarin de klant centraal staat. Succesfactor daarbij is onder meer dat ervaringsdeskundigen worden betrokken.

Werkzame elementen bij Begeleiden en werkfit maken

- Begeleiding tijdens werkfit-traject, maar ook daarna. Jobcoaching inzetten.
- Empowerment van cliënten.
- Snel ingrijpen met een integrale aanpak.
- Werkgevers ontzorgen en een reëel verhaal over de kandidaat vertellen.

Het thema 'Begeleiden en werkfit maken' speelt in dertig praktijkverhalen:

- [Food Valley / Borislijn in Ede](#)
- [Zwolle / Werkzoekende Overijsselaars worden slimme verkeerskundigen](#)
- [Groot Amsterdam / Uitvoering geven aan Praktijkroute in Amsterdam](#)
- [Midden-Utrecht / Vergunninghouders - Integratie en participatie vanaf dag 1](#)
- [Haaglanden / 'Ondernemen met je hart', een begrip bij werkgevers in het Westland](#)
- [Rijnmond / Sluitende aanpak voor kwetsbare mensen](#)
- [Groningen / Werk in Zicht, hoe 35 arbeidsmarktpartijen samenwerken in het hoge noorden](#)
- [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe / Workshop Schulden herkennen en bespreekbaar maken](#)
- [Friesland / Pastiel - voor de gemeenten dicht bij de kandidaat](#)
- [Zuid-Kennemerland en IJmond & o3 Noord-Holland Noord / IJmond versterkt de eigen kracht van mensen](#)
- [Twente / Oldenzaal innoveert arbeidsmatige dagbesteding middels Village Deal](#)
- [Twente & Achterhoek & Flevoland / 'Vizier gemeenten te veel gericht op loondienst'](#)
- [Midden-Utrecht / Praktijkroute: prettig en snel](#)
- [Haaglanden / Een werkplek waar iemand kan groeien...](#)
- [Drechtsteden / Werk is de beste zorg](#)
- [Groningen / Geen diploma? Dan een praktijkverklaring](#)

- [Haaglanden / Beschut werken in de praktijk “Haeghegroep”](#)
- [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe / Het UAF: een loopbaan voor hoger opgeleide vluchtelingen](#)
- [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe / Participatiecoöperaties: re-integreren in teamverband](#)
- [Midden-Utrecht / Samenwerken rondom complexe doelgroepen](#)
- [Rijnmond / Beschut werk als instrument of voorziening](#)
- [Noord-Limburg / Werken aan werknemersvaardigheden](#)
- [Stedendriehoek & Midden-Utrecht & Helmond-De Peel / Robots en de kansen voor mensen met een beperking](#)
- [Midden-Utrecht / Regelingen Leren en Werken optimaal benutten met financial engineering](#)
- [Drechtsteden & Groningen & Rijk van Nijmegen & Rijnmond / Werken aan werk, een betere ‘fit’ tussen WW en Bijstand](#)
- [Noordoost Brabant / Beschut Werk](#)
- [Amsterdam / Shine+ :Beweging van binnenuit: langdurig uitkeringsgerechtigden duurzaam in beweging](#)
- [Twente / Samen ontwerpen I4sociaal](#)
- [Zaanstreek / Sociale Cooperatie](#)
- [Twente / App voor communicatie met de medewerkers](#)

➔ Thema 4 Sociaal ondernemen

Bij sociaal ondernemen wordt een beroep gedaan om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van werkgevers en bedrijven om mensen met minder goede kansen op de arbeidsmarkt in dienst te nemen of anderszins bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Wij gebruiken de term sociaal ondernemen als verzamelterm voor zaken als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en Social Return on Investment (SROI). Uiteraard zijn daar verschillen tussen, maar de overeenkomsten zijn groter. Bij MVO ligt het initiatief meer bij de werkgever zelf en is er geen sprake van verplichtingen, SROI wordt door de overheid opgelegd aan haar opdrachtnemers. Maar in de praktijk zijn er tussen- en mengvormen en is er sprake van een continuüm van vrijwilligheid tot verplichting.

Motivatie werkgevers

Het gunstige economische tij van de laatste jaren en de krappe arbeidsmarkt spelen zeker een rol in de bereidheid van werkgevers om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven. Maar er lijkt ook een beweging gaande te zijn waarbij het belang van een inclusieve arbeidsmarkt als waarde op zichzelf wordt omarmd. Veel werkgevers hebben een intrinsieke motivatie voor sociaal ondernemen, wordt in meerdere regio's geconstateerd. Het helpt daarbij om waardering en dankbaarheid te tonen voor de inspanningen die bedrijven leveren.

Flexibele SROI

In meerdere projecten wordt beoogd werkgevers te helpen aan hun SROI-verplichtingen te voldoen door SROI flexibeler in te richten. Dan telt niet uitsluitend mee dat een bepaald deel van de aanneemsom van de opdracht dient te worden omgezet in banen voor een specifieke doelgroep, maar ook zaken als opleiden van mensen uit de doelgroep, hen werkfit maken, of het starten van innovatieve publiek-private projecten, etc. Dit biedt werkgevers de mogelijkheid om hun SROI-verplichting op een voor hen passende manier in te vullen.

Maatwerk-SROI is de basis in Noord-Nederland. Ruimte voor gesprek, creativiteit en flexibiliteit zijn steekwoorden. Het uitgangspunt is doelmatigheid, en niet de juridische invalshoek. Tegelijk is in de regio wel sprake van een eenduidig SROI-beleid van de overheden, zodat bedrijven weten waar ze aan toe zijn.

Netwerken en partnerschap

MVO is meer een kwestie van partnerschap dan van opleggen, zo is de gedachte achter het Partnership MVO Westland. Bij dit initiatief van de overheids-BV Patijnenburg zijn zo'n 100 bedrijven aangesloten. Inzetten op relatiebeheer is het motto. Het gaat bij succesvol MVO veel meer om warme relaties en vertrouwen tussen overheid en bedrijven dan om harde afspraken. Het partnerschap speelt nadrukkelijk in op het goede imago dat veel bedrijven nastreven. Deze netwerk- en partnerschap-gedachte is in meer regio's de basis voor succesvol

sociaal ondernemen, in meerdere verschijningsvormen: een MVO-platform van geëngageerde bedrijven, een ambassadeursnetwerk om collega-werkgevers warm te laten lopen voor de inclusieve arbeidsmarkt, banenmarkten, 'meet & greet' tussen werkgevers en werkzoekenden, etc.

Begeleiding en passende werkplekken

Om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt een goede kans op duurzame participatie te geven, is goede begeleiding op de werkplek vaak een noodzaak. Dat kan bijvoorbeeld door een intermediaire organisatie op te zetten tussen overheden en bedrijven die kandidaten begeleidt (jobcoaching), maar zo nodig ook andere problemen oplost. Een opvallende vorm van begeleiding is de [Participatiecoöperatie](#) in de regio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe. Daarin worden bijstandsgerechtigden die niet in een reguliere arbeidssituatie passen door ondernemers ondersteund en begeleid bij het opzetten van een eigen onderneming. Eenzelfde benadering kent de sociale coöperatie Saens Tois in de [Zaanstreek](#), waar de coöperatie onder het motto 'ondernemen naar vermogen' als rechtspersoon verantwoordelijkheden draagt voor administratie en huisvesting van haar ondernemende leden.

Goede selectie van kandidaten is een succesfactor, waarbij motivatie voorop staat, maar ook het vermogen om het werk (op termijn) zelfstandig onder de knie te krijgen. Het is en het blijft uiteindelijk ondernemen. Toch staat niet altijd het bedrijfsresultaat alleen centraal, de sociale onderneming [Shine+](#) in Amsterdam kijkt naar alle maatschappelijke baten.

Van SW naar sociale onderneming

Nu de toegang tot de SW is afgesloten en het streven is om mensen met beperkingen meer bij reguliere werkgevers aan de slag te krijgen, vormen meerdere SW-bedrijven zich om tot sociale ondernemingen en arbeidsontwikkelbedrijven. Daarbij staat publiek-private samenwerking centraal. Door het productenaanbod te heroverwegen en bedrijfsonderdelen van het SW-bedrijf uit te besteden aan deskundige ondernemers ontstaat een steviger verdienmodel door een meer bedrijfsmatige benadering, zo is de ervaring in de regio [Midden-Gelderland](#).

Werkzame elementen bij Sociaal ondernemen

- Flexibiliteit bij de invulling van SROI door opdrachtnemers.
- Slim inspelen op de kansen die ontstaan door de krappe arbeidsmarkt.
- Beroep op het sociaal gevoel van werkgevers.
- Regionale netwerken van en met (betrokken) werkgevers.
- Selectie van de juiste, gemotiveerde kandidaten (bedrijfsresultaat blijft belangrijk).
- Open houding ten aanzien van mogelijkheden publiek-private samenwerking.

Het thema 'Sociaal ondernemen' speelt in 12 praktijkverhalen:

- [Zwolle / Werkzoekende Overijsselaars worden slimme verkeerskundigen](#)
- [Haaglanden / 'Ondernemen met je hart', een begrip bij werkgevers in het Westland](#)

- [Noord-Holland Noord / Via activering en werkgeversdienstverlening....naar partnerschap!](#)
- [Midden Gelderland / Sociaal Ondernemen als instrument](#)
- [Friesland / Pastiel - voor de gemeenten dicht bij de kandidaat](#)
- [Groningen & Friesland en Drente / Social Return in Noord-Nederland: flexibiliteit binnen duidelijke kaders](#)
- [West Brabant / Ambassadeursnetwerk van Werkgevers door Business to Business dag](#)
- [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe / Participatiecoöperaties: re-integreren in teamverband](#)
- [Noord-Holland Noord / Reshoring: Claudia Sträter haalt klein deel productie terug naar Hoorn](#)
- [Amsterdam / Shine+ :Beweging van binnenuit: langdurig uitkeringsgerechtigden duurzaam in beweging](#)
- [Haaglanden / PPS: Onbeperkt aan de slag](#)
- [Zaanstreek / Sociale Cooperatie](#)

➞ Thema 5 Werkgeversdienstverlening

Om mensen aan het werk te helpen zijn er werkgevers nodig, dat staat buiten kijf. Alle arbeidsmarktregio's hebben dan ook werkgeversdienstverlening ingericht in de vorm van een werkgeversservicepunt. Voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt moet echter vaak iets extra's worden gedaan om ze aan het werk te helpen. Werkgevers moeten worden voorgelicht en begeleid.

Veel variëteit

Het eerste dat opvalt bij het beschouwen van de achttien Praktijkverhalen die raken aan werkgeversdienstverlening is de enorme variëteit. Dat heeft natuurlijk mede te maken met de verschillen in doelgroepen. Werkgeversdienstverlening voor oud-WW'ers is heel anders dan voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Stroomlijnen en harmoniseren

Voor een deel gaat het om het harmoniseren van de dienstverlening om het voor werkgevers makkelijker te maken iemand met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Dat gebeurt bijvoorbeeld binnen [Podium24](#), het één-loket-concept in Zuid-Limburg. In [Nijmegen](#) concentreert men alle werkgeversdienstverlening van gemeenten, UWV en sw-bedrijf op één locatie om zo de vindbaarheid voor werkgevers te vergroten. Ook harmonisatie van de instrumenten in de regio zoals in [Haaglanden en Zuid-Holland-Zuid](#) zou je kunnen zien als een manier om het voor werkgevers makkelijker te maken. 'Stroomlijnen' en 'eenduidig' zijn bij deze projecten in ieder geval sleutelbegrippen.

Het in dienstnemen van iemand met een kwetsbaarheid vraagt van de werkgever vaak iets extra's. Hij moet van zijn gebruikelijke procedures afwijken. Niemand kan een werkgever beter aanspreken op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid dan een andere werkgever, is de overtuiging in het [Westland](#) (Haaglanden) en [Noord-Holland Noord](#). In beide regio's wordt gewerkt met netwerken van betrokken werkgevers (zie thema 'Sociaal Ondernemen').

Sectorprojecten

In sommige sectoren is de personeelsschaarste zo groot dat de sector bereid is fors te investeren in het klaarstomen van mensen met afstand tot arbeidsmarkt. Zo zijn er in [Haaglanden](#) en de [Stedendriehoek Noordwest-Veluwe](#) sectorprojecten in de zorg opgezet, met geld van het ministerie van VWS. Beide projecten zijn van start gegaan met een groot event, bedoeld om zoveel mogelijk mensen te interesseren in een baan in de zorg. Op zich staan de projecten ook open voor alle geïnteresseerden, niet alleen voor mensen met een (bijstands)uitkering.

Beide projecten zijn redelijk succesvol. Een probleem is echter wel de beperkte capaciteit bij de zorginstellingen zelf om ineens een groot cohort nieuwe mensen te begeleiden.

Het sectorproject in [Holland Rijnland](#) om mensen aan het werk te krijgen in de installatiebranche – een andere sector met personeelstekorten – is heel anders van karakter. Het gaat om veel kleinere aantallen (2 tranches van 15 mensen), mogelijk ook met minder afstand tot de arbeidsmarkt. Het betreft een stevig opgezet project met betrokkenheid van de sectoropleiding, veel maatwerk en intensief contact gemeenten-arbeidsmarktcoach van de opleiding. Bij de eerste tranche bleek er vooral van de kant van statushouders veel belangstelling voor het project. Zoveel dat besloten is de tweede tranche specifiek op statushouders te richten.

Innige samenwerking

In [Noord Holland Noord](#) is een naaiatelier opgezet, waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kleding maken voor de grote modeketen Claudia Sträter. Die heeft daarmee een klein deel van het productiewerk terug gehaald naar Nederland (reshoring). Voorwaarde is wel dat de werknemers gemotiveerd zijn en het vermogen hebben het vak binnen afzienbare tijd onder de knie te krijgen.

Vergelijkbare ervaringen zijn opgedaan in het [Shine+ project](#) in Groot-Amsterdam waar mensen worden begeleid die langer dan tien jaar in de bijstand zitten. Door (onder meer) een goede selectie van kandidaten waarbij motivatie voorop staat kunnen ook kwetsbare klanten uitstromen.

In [Midden-Utrecht](#) zitten intercedenten van uitzendonderneming Timing op locatie op het werkgeversservicepunt waardoor er meer mensen aan de slag komen en veel uitkeringsaanvragen worden afgevangen.

Elkaars taal spreken

Professionalisering van de consultants is ook een strategie, bijvoorbeeld in [Food Valley](#) (werkgeversgerichtheidsscan) en [All@Work](#) in Rivierenland. Het gaat vaak ook over de cultuurverschillen tussen de dienstverleners en de werkgevers. 'Elkaars taal leren spreken' is dan een van de doelen.

Blijkbaar is het kennen van het bestand nog steeds onvoldoende. 'Elkaars kandidaten goed en snel in zicht hebben' is nog steeds een hobbel. In [Holland Rijnland](#) werken ze aan één database voor alle kandidaten om dit probleem te ondervangen. (zie verder thema 'Ken je klant')

Werkzame elementen bij Werkgeversdienstverlening

- Er is een netwerk van werkgevers die wat extra's willen doen.
- Consulenten spreken de taal van de bedrijven en zijn werkgeversgericht, afspraak is afspraak.
- Eenduidige, gestroomlijnde dienstverlening: één loket en werkprocessen en instrumenten zijn geharmoniseerd.
- Publieke partijen kennen hun bestand.
- Intensief contact, relatiebeheer, elkaar kennen en vertrouwen.
- Er is nazorg na plaatsing.

Het thema 'Werkgeversdienstverlening' speelt in de praktijkverhalen:

- [Groot Amsterdam / Uitvoering geven aan Praktijkroute in Amsterdam](#)
- [Midden-Utrecht / Vergunninghouders - Integratie en participatie vanaf dag 1](#)
- [Haaglanden / 'Ondernemen met je hart', een begrip bij werkgevers in het Westland](#)
- [Groningen / Werk in Zicht, hoe 35 arbeidsmarktpartijen samenwerken in het hoge noorden](#)
- [Noord-Holland Noord / Inzet van de Subsidioloog: een van de succesfactoren](#)
- [Noord-Holland Noord / Via activering en werkgeversdienstverlening....naar partnerschap!](#)
- [Stedendriehoek en Noordwest / VeluweAansluiten Onderwijs bij regionaal werkbedrijf](#)
- [Haaglanden & Zuid-Holland / Harmonisatie instrumenten in een regionale toolbox](#)
- [Rivierenland / De All@Work strategie van Werkzaak Rivierenland](#)
- [Zuid-Limburg / Podium24 het WSP van Maastricht-Heuvelland](#)
- [Midden-Utrecht / Lekstroom haalt met Timing een uitzender in huis](#)
- [Rijk van Nijmegen / WerkBedrijf: 1 \(fysiek\) bemiddelingsbedrijf voor de hele regio](#)
- [Midden-Brabant / Detacheren onder de Participatiewet met P-detachering](#)
- [Holland Rijnland / Gegevens uitwisselen voor de Banenafpraak](#)
- [Holland Rijnland / Praktijkvoorbeelden vroege integratie en participatie vluchtelingen](#)
- [Noord-Holland Noord / Reshoring: Claudia Sträter haalt klein deel productie terug naar Hoorn](#)
- [Haaglanden / Werken in de zorg](#)
- [Food Valley / Werkgeversgerichtheidsscan](#)

➞ Thema 6 Matching

Als er vacatures zijn en werkzoekenden is het nog zaak beide bij elkaar te krijgen: matching. Het thema – dat in tien praktijkverhalen aan bod komt – raakt aan veel andere thema's, zoals dat van 'Ken je klant', 'Begeleiden en werkfit maken' en 'Werkgeversdienstverlening'.

Banenmarkten

Eén van de manieren om vraag en aanbod bij elkaar te krijgen is het organiseren van een banenmarkt. Bijvoorbeeld [Groningen](#) organiseerde samen met een private partij een enorm event dat elfduizend werkzoekenden trok en honderden werkgevers en leidde tot 4.600 vervolgafspraken. Binnen één week waren meer dan honderd mensen aan het werk. Ook de [Haaglanden](#) organiseert een jaarlijkse Haaglandse Banenmarkt, maar vult die aan met een maandelijkse, kleinschalige meet & greet.

De banenmarkten krijgen mogelijk een zetje in de rug door de krappe arbeidsmarkt, waardoor werkgevers meer interesse tonen in het aannemen van personeel met afstand tot de arbeidsmarkt. De werkzoekenden worden niet direct aangeschreven maar geworven door oproepen (mogelijk om alleen gemotiveerde mensen te hebben?). De events beperken zich dan ook niet tot mensen met een uitkering.

Zachte data

Uit verschillende projecten valt op te maken dat het belangrijk is ook 'zachte data' van werkzoekenden beschikbaar te hebben, zoals motivatie en hobby, iets waar de gebruikelijke crm-systemen blijkbaar niet in voorzien. Die zachte data komen wel naar boven in bijvoorbeeld in het [Hallo Matchingsplatform](#) voor direct contact kandidaten-werkgevers dat in de regio's Haaglanden en Rijnmond wordt gebruikt. Inmiddels zijn er op de site meer dan 240 video's te vinden van werkzoekenden, die ook vertellen over hun motivatie en vrijetijdsbesteding. Ook de app die in Rijnmond is ontwikkeld voor communicatie met de medewerkers van het sw-bedrijf haalt dergelijke informatie naar boven.

[HIVE-platform](#) in Brabant en Zeeland is geen matching maar vooral bedoeld voor werkenden in de agrifood om hun werk te kunnen behouden. Op het platform is wel ruimte voor enkele werkzoekenden, aldus de projectleiders.

Tool voor klantmanagers

Om de klantmanagers en consultants die de matches tot stand moeten brengen te helpen is in [Zuidoost-Brabant](#) de o4Werkt-tool ontwikkeld. Dit instrument helpt de professionals met het bijhouden van uitkeringen en uitstroom voor vijf sectorale accountteams.

Handje helpen

Werkgevers schrikken soms terug voor het aannemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Onbekend maakt onbemind. Om de drempel om ervaringen op te doen wat lager te maken bedenkt men soms manieren om werkzoekenden toch enige tijd in het bedrijf te krijgen, zodat er over een weer ervaring wordt opgedaan. Zo zet [Midden-Brabant](#) payrolling in als een extra zetje voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, met het idee dat als ze eenmaal binnen zijn, ze kunnen blijven plakken. In het geval van jongeren worden stages hiervoor gebruikt.

Databases raadplegen

In [Holland Rijnland](#) kunnen werkgevers de profielen van alle mensen in het Doelgroepenregister raadplegen, of zij nu een UWV- of gemeentelijke uitkering hebben. Daartoe worden de gemeentelijke klantgegevens ingelezen in UWV-systeem Sonar. Betere communicatie tussen gemeenten en UWV is ook het doel in [Friesland](#), waar UWV voor alle bijstandsgerechtigden van de gemeente Smallingerland een participatieadvies uitbrengt. Dat levert goede matches op, en bijna geen uitval.

Werkzame elementen bij Matching

- Organiseren van kleine of grootschalige banenmarkten voor uitkeringsgerechtigden en andere werkzoekenden.
- Communicatie in massamedia of social media om ook werkzoekenden te bereiken die niet op het netvlies van de ketenpartners staan.
- Zachte data van kandidaten als motivatie en vrije tijdsbesteding zijn beschikbaar.
- Werkzoekenden gedoseerd laten aansluiten op platforms voor werkenden.
- Koudwatervrees werkgevers overwinnen door ze kennis te laten maken met kandidaten door vrijblijvende arrangementen als stages, proefplaatsingen en payrolling.
- Aansluiten op UWV-systeem Sonar.

Het thema 'Matching' speelt in de praktijkverhalen:

- [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe / Aansluiten Onderwijs bij regionaal werkbedrijf](#)
- [Noordoost brabant / Matchingsite Oost Brabant](#)
- [Midden-Brabant / Detacheren onder de Participatiewet met P-detachering](#)
- [Zuidoost Brabant / o4werkt goes digital: sturen op resultaten](#)
- [Rijnmond / Hallo Werk matchingsplatform](#)
- [Twente / Samen ontwerpen I4sociaal](#)
- [Noordoost Brabant / Leren op online platform](#)
- [Groningen / Werkfestival](#)
- [Haaglanden / PPS: Onbeperkt aan de slag](#)
- [Twente / App voor communicatie met de medewerkers](#)

➞ Thema 7: Ken je klant

Om een werkzoekende aan het werk te helpen moet je hem kennen én alle betrokkenen moeten hetzelfde beeld hebben. Tot voor een paar jaar terug was de werkloosheid hoog en was de vraag van de werkgever leidend. Daar werd een geschikte werkzoekende bijgezocht. Tegenwoordig is er meer sprake van aanbodgericht bemiddelen. Daarbij zijn de wensen, ambities en mogelijkheden van de werkzoekende een belangrijk uitgangspunt. Deze andere benadering vloeit logischerwijs voort uit een aantal ontwikkelingen, waaronder de krappere arbeidsmarkt en nieuwe (wetenschappelijke) inzichten over effectieve begeleidingsmethodieken. Maar vooral het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt, waarin werknemers met beperkingen in gewone banen bij gewone bedrijven werken, en niet per definitie aangewezen zijn op aparte voorzieningen zoals de Sociale Werkvoorziening. Daarvoor moet je dan wel rekening houden met individuele kenmerken van de klant.

Inzicht in klanten

Verskillende projecten hebben als doel het klantenbestand meer inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld door het voeren van zogenaamde transparantiegesprekken ([regio Zwolle](#)). Daardoor stroomden niet alleen meer mensen uit, maar werden ook vooroordelen over de werkzoekenden weggenomen. Voorwaarden voor succes zijn wel inzet van voldoende menskracht en handelingsvrijheid voor de uitvoerenden.

In een aantal gevallen hebben regio's een specifiek instrumentarium ontwikkeld om de klant beter te leren kennen. De Implementatiescan wordt ingezet in [Twente](#) om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor kwetsbare jongeren te verbeteren. In [Noord Holland Noord](#) is het doel dat gemeenten de Kandidatenverkenner beter gaan invullen. Alleen met actuele en volledige gegevens is dat instrument nuttig. Een datamanager binnen de gemeenten kan daar wezenlijk aan bijdragen.

Data science

De gemeente Den Bosch ([Noordoost-Brabant](#)) gebruikt 'data science' om gegevens van klanten die voor administratieve doelen zijn verzameld, ook te gebruiken om de uitstroomkansen te vergroten. Door in de regio [Twente](#) een goede ICT-omgeving te maken waarin integrale klantbeelden zijn opgeslagen en waarmee een goede digitale communicatie met de klant mogelijk is, zijn medewerkers minder tijd kwijt aan administratieve handelingen en houden ze tijd over voor de klanten die dat nodig hebben.

In sommige gevallen gaat het niet alleen om de klant, maar ook om zijn sociale omgeving. In [Rijnmond](#) wordt daarom bij aanvragen van Beschut Werk ook met mensen gesproken uit zijn omgeving en met de professionals van andere instanties waarmee een relatie bestaat. Dit is in het begin belangrijker dan het vaststellen van loonwaarde. Het sociale netwerk van een klant kan ook worden benut om werkplekken op te halen, zoals in Oss in de regio [Noordoost Brabant](#) gebeurt.

Werkgevers

Willen werkgevers mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een goede kans geven, dan moeten ze weten met wie ze te maken hebben. Hoe zit de klant in elkaar, wat zijn sterke en zwakkere punten, wat is zijn of haar motivatie en ambitie, welke beperkingen spelen er?

Klanten kunnen uiteraard ook zelf bijdragen aan een grotere vindbaarheid voor werkgevers. In de arbeidsmarktregio's [Haaglanden en Rijnmond](#) kunnen bijstandsgerechtigden zelf een profiel aanmaken, waardoor ze in direct contact met werkgevers kunnen komen via een matchingsplatform.

[Twente, Zwolle, Groningen en Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe](#) hebben gevierd een IT-platform gebouwd waarin de klanten in beeld komen. Het succes is mede te danken aan het betrekken van ervaringsdeskundigen. Eveneens in [Groningen](#) is een event-app gekoppeld aan een banenfestival, waardoor werkzoekenden een profiel konden aanmaken en zo makkelijker vindbaar bleken voor werkgevers.

De kaartenbakken delen

Meerdere projecten richten zich op het delen van klantprofielen, zodat iedereen, gemeenten, UWV, Sociale Werkvoorziening en werkgevers, toegang hebben tot één en dezelfde kaartenbak. Essentieel daarbij, zo is de ervaring in [Rivierenland](#), is een directe én structurele communicatielijn met werkgevers. Zij worden ontzorgd door de ene kaartenbak. Belangrijk is tevens dat er een cultuurverandering plaatsvindt bij de beheerders van de uitkeringsbestanden en dat zij samenwerking en resultaat, ongeacht uit welke uitkering de kandidaat komt, stellen boven het korte termijn belang van vermindering van alleen het eigen klantenbestand.

Psychische kwetsbaarheid

Gemeenten en UWV werken samen met de GGZ om meer klanten met psychische aandoeningen aan het werk te krijgen. Een essentieel instrument daarin is het casusoverleg, waarin gezamenlijke klanten worden besproken en waarin de acties worden gecoördineerd. Dat gebeurt onder meer in [Midden Utrecht](#) en [Noord Holland Noord](#). Bij een project voor voormalige potentiële Wajong'ers die door de Participatiewet bij gemeenten terechtkwamen, zag regio [Haaglanden](#) de meerwaarde van het inschakelen van externe expertise, ook van marktpartijen. Gemeenten hadden immers geen enkele ervaring met deze specifieke groep.

Voorkomen doorstroming WW naar bijstand

In twee projecten stond warme overdracht van klanten tussen UWV (WW) en gemeenten (Participatiewet) centraal. Door in [Drechtsteden en Rijnmond](#) vóór het einde van de WW-termijn als UWV en gemeente met elkaar in gesprek te gaan over de betreffende klant, wordt een aanmerkelijk hogere uitstroom bereikt. Dat is onder meer omdat het toepassen van de aanpak van de Participatiewet voor veel WW'ers werkt als een 'wake-up call'. In [Holland Rijnland](#) is een toolkit ontworpen waardoor gemeenten vroegtijdig kunnen meekijken naar WW'ers. Ook dat leidt tot meer uitstroom en minder doorstroom van WW naar bijstand.

Werkzame elementen bij Ken de klant

- Werkgevers worden geïnformeerd over de cliënt, sterkere en zwakkere punten.
- Kandidaten zijn vindbaar voor werkgevers of kandidaten presenteren zichzelf.
- Kaartenbakken worden gedeeld met andere partijen die matchen.
- Er is een 'warme overdracht' van WW naar bijstand.

Het thema 'Ken de Klant' speelt in twintig praktijkverhalen:

- [Zwolle / Werkbedrijf regio Zwolle: Transparantie loont](#)
- [Rivierenland / De All@Work strategie van Werkzaak Rivierenland](#)
- [Haaglanden / Een werkplek waar iemand kan groeien...](#)
- [Twente / Kennis, verbinden, actie: de Implementatiescan Participatie Kwetsbare Jongeren](#)
- [Midden-Brabant / Data science gebruiken](#)
- [Holland Rijnland / Alle aanvragen indicatie beschut werk goed](#)
- [Holland Rijnland / Gegevens uitwisselen voor de Banenafpraak](#)
- [Midden-Utrecht / Samenwerken rondom complexe doelgroepen](#)
- [Friesland / Smallerland en UWV spreken elkaars taal](#)
- [Noord-Holland Noord / Gegevensuitwisseling voorkomt dat jongeren uit beeld raken](#)
- [Noord-Holland Noord / Reshoring: Claudia Sträter haalt klein deel productie terug naar Hoorn](#)
- [Drechtsteden & Groningen & Rijk van Nijmegen & Rijnmond / Werken aan werk, een betere 'fit' tussen WW en Bijstand](#)
- [Noord-Holland Noord / GGZ & W&I](#)
- [Noordoost Brabant / Beschut Werk in het netwerk van de klant](#)
- [Holland Rijnland / Toolkit samen organiseren](#)
- [Amsterdam / Shine+ :Beweging van binnenuit: langdurig uitkeringsgerechtigden duurzaam in beweging](#)
- [Rijnmond / Hallo Werk matchingsplatform22 Rijnmond](#)
- [Twente / Samen ontwerpen I4sociaal](#)
- [Groningen / Werkfestival](#)
- [Twente / Appllicatierealisatie \(procesverbetering\)](#)

➔ Samenwerking in de arbeidsmarktregio's

Samenwerking tussen arbeidsmarktpartijen in de regio is hét centrale thema in alle bekeken praktijkverhalen. Niet verwonderlijk, want het is immers ook de doelstelling van de programmaraad om deze te bevorderen. Door samenwerking willen de diverse betrokkenen hun eigen doelen bereiken, en vaak ook gezamenlijk geformuleerde doelen realiseren. En vaak lukt dat ook, zo blijkt uit de analyse van de diverse inhoudelijke thema's.

Gemeenten en UWV

De samenwerking heeft bijna altijd als kern de publieke Werk & Inkomen-partijen, met name gemeenten en UWV, en vaak ook de (voormalige) Sociale Werkvoorzieningsorganisaties, regionale werkbedrijven, werkgeversservicepunten, etc.

Gemeenten zijn altijd wel bij de samenwerkingsprojecten betrokken, in enkele gevallen via het werkbedrijf of het werkgeversservicepunt. De combinatie gemeente-werkbedrijf komt ook veelvuldig voor. In [Groningen](#), [Zwolle](#) en [Gelderland](#) zijn ook de provincies actief.

UWV is wat minder direct betrokken bij de voorbeelden dan misschien verwacht kon worden (16 van de 33 voorbeelden in totaal), al kan de samenwerking uiteraard ook verlopen via een werkgeversservicepunt waaraan UWV deelneemt. Een andere verklaring is dat anno 2017 de samenwerking UWV-gemeente al geen hot item meer was omdat die al veel eerder tot stand was gekomen.

Onderwijs, welzijn en zorg

In nogal wat projecten vanuit Werk & Inkomen wordt de verbinding gezocht met andere, belendende domeinen, zoals het onderwijs, welzijn en de zorg (waaronder de GGZ). In elf gevallen zijn de scholen betrokken, vaak bij de toeleiding naar Beschut Werk. De GGZ speelt een rol in vier van de geselecteerde projecten. Deze tendens is vooral ingegeven door het besef dat een integrale aanpak, gecentreerd rond de klant en niet uitgaande van instituties, meerwaarde biedt. De mogelijke problemen van een klant worden daarbij niet één voor één, volgtijdelijk, aangepakt, maar tegelijk. Vaak is werk een belangrijk onderdeel van de aanpak.

Werkgevers

Werkgevers zijn in meerdere opzichten een belangrijke samenwerkingspartner. Het gaat dan om gerichte plaatsingen, leerwerktrajecten, banenmarkten en andere contacten tussen werkgevers en werkzoekenden, waarbij ook digitale platforms in beeld komen. In twaalf gevallen wordt er samengewerkt met werkgevers. Soms als groep of als [branche \(Uneto-VNI\)](#) of soms met een individuele – al dan niet sociale – onderneming. Dan gaat het [Claudia Sträter](#), [Shine](#), [Onbeperkt aan de Slag](#) en familiebedrijf [Vebogo](#).

PPS

In een aantal projecten betreft de samenwerking publieke en private partijen, PPS. Private spelers worden betrokken vanwege hun specifieke expertise, bijvoorbeeld de kennis van specifieke doelgroepen. Maar ook gaat het vaak om ICT, bijvoorbeeld als er speciale applicaties of digitale platforms worden gemaakt. Een bijzondere vorm van publiek-private samenwerking is die in [Lekstroom](#) met uitzendbureau Timing.

Andere samenwerkingspartners

Tot slot zijn er enkele bijzondere vormen van samenwerken, zoals die van UAF om hoog opgeleide vluchtelingen aan werk te helpen. Bij SROI-projecten wordt er vaak een beroep gedaan op een SROI-adviespunt. In een enkel geval zijn er ook kennisinstellingen betrokken.

Digitale enquête

Om een goed beeld te krijgen van de impact die de projecten hebben gehad en de manier waarop de resultaten worden gewaardeerd door de betrokkenen in de regio's, is er een digitale enquête uitgezet onder 126 contactpersonen van 72 verschillende projecten. De vragenlijst is ingevuld door 49 contactpersonen van 37 verschillende projecten (51% respons). Deze contactpersonen zijn werkzaam op leidinggevend, uitvoerend, beleidsmatig en bestuurlijk niveau. In de onderstaande paragrafen vatten we de belangrijkste resultaten samen.

Effectievere samenwerking

In de enquête is onder meer de vraag gesteld of de samenwerking binnen de arbeidsmarkt-regio de afgelopen drie jaar effectiever is geworden. Dat is volgens het overgrote deel van de respondenten inderdaad het geval: 42 van de 48 respondenten zijn het (helemaal) eens met die stelling.

Volgens ruim de helft van de geïnterviewden leidt hun project tot een betere samenwerking in de regio: "Betere afstemming tussen werkgevers en gemeente, wat voor personeel wordt er gezocht, kunnen we 'voorwerk' verrichten om te zorgen voor betere aansluiting". Betere samenwerking komt ook de (werkgevers)dienstverlening ten goede, benadrukt een projectleider: "Doordat partijen elkaar beter vinden, rollen helder zijn en samenwerking veel vanzelfsprekender is geworden, krijgen werkgevers nu (langzamerhand) één accountmanager voor alle Friese projecten, in plaats van voor ieder project eigen contactpersonen".

De inzet van medewerkers uit verschillende organisaties, wordt genoemd als een van de belangrijkste succesfactoren voor het welslagen van een project of een nieuwe aanpak.

Rapportcijfer 7,8

De respondenten beoordelen de samenwerking in hun arbeidsmarktregio met een 7,8. Het is dan ook niet verwonderlijk dat 'samenwerking' niet figureert in het lijstje verbeterpunten.

Goede data en goede cijfers kunnen de samenwerking in ieder geval wel van een goede basis voorzien, zo valt op te maken uit de adviezen van sommige respondenten. "Met en resultaten delen helpt de samenwerking omdat ze de onderlinge gesprekken goed sturen", aldus een respondent. "Resultatenkennis zorgt voor verbinding, verdieping en verantwoording"

Observaties samenwerken

Wat valt er nog meer op na het bekijken van de bijna tachtig project- en aanpak-beschrijvingen? Een overzicht:

- 'Onbekendheid' met de samenwerkingspartij – de geschiedenis, de werkwijze, de cultuur, de financieringswijze, taalgebruik - blijft een groot thema, bijvoorbeeld bij samenwerking tussen gemeenten en werkgevers, gemeenten en scholen en gemeenten en GGZ. UWV wordt niet genoemd, mogelijk weten de oude ketenpartners elkaar inmiddels wel te vinden.
- 'Elkaars taal leren spreken' of varianten daarop worden herhaaldelijk genoemd als tip om tot een betere samenwerking te komen. "Ken elkaar, juist op uitvoerend niveau", zo luidt een tip.
- Het belang van een goede verstandhouding tussen de uitvoerenden wordt regelmatig benadrukt. Die uitvoerenden moeten daarvoor dan ook voldoende handelingsvrijheid en capaciteit hebben. ([Zwolle](#))
- Veel aanbevelingen gaan ook over vroegtijdig contact, bijvoorbeeld met de VSO/Pro-scholen over de uitstromende leerlingen of met UWV over uitstromende WW'ers.
- Heel veel 'samenwerking' gaat over samenwerking met werkgevers. Dan gaat het over twee soorten aanbevelingen: één over een eenduidig aanbod aan instrumenten, contactpersonen etc. Denk aan concentreren van het werkaanbod in één locatie of een gezamenlijk crm-systeem. De andere gaat meer over het denken als een werkgever. Afspraak is afspraak en houd ruimte voor gesprek en maatwerk. Uiteindelijk gaat het er om – zoals in iedere samenwerking - dat er wederzijds vertrouwen is. Andersom wordt wantrouwen tussen ambtenaren en het bedrijfsleven genoemd als een hobbel in de samenwerking.
- Veel tips gaan ook over het aanstellen van een of meer personen die de samenwerking tot stand moeten brengen of moeten intensiveren. Over een verbindingsofficier of een dedicated professional. Of over het aanstellen van ambassadeurs uit de verschillende organisaties, van twee projectleiders, van beide samenwerkingspartners één. Of het samenstellen van een gevarieerde projectgroep met de trekker uit één organisatie, de organisator uit een andere en de administrateur uit weer een andere.

Als je tot slot zo door je oogwimpers kijkt, krijg je toch het idee dat de arbeidsmarktpartijen het samenwerken en het komen tot samenwerking steeds beter onder de knie krijgen. Dat ze prima weten dat er bestuurlijk commitment moet zijn, maar dat het in de praktijk vaak op neer komt dat de professionals elkaar weten te vinden. Dat je moet weten wat de andere partij drijft en hoe hij georganiseerd is en dat je alert moet zijn op spraakverwarring.

Nuttige expertise, die ook goed van pas komt bij samenwerking met heel nieuwe partijen uit andere domeinen zoals de zorg en onderwijs.

Werkzame elementen bij Samenwerking in de arbeidsmarktregio's

- Betrokkenen 'spreken elkaars taal'.
- Leren van andere regio's.
- Samenwerking tussen gemeenten en UWV is de basis.
- Contact met aanpalende domeinen (zorg, onderwijs, welzijn, etc.).
- Benutten kansen publiek-private samenwerking.
- Geen volgtijdelijke aanpak van belemmeringen bij cliënten, maar zoveel mogelijk tegelijk (integrale aanpak).
- Contact tussen en handelingsvrijheid van uitvoerende professionals.
- Vaak: Werk speelt een centrale rol.
- Eén verhaal en één aanbod richting werkgevers.
- Zoveel mogelijk direct contact tussen werkzoekenden en werkgevers door benutten mogelijkheden van digitale instrumenten, zoals platforms, apps, etc.

➞ Opbrengsten van de projecten

De praktijkvoorbeelden die we hebben bekeken dateren voor een deel al uit 2017, sommige zijn al meer dan twee jaar oud. Dat biedt wel de gelegenheid tot terugblikken. Wat is er sindsdien gebeurd? En wat heeft het project of de aanpak opgeleverd?

Volgens plan voortgezet

De meeste projecten zijn na de presentatie tijdens de Praktijkdagen volgens plan voortgezet, zo blijkt uit de enquête onder projectleiders. De meest voorkomende aanpassing is het omzetten van een pilot naar regulier beleid. Er worden veel positieve resultaten toegeschreven aan de projecten.

Meer dan de helft oordeelt dat de samenwerking in de regio is verbeterd, zoals we al in het hoofdstuk over samenwerking hebben gemeld.

Meer mensen aan het werk

Ook meer dan de helft zegt dat het project betere kansen creëerde op werk voor mensen met een beperking: “Onze doelgroep bestaat voornamelijk uit jongeren die binnen het autistisch spectrum vallen en deze groep is middels intensieve begeleiding in staat om een directe bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en productie van software”. Of het project hielp meer werkzoekenden aan het werk: “Door instrumenten te bieden en bovenal tot een goede persoonlijke match te komen tussen werkzoekende en werkgever, worden mensen met beperkingen veelvuldiger geplaatst”.

Een kwart tot de helft van de projecten leidde tot een aanpassing van bestaand beleid: “Volgens een vastgesteld proces stellen we onze regionale Toolbox twee keer per jaar, op vaste momenten opnieuw bij en vast. Dat houdt in dat beleid kan worden aangepast, naar ontwikkelingen en wet-een regelgeving”.

Efficiënter werken

Volgens een vergelijkbaar aantal respondenten heeft het project of de aanpak ervoor gezorgd dat er efficiënter wordt gewerkt: “In beginsel is er wat capaciteit nodig om op de digitale wagen te springen. Daarna hebben coaches al snel eenvoudig caseload overzicht en inzicht en worden veel zaken automatisch met hun cliënten gecommuniceerd”.

➔ Evaluatie projecten door de betrokkenen

In de enquête van mei 2019 onder projectleiders is ook gevraagd naar de ervaringen met hun projecten na de presentatie op de Praktijkdag. Desgevraagd noemden ze de volgende factoren belangrijk voor het welslagen van hun project:

- De inzet van medewerkers uit verschillende organisaties.
- Werken aan draagvlak.
- Een goede toolbox.

In iets mindere mate worden ook de volgende randvoorwaarden genoemd:

- Structuur en planning.
- Financiering is op orde.

De meeste contactpersonen geven hun eigen projecten hoge rapportcijfers voor de aspecten die we hebben voorgelegd:

- | | |
|--|-----|
| • De steun aan het project vanuit de eigen organisatie | 8,1 |
| • De samenwerking van de projectpartijen | 7,8 |
| • De resultaten van het project | 7,7 |
| • De financiële onderbouwing | 7,4 |
| • De planning | 7,4 |

Wat kan beter?

Tenslotte is gevraagd naar wat de contactpersonen misten in de projecten. Met andere woorden: wat kan beter? De respondenten konden meerdere antwoorden geven. Zeven contactpersonen zeggen niets te hebben gemist. Andere genoemde verbeterpunten:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------|
| • projectstructuur | 18 maal genoemd |
| • financiering | 10 |
| • draagvlakontwikkeling | 4 |
| • gekwantificeerde doelstellingen | 4 |
| • toolbox. | 4 |
| • visie, beleid | 3 |
| • communicatie | 2 |

➞ Leren van elkaar?

Doel van Praktijkdagen en de Praktijkverhalen is dat arbeidsmarktregio's van elkaar leren als het gaat om het aan het werk helpen van mensen. Gebeurt dat ook?

Om daar achter te komen is er naar gevraagd in de enquête onder de contactpersonen en zijn er telefonisch gesprekken gevoerd met een aantal mensen die de afgelopen twee jaar een presentatie hebben gegeven.

Interesse vanuit andere regio's

Uit de enquête en de gesprekken doemt een gemengd beeld op. Zo geven de contactpersonen aan dat de belangstelling naar aanleiding van het praktijkvoorbeeld vanuit andere regio's groot is. Circa 8 op de 10 projecten heeft hiermee te maken. Het aantal regio's van waaruit belangstelling wordt getoond verschilt sterk en varieert van 1 tot 20. Gemiddeld is er vanuit ongeveer 5 regio's interesse voor een project.

De belangstelling heeft het vaakst geleid tot een werkbezoek (ongeveer bij een derde van de projecten), geregeld komt het tot een overname van (een deel) van de projectaanpak (ongeveer bij een vijfde tot een kwart van de projecten).

Nog geen victorie

Maar het is te vroeg om victorie te kraaien. Want als de respondenten wordt gevraagd of de arbeidsmarktregio's voldoende leren van elkaars aanpak, zegt bijna de helft dat dit onvoldoende gebeurt. Uit sommige reacties op stellingen blijkt dat de contactpersonen vinden dat arbeidsmarktregio's meer van elkaar zouden kunnen leren.

Ook het nabellen van enkele mensen die een praktijkvoorbeeld hebben gepresenteerd levert een gemengd beeld op. Terwijl de ene projectleider regelmatig andere regio's en gemeenten ontvangt, heeft de andere nooit meer wat gehoord.

Kortom, de arbeidsmarktregio's kijken al veel naar elkaar. Ze zijn op de goede weg, maar zouden toch nog meer van elkaar willen leren. De Programmaraad wil in die behoefte voorzien door voort te gaan met het ophalen van Praktijkvoorbeelden en het aanbieden van intervisietrajecten (in samenwerking met Lysias Advies en het ministerie van SZW). Kijk voor de [intervisietrajecten](#) voor meer informatie

Juni 2019

→ Colofon

Juni 2019

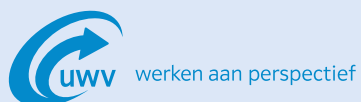
Een uitgave van de Programmaraad.

De Programmaraad Werk en Inkomen ondersteunt de arbeidsmarktregio's in Nederland bij hun opgave meer mensen aan het werk te helpen. In de Programmaraad werken Divosa, VNG, UWV en Cedris samen.

Contact: info@samenvoordeklant.nl

De Programmaraad wil iedereen bedanken die aan deze publicatie heeft meegewerkt door informatie te verstrekken.

 www.samenvoordeklant.nl
 info@samenvoordeklant.nl
 @SamenvdKlant
 De Programmaraad



Samen vernieuwen we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden