



# Verandering door leiderschap

Derde rapportage monitoring en evaluatie pilots  
werken naar vermogen, pilot 2 en 3

Rapportage, 1 november 2012

## Managementsamenvatting

### Inleiding

Op 9 oktober 2008 bracht de Commissie Fundamentele Herbezinning Wet sociale werkvoorziening (Commissie De Vries)<sup>1</sup> haar advies uit. In het advies worden verstrekkende aanbevelingen gedaan om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen in een reguliere baan. In het kader van deze aanbevelingen worden pilots uitgevoerd.

### Pilot 2

De centrale vraagstelling van Pilot 2 is:

*Hoe kunnen sw-bedrijven, nog meer dan nu, als een springplank fungeren voor alle mensen die op termijn bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen, maar zich daartoe eerst nog verder moeten ontwikkelen?*

Pilot 2 heeft vijf thema's waar in totaal 32 projecten onder worden uitgevoerd:

- Thema 1: Visieontwikkeling bij sw-bedrijven.
- Thema 2: Cultuuromslag bij sw-bedrijven.
- Thema 3: Verbetering instrumentarium bij sw-bedrijven.
- Thema 4: Verbreding doelgroep sw-bedrijven.
- Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers bij sw-bedrijven.

### Pilot 3

De centrale vraagstelling van Pilot 3 is:

*Hoe kunnen gemeenten en UWV op de Werkpleinen de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, vormgeven?*

Pilot 3 heeft drie thema's waar in totaal zes projecten onder worden uitgevoerd:

- Thema 1: Professionalisering diagnosestelling en plan van aanpak voor dienstverlening op Werkpleinen.
- Thema 2: Ontwikkeling samenwerking op Werkpleinen.
- Thema 3: Ontwikkeling geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers op Werkpleinen.

### Monitoring van Pilot 2 & 3

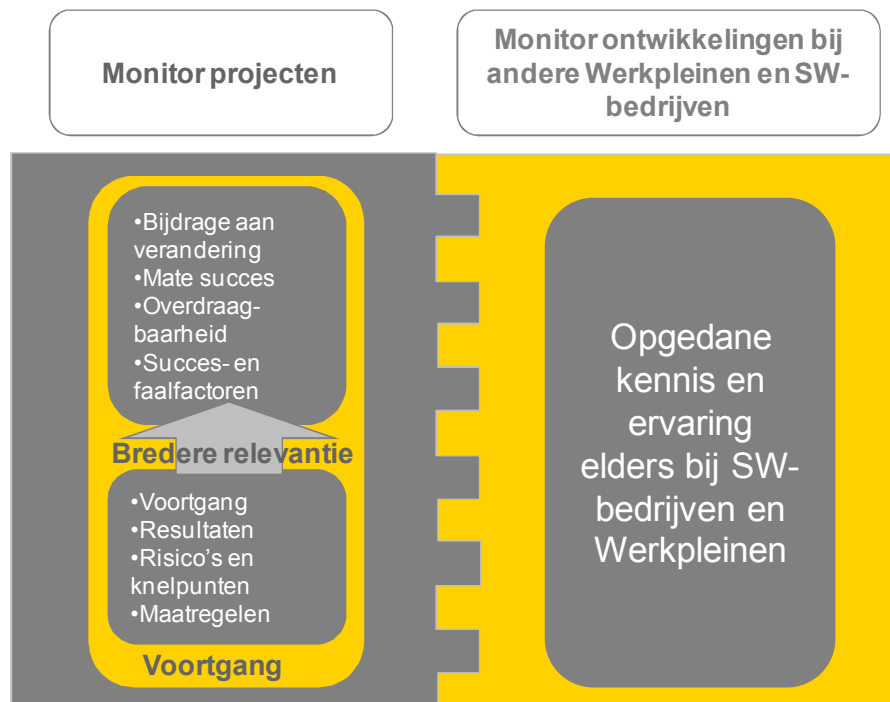
Ernst & Young heeft opdracht gekregen om de projecten te monitoren die worden uitgevoerd onder Pilot 2 (sw-bedrijven) en Pilot 3 (Werkpleinen)<sup>2</sup>. Voorliggende rapportage gaat in op de voortgang, resultaten en lessen uit de projecten die vallen onder Pilot 2 & 3. De rapportage heeft betrekking op de periode mei 2011 tot en met mei 2012.

---

<sup>1</sup> Commissie fundamentele herbezinning Wsw, 'werken naar vermogen; advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw', 2009.

<sup>2</sup> In totaal worden er vier Pilots uitgevoerd met ieder een eigen opzet en aandachtspunten. Tot op bepaalde hoogte is er sprake van samenhang tussen de Pilots. Zo worden er zowel in Pilot 2 als in Pilot 3 projecten uitgevoerd gericht op een verbeterde dienstverlening aan werkgevers. Daarbij ligt er een link naar Pilot 1 die geheel gericht is op werkgevers. Ook met Pilot 4 (loondispensatie) zijn er verbanden vanuit Pilot 2 en 3, doordat een aantal deelnemende sw-bedrijven en Werkpleinen ook betrokken zijn bij een project uit Pilot 4. Daar waar samenhang bestaat wordt dit in onze analyse meegenomen.

In figuur S1 zijn de onderzoeksvragen die centraal staan in de monitoring samengevat. In vergelijking met de vorige monitoringronde heeft de nadruk in het onderzoek en de aanpak in deze ronde meer gelegen op de resultaten en effecten van de projecten en de daarvoor bepalende succes- en faalfactoren. Dit was mogelijk aangezien de meeste projecten zich inmiddels in de afrondende fase bevinden.



Figuur S1: Schematische samenvatting onderzoeksvragen monitor Pilot 2 en Pilot 3

Voor een nadere uitwerking van de onderzoeksvragen en de gevolgde onderzoeks aanpak verwijzen wij u naar hoofdstuk 1 van het rapport.

## Voortgang

In mei 2012 zijn de meeste projecten afgerond of bevinden ze zich in de afrondingsfase (27 van de 38). Negen projecten zijn nog in uitvoering, hoewel bij deze groep geldt dat een deel formeel gezien alle projectdoelstellingen heeft bereikt, maar desondanks het project nog niet heeft afgesloten. Twee projecten zijn in de afgelopen periode (deels) voortijdig gestaakt. Het betreft de projecten "Paswerk in de Wijk" (Pilot 2) en het project van Werkplein Drechtsteden (Pilot 3).

Ongeveer een kwart van de projecten (10 van de 38) heeft in de afgelopen 12 maanden een inhoudelijke wijziging doorgevoerd in de doelstellingen van het project. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een (neerwaartse) bijstelling van het aantal cliënten of sw-ers dat wordt bediend, dan wel het aantal plaatsingen. Ook betreft het bij een aantal projecten een keuze om een bepaald instrument niet te ontwikkelen of om gebruik te maken van een bestaand instrument.

Ten opzichte van de vorige monitoringronde is een duidelijke toename te zien in het documenteren en overdraagbaar maken van de behaalde resultaten.

## Samenvatting belangrijkste conclusies over Pilot 2 en 3

Hieronder geven we allereerst in kort bestek de belangrijkste conclusies weer uit de derde monitoringronde van Pilot 2 en Pilot 3. In het resterende deel van de managementsamenvatting worden deze conclusies verder uitgewerkt.

Pilot 2	
1	Driekwart van de projecten die inmiddels zijn afgerond heeft vrijwel alle projectdoelstellingen behaald.
2	Binnen Pilot 2 zijn geen projecten uitgevoerd op het terrein van visievorming. De projecten onder dit thema richtten zich vooral op de implementatie van een reeds ontwikkelde visie en strategie.
3	Het vernieuwend karakter van de meeste projecten voor de sector als totaal lijkt beperkt te zijn geweest.
4	Veel projecten richtten zich op het realiseren van een cultuuromslag binnen de organisatie. Er wordt binnen deze projecten geclaimd dat een cultuuromslag door het project is gerealiseerd. Het is echter niet mogelijk dit hard vast te stellen.
5	De effecten op arbeidsontwikkeling van de projecten onder het thema Instrumentontwikkeling zijn (nog) niet vast te stellen.
6	De projecten die zich richtten op de verbreding van de doelgroep hebben geen resultaten opgeleverd in termen van doorstroom naar reguliere werkplekken. Dit was wel een belangrijke doelstelling voor dit thema.
7	Samenwerking met andere partijen is van belang wanneer een sw-bedrijf zich richt op een bredere/nieuwe doelgroep
8	Minder plaatsingen bij reguliere werkgevers dan gepland gerealiseerd in projecten gericht op de ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers.
9	Voorjaar 2012 waren er nog geen plaatsingen gerealiseerd binnen de projecten gericht op jobcarving. Eén van de twee projecten heeft jobcarving losgelaten.
10	Leiderschap en commitment vanuit het management is een belangrijke bepalende factor voor het behalen van resultaten in de veranderingsprojecten in Pilot 2. Positieve voorbeeldprojecten onderscheiden zich op dit punt van de minder succesvol verlopen projecten.
11	Voor projecten gericht op werkgeversdienstverlening is een belangrijke bepalende factor voor succes de mate waarin accountmanagers enthousiast over het ontwikkelde instrument zijn. In een aantal projecten ontbrak het hier aan.

*Tabel S.1 Belangrijkste conclusies uit de derde monitoringronde van Pilot 2*

Pilot 3	
1	Twee van de vijf inmiddels afgeronde projecten hebben de gestelde projectdoelstellingen grotendeels gehaald.
2	Alleen in Heerlen lijkt binnen het project een meer integrale samenwerking op het Werkplein ontwikkeld te zijn die ook na het project wordt gecontinueerd.
3	Doordat maar in één project de ontwikkelde samenwerking ook na het project gecontinueerd wordt zal het langere termijn effect van de projecten op uitstroom van mensen met een arbeidsbeperking naar een reguliere arbeidsplaats beperkt zijn.
4	De projecten binnen Pilot 3 bevatten ieder vernieuwende elementen.

Pilot 3	
5	Ook binnen Pilot 3 is met name leiderschap en commitment vanuit het management van gemeente, UWV en andere partners een belangrijke factor waarop het project dat wel wordt geïmplementeerd zich onderscheid van andere projecten binnen dit thema. Daarnaast is bepalend dat de aanpak binnen de sterk door effectiviteit en efficiency gedreven inzet van middelen past.

*Tabel S.2 Belangrijkste conclusies uit de derde monitoringronde van Pilot 3*

## **Uitwerking conclusies met betrekking tot Pilot 2**

### **Resultaten van Pilot 2**

Van de 24 afgeronde projecten in Pilot 2 heeft driekwart (18 projecten) vrijwel alle gestelde doelstellingen behaald van het project. De projecten gericht op de ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers blijven achter in de mate waarin zij hun doelstellingen hebben behaald. Slechts 2 van de 7 afgeronde projecten onder dit thema heeft zijn doelstellingen in hoge mate gehaald.

Doelstelling van Pilot 2 is om instrumenten en aanpakken te ontwikkelen waarmee de deelnemende sw-bedrijven in de toekomst beter geëquipeerd zijn om te fungeren als springplank naar werk bij een reguliere werkgever. De sw-bedrijven hebben ieder gekozen voor elementen waarop in hun bedrijf verdere ontwikkeling nodig was. Met het behalen van hun projectdoelstellingen hebben zij het door hen beoogde instrumentarium ontwikkeld en in veel gevallen getest. Voor ongeveer de helft van de (afgeronde) projecten geldt dat zij de ontwikkelde aanpak/het ontwikkelde instrument ook volledig verwachten te implementeren in hun reguliere bedrijfsvoering. Ook hier geldt weer dat dit voor de projecten uitgevoerd onder het thema Dienstverlening aan werkgevers het minst geldt.

### **Effectiviteit in termen van arbeidsontwikkeling of meer regulier werk**

Over de effectiviteit van de ontwikkelde aanpakken en instrumenten in termen van arbeidsontwikkeling of doorstroom naar een arbeidsplaats bij een reguliere werkgever is geen uitspraak mogelijk voor de projecten die worden uitgevoerd onder de thema's Visievorming, Cultuuromslag en Instrumentontwikkeling.

Voor de thema's Visievorming en Cultuuromslag is dit conform verwachting. Deze thema's staan qua doelstelling vrij ver af van een direct effect op arbeidsontwikkeling of meer doorstroom naar regulier werk. Bij de projecten onder het thema Instrumentontwikkeling (9 projecten) geldt dat maar één project (De Verrekijker van Iederz) concrete data beschikbaar heeft over kwantitatieve resultaten (aantal gerealiseerde detacheringen vanuit de beschutte groep). Voor de overige projecten geldt dat in de projectplannen geen SMART doelstellingen geformuleerd op de effectiviteit van het te ontwikkelen instrument. Voor het thema Instrumentontwikkeling is dit opmerkelijk aangezien in het toetsingskader voor de projectaanvragen wel is aangegeven dat de projecten aantoonbaar (meetbare) resultaten zouden moeten opleveren in termen van arbeidsontwikkeling.

De projecten onder het thema 'Verbreding doelgroep' hebben (op één project na) wel data beschikbaar over hun resultaten in termen van uitstroom naar een reguliere arbeidsplaats. Binnen de projecten is nauwelijks uitstroom gerealiseerd naar een reguliere werkgever. De projectplannen waren hier wel op gericht. Een belangrijke achtergrond hierbij is dat wanneer de doelgroepen waarop is ingezet worden beschouwd de afstand tot de arbeidsmarkt veelal groot was. Het betreft jongeren (hoofddoelstelling: terug naar school), leerlingen uit het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO), de doelgroep met een AWBZ indicatie voor dagbesteding en WWB-ers met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Ook speelt mee dat op 1 project na er geen concrete kwantitatieve doelstellingen zijn geformuleerd op de te realiseren werkplekken bij werkgevers. Hierdoor kon de inzet van de ontwikkelde instrumenten vrij makkelijk verschuiven naar het realiseren van een meer realistisch of voor de hand liggende doel voor de doelgroep.

Bij één project (Concern voor Werk) is de ontwikkeling van deelnemers aan de pilot in termen van ontwikkeling op de participatieladder in beeld gebracht. Binnen dit project hebben Daarbij geldt dat vrijwel alle deelnemers een of meerdere stappen op de ladder hebben gezet.

Voor de projecten binnen het thema Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers geldt dat de projecten die kwantitatieve doelstellingen hebben geformuleerd op de doorstroom naar een arbeidsplaats bij een reguliere werkgever qua realisatie allemaal ver achter blijven op hun doelstellingen. Het gaat in alle gevallen om projecten die zich met name richten op het realiseren van (duurzame) detacheringen.

## **Vernieuwend karakter van de ontwikkelde aanpakken/instrumenten**

Het vernieuwende karakter van de meeste projecten voor de sector als totaal is beperkt. Er lijkt eerder sprake te zijn van projecten die vernieuwend zijn voor het sw-bedrijf zelf. Bij de uitwerking van arbeidsontwikkelinstrumentarium in de projecten wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt of aangesloten bij reeds bestaand instrumentarium dat zijn nut bewezen heeft bij andere sw-bedrijven. Een van de projecten (de Atlant-methodiek) is er zelfs geheel op gericht om de reeds binnen het bedrijf ontwikkelde methodiek te beschrijven, zodat deze beschikbaar komt voor andere sw-bedrijven.

Het bovenstaande betekent niet dat er geen vernieuwende elementen te vinden zijn in de pilotprojecten. Een aantal voorbeelden van vernieuwende elementen binnen de Pilot zijn:

- Het experimenteren met gemengde teams (regulier en sw) bij Inclusief Groep.
- Het experimenteren met jobcarving bij Atlant en Paswerk.
- Het experimenteren met het faciliteren van coaches van reguliere werkgevers in het begeleiden van gedetacheerde sw-ers door Presikhaaf, Pauw Bedrijven en Permar.
- Het experimenteren met een wijkgerichte aanpak door Paswerk.
- Realiseren van een intensieve samenwerking tussen casemanagers en coaches van het sw-bedrijf en de gemeente door Concern voor Werk.

## **Specifieke conclusies en succes- en faalfactoren per thema**

### **Visie- & strategieontwikkeling: geen visie- en strategieprojecten binnen de pilot**

Binnen de Pilot zijn geen echte visie- of strategieontwikkelingsprojecten uitgevoerd. De belangrijkste reden hiervoor is dat de slag naar een nieuwe bedrijfsvisie en strategie binnen de projecten al voor de start van de Pilots gemaakt was. De projecten die onder dit thema zijn uitgevoerd hadden een focus op de implementatie van de strategie. Daardoor was er in de projecten een duidelijke overeenkomst met de projecten onder cultuurverandering en instrumentontwikkeling.

Dit betekent niet dat er in de projectperiode binnen de bedrijven die deelnemen aan Pilot 2 niet is gewerkt aan visie- of strategieontwikkeling. De voorbereidingen op de Wet werken naar vermogen en de aangekondigde - en deels doorgevoerde- bezuinigingen onder Rutte I op de sociale werkvoorziening hebben in de sector en dus ook bij de Pilotbedrijven een heroriëntatie op de visie en strategie betekend, waarin ook gemeenten een prominente rol hebben gespeeld. De projecten hebben daarin een katalyserende werking gehad.

Aangezien er geen projecten zijn uitgevoerd op het terrein van visie- en strategieontwikkeling kunnen vanuit de projecten geen succes- en faalfactoren worden gegenereerd voor dit thema.

### **Cultuuromslag: verandering geclaimd, maar niet vast te stellen**

Veel van de projecten van Pilot 2 hebben als achterliggende doel om een cultuurverandering te starten of te versterken bij het middelmanagement of bij sw-medewerkers. Dat geldt niet alleen voor de negen projecten die onder dit thema zijn ingediend, maar ook voor een belangrijk deel van de projecten onder de thema's "Visie- en strategieontwikkeling" en "Instrumentontwikkeling". De meeste projecten die tot doel hadden om een cultuurverandering te realiseren claimen dat als gevolg van het project een verandering in houding en gedrag bij het middelmanagement en sw-medewerkers zichtbaar is. Wij hebben dit geverifieerd bij verschillende partijen die betrokken zijn bij het project. De cultuurverandering is in de projecten niet gemeten en dus niet hard vast te stellen.

Vanuit de projecten en onze analyse van ontwikkelingen buiten de projecten zijn voor het realiseren van een cultuuromslag richting arbeidsontwikkeling de volgende factoren bepalend:

- *Concrete aanpassingen in werkprocessen, structuur of aanpassing van werkplek:* Uit het onderzoek komt naar voren dat cultuurverandering gestimuleerd wordt wanneer het gepaard gaat met concrete zichtbare veranderingen binnen de organisatie, zoals de implementatie van een arbeidsontwikkelinstrumentarium, de aanpassing van werkprocessen of het realiseren van detacheringen met de doelgroep die daar voorheen niet voor in aanmerking kwam.
- *Communicatie van de urgentie van de verandering:* Vooral bij de geïnterviewde sw-bedrijven buiten de pilot wordt het belang hiervan benadrukt, bijvoorbeeld door de noodzaak te benadrukken vanuit de financiële houdbaarheid in de toekomst of vanuit de relevantie van de dienstverlening van het bedrijf voor de gemeenten in de toekomst.

### **Instrumentontwikkeling bij sw-bedrijven: effect op arbeidsontwikkeling niet in beeld**

Grofweg zijn drie typen instrumenten binnen de pilot ontwikkeld of geïmplementeerd:

- Instrumenten gericht op inzichtelijk en bespreekbaar maken van individuele arbeidsontwikkeling (diagnose en volgen van arbeidsontwikkeling).
- Instrumenten gericht op detachering bij de werkgever en duurzamer maken van de plaatsing (belemmeringen wegnemen, versterken begeleiding, monitoring op de werkplek).
- Instrumenten gericht op organisatieverandering (Investors in People).

De effecten van de instrumenten op de arbeidsontwikkeling van sw-medewerkers zijn niet in beeld. Daardoor kan de effectiviteit van de ontwikkelde instrumenten niet worden vastgesteld.

Als belangrijke bepalende succesfactoren bij instrumentontwikkeling op het terrein van arbeidsontwikkeling komen uit ons onderzoek de eenvoud van het instrument (bruikbaar in de praktijk).naar voren. In een project is getest of het werken met gemengde teams van sw-ers en reguliere krachten de arbeidsontwikkeling bevordert. Daarvoor is in het betreffende project geen bewijs gevonden.

### **Verbreding doelgroep: nauwelijks doorstroom naar reguliere werkplekken gerealiseerd**

De projecten die zijn uitgevoerd onder dit thema leiden tot nog toe nauwelijks tot het realiseren van doorstroom naar reguliere werkplekken. Dit was oorspronkelijk wel de doelstelling van de projecten. Een belangrijke factor die bepalend is geweest voor het niet realiseren van deze doelstelling is de gekozen doelgroep.

Het gaat enerzijds om doelgroepen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt (VSO, AWBZ) en anderzijds om doelgroepen waarvoor uitstroom naar werk niet de primaire focus is (jongeren). Ook speelt mee dat op 1 project na er geen concrete kwantitatieve doelstellingen zijn geformuleerd op de te realiseren werkplekken bij werkgevers. Hierdoor kon de inzet van de ontwikkelde instrumenten vrij makkelijk verschuiven naar het realiseren van een meer realistisch of voor de hand liggende doel voor de doelgroep.

Uit de projecten die zijn uitgevoerd onder dit thema komen wel een aantal belangrijke condities naar voren om een bredere doelgroep te bedienen. Het bedienen van een andere doelgroep vraagt van een sw-bedrijf doorgaans het aangaan van een samenwerking met een andere partij. Een gedeelde visie en benadering op de doelgroep is daarbij een belangrijke voorwaarde.

Bij een uitbreiding van de dienstverlening naar andere doelgroepen komen uit de Pilot de volgende bepalende factoren naar voren:

- *De inbreng en het gebruik van kennis en expertise van anderen partijen*, waarmee de samenwerking wordt gezocht, speelt daarbij een belangrijke rol om gericht en effectiever de doelgroep te kunnen bedienen.
- *De aanpak richten op positieve motivatie* vanuit de competenties van deelnemers, met een benadering gericht op verleiding en intensieve begeleiding. In één van de projecten (Concern voor Werk) is dit bepalend geweest.
- *Het gebruik van bestaand instrumentarium*: alle projecten maken gebruik van bestaand instrumentarium/infrastructuur als basis voor het bedienen van de bredere doelgroep. De specifieke karakteristiek van de te bedienen doelgroep bepaald de mate waarin bestaand instrumentarium aangepast wordt, en op welke manier.

#### **Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers door sw-bedrijven: minder plaatsingen dan gepland**

In de projecten onder dit thema zijn aanpakken getest om meer duurzame werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking (met name sw-ers) bij een reguliere werkgever te genereren. In vrijwel alle projecten is het uitgangspunt dat de medewerkers via een detachingsconstructie aan de slag zijn bij de werkgever. De projecten kennen (voor zover hier doelstellingen voor waren geformuleerd) tegenvallende resultaten in termen van (duurzame) plaatsingen. Een deel van de ontwikkelde aanpakken worden niet geïmplementeerd in de reguliere bedrijfsvoering.

#### **Jobcarving**

In twee projecten binnen Pilot 2 wordt geëxperimenteerd met jobcarving. In beide gevallen gaat het om projecten gericht op de zorgsector. Beide projecten hebben (met behulp van jobcarving) tot medio 2012 nog niet geleid tot gerealiseerde plaatsingen. Eén van de twee projecten is gestopt met het instrument jobcarving en richt zich nu op detachering en bemiddeling zonder dit instrument.

Belangrijke lessen uit deze projecten t.a.v. het instrument jobcarving zijn:

- Naast commitment van het hogere management bij de werkgever is ook commitment van afdelingsmanagers nodig is om jobcarving tot een succes te maken. De jobcarving dient uiteindelijk op de afdeling plaats te vinden.
- Een andere belangrijke les is dat jobcarving alleen succesvol kan zijn wanneer hiermee een probleem van de werkgever wordt opgelost. Dit leerpunt wordt ook door sw-bedrijven buiten de pilot genoemd. Jobcarving dient gezien te worden als één van de instrumenten waarmee de werkgever bediend kan worden en waarmee de juiste match kan ontstaan.



### **Ontwikkeling detacheringsbedrijf**

In twee projecten wordt een detacheringsbedrijf ontwikkeld (Caparis en Alescon). In beide projecten blijven de resultaten in termen van plaatsingen sterk achter bij de verwachting. Dit terwijl op andere plaatsen wel succesvolle detacheringsformules in de markt zijn gezet.

Belangrijke lessen bij het ontwikkelen van een detacheringsbedrijf:

- Draagvlak binnen (management van) het sw-bedrijf komt naar voren als een bepalende factor hierbij. Door een van de projecten (Alescon) wordt dit genoemd een belangrijke factor voor het tegenvallend aantal plaatsingen. Buiten de pilot wordt dit juist als een belangrijke succesfactor genoemd.
- De relatie met de werkgever is daarnaast een belangrijke succesfactor.

### **Andere succes- en faalfactoren**

Meer in het algemeen komen de volgende bepalende factoren naar voren bij het ontwikkelen van succesvolle dienstverlening aan werkgevers:

- Financiële prikkels, bijvoorbeeld in de vorm van een startsubsidie aan de werkgever, worden in vier projecten ingezet. In de projecten wordt ervaren dat deze prikkels een positieve bijdrage leveren aan het vergroten van de mogelijkheden om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen bij werkgevers.
- Het centraal stellen van de vraag van de werkgever. Deze factor wordt vaak genoemd, maar blijft de belangrijkste bepalende factor voor een succesvolle werkgeversbenadering.
- In het project Buitenkanz is een aanpak ontwikkeld waarin werkgevers worden getraind in het omgaan met de beperking van sw-ers. Deze aanpak biedt kansen om de loyaliteit van werkgevers naar mensen met een arbeidsbeperking en het sw-bedrijf te versterken.

### **Verskil tussen positieve voorbeeldprojecten en minder succesvolle projecten**

Door het ontbreken van een norm voor succes van de projecten in de Pilot is het lastig om een onderscheid te maken tussen succesvolle en niet succesvolle projecten. Om toch een uitspraak te kunnen doen wat over de thema's heen bepalende factoren zijn voor een succesvol project hebben wij aan de hand van de volgende criteria een vergelijking gemaakt:

- Wordt het instrument/de aanpak geïmplementeerd?
- Wordt/blijft het instrument/de aanpak na afloop van de pilot een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van het sw-bedrijf?
- Past het projectresultaat in de hoofddoelstelling van Pilot 2?
- Zijn wij als onderzoekers overtuigd van de potentie/waarde van het instrument/de aanpak voor andere sw-bedrijven?

Uit deze analyse komt naar voren dat deze projecten vooral van elkaar verschillen in het leiderschap en commitment aan het project dat vanuit het management van het bedrijf wordt getoond voor het project en de verandering naar een arbeidsontwikkelbedrijf. Daarbij speelt communicatie een belangrijke rol.

Ook komt uit deze analyse naar voren dat binnen het thema Werkgeversdienstverlening een verschil waar te nemen is in de mate waarin accountmanagers en begeleiders enthousiast en gecommitteerd zijn aan het ontwikkelde instrument. Bij projecten waar dit minder het geval is, verloopt de uitrol hiervan naar werkgevers ook moeizaam.

In tabel S.3 geven we een samenvatting van de hierboven genoemde succes- en faalfactoren.

Thema 1 Visievorming	Thema 2 Cultuur- verandering	Thema 3 Instrument- ontwikkeling	Thema 4 Verbreding Doelgroep	Thema 5 Werkgevers dienstverlening
Leiderschap en commitment management				
Communicatie				
Geen	Concrete aanpassingen in werkprocessen, structuur of werkplek stimuleren cultuurverandering	Eenvoud van het instrument in het gebruik	Inbreng en gebruik van kennis en expertise van andere partijen	Training van de werkgever in omgaan met de arbeidsbeperking versterkt loyaliteit werkgever
	Creëren van een voorhoede en communicatie van successen	Ruimte voor een maatwerk aanpak en voldoende handelingsvermogen	Aanpak gericht op positieve motivatie vanuit de competenties van deelnemers	Wegnemen vrijblijvendheid bij detachering
	Communicatie van urgentie van de verandering		Gebruik van bestaand instrumentarium	Intern draagvlak voor detacheringen
				Relatie met de werkgever
				Commitment afdelingsmanagers (werkgeverszijde) bij jobcarving
				Vraag van de werkgever centraal
				Enthousiasme voor instrument bij accountmanagers

Tabel S.3 Belangrijkste succes- en faalfactoren op de vijf thema's van Pilot 2 zoals deze voortkomen uit de projecten

## **Uitwerking conclusies met betrekking tot Pilot 3**

### **Resultaten van Pilot 3**

De doelstelling van de projecten onder Pilot 3 is om integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, vorm te geven. Onder andere door de professionalisering van de diagnosestelling, het ontwikkelen van samenwerking tussen ketenpartners en het ontwikkelen van geïntegreerde en vraaggestuurde dienstverleningsconcepten voor werkgevers. Vijf van de zes projecten binnen Pilot 3 zijn inmiddels in de afrondingsfase. Een van deze vijf projecten (ISD Drechtsteden) is voortijdig (gedeeltelijk) gestaakt.

Slechts twee van de vijf afgeronde projecten (Heerlen en Amersfoort) hebben de gestelde doelstellingen grotendeels gehaald. Maar bij één van de vijf projecten (Heerlen) bestaat het voornemen om de ontwikkelde aanpak ook na het project voort te zetten. Het project van Heerlen was gericht op de structurele inbedding van de samenwerking op het terrein van jongeren op het Werkplein. Door het project zijn meer jongeren in beeld, is de instroom van jongeren uit het praktijkonderwijs naar de wsw fors afgenomen en is de terugval na plaatsing in een baan of in het onderwijs flink gedaald.

Alleen in Heerlen lijkt dus met het project een meer integrale samenwerking op het Werkplein gerealiseerd die ook na het project zal worden gecontinueerd.

### **Effectiviteit in termen van meer mensen met een arbeidsbeperking op een reguliere werkplek**

Aangezien in vijf van de zes projecten besloten is om de ontwikkelde aanpak niet te implementeren in de staande organisatie zal het effect op langere termijn zeer beperkt zijn. Binnen de projecten zijn wel plaatsingen gerealiseerd, daarbij blijkt het aantal plaatsingen lager te zijn dan vooraf verwacht. Het project van de gemeente Heerlen richt zich op een brede groep jongeren, waaronder jongeren met een arbeidsbeperking (praktijkonderwijs). In het project wordt op basis van de ontwikkelde aanpak een flinke daling van de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs naar de sociale werkvoorziening geconstateerd (van 80 naar 3 jongeren per jaar).

### **Vernieuwend karakter van de ontwikkelde aanpakken/instrumenten**

De aanpakken die in de projecten zijn ontwikkeld bevatten ieder vernieuwende elementen. Daar waar de projecten zich richten op de bemiddeling en plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking is de aanpak hiervan via het Werkplein vernieuwend. Ook in het project in Heerlen is een vernieuwend element dat in de integrale aanpak ook jongeren met een arbeidsbeperking een prominente plaats hebben. Het vernieuwende element van het project van Werkplein Activerium ligt vooral in de integrale benadering van cliënten over de grenzen van de wetgeving heen en in de open wijze waarop de diagnosestelling en het opstellen van het trajectplan met de cliënt samen heeft plaatsgevonden.

## **Succes- en faalfactoren vanuit Pilot 3**

### **Overkoepelende succes- en faalfactoren**

#### *Leiderschap en commitment*

Een belangrijke conclusie die uit Pilot 3 naar voren komt is dat op Heerlen na niet gelukt is om binnen de projecten een integrale dienstverlening te ontwikkelen en te implementeren die ook na de Pilot zal worden voortgezet. Dit lijkt vooral te maken te hebben met leiderschap en commitment vanuit het management en met het niet tot stand komen van een echte samenwerking. Partijen, in eerste instantie met name UWV trokken zich terug uit het project of legden minder prioriteit bij het project. Daarin speelt uiteraard ook de veranderende financiële werkelijkheid een rol van krimpende budgetten. Daardoor zijn prioriteiten verschoven waardoor bij de deelnemende partijen het commitment voor de aanpak verminderde.

#### *Ontwerpen aanpak vanuit effectiviteit en efficiency*

Een conclusie die daar aan gerelateerd is, is dat op een aantal plaatsen de ontwikkelde aanpak niet effectief en efficiënt genoeg is gebleken om ook in tijden van krimpende budgetten voldoende aantrekkelijk te zijn om na de Pilot voortgezet te worden.

Een belangrijk leerpunt, dat uit de Pilot naar voren komt, is dan ook dat het in deze tijd van groot belang is om, bij het ontwerpen van integrale dienstverlening gericht op werkzoekenden (met een arbeidsbeperking) en werkgevers, effectiviteits- en efficiencyvoordelen centraal te stellen.

Ondanks dat vijf van de zes projecten niet worden geïmplementeerd zijn er wel een aantal aanvullende lessen te leren uit de projecten, gerelateerd aan de drie thema's van Pilot 3.

### **Professionalisering diagnosestelling en Plan van Aanpak**

In Pilot 3 is één project uitgevoerd onder het thema Professionalisering diagnosestelling en Plan Van Aanpak, het project van Werkplein Activerium. Uit dit project komen de volgende resultaatbepalende factoren naar voren:

- Heldere richtlijnen voor de coaches/casemanagers: in het project is er in eerste instantie voor gekozen geen richtlijnen te ontwikkelen, maar de vraag van de client centraal te stellen. Hierop heeft later bijsturing plaatsgevonden.
- Interactie tussen vraag cliënt en doelstelling Werkplein: een belangrijk leerpunt in het project is dat ook in een aanpak vanuit de vraag van de client uitstroom naar werk centraal moet blijven staan.
- Aandacht voor nazorg in het Plan van Aanpak om terugval te voorkomen
- Samenwerking met andere partijen (bij Aciverium gemeente, UWV en het sw-bedrijf) vergroot de mogelijkheden tot maatwerk.

### **Samenwerking op het Werkplein**

Het project van de gemeente Heerlen levert een aantal bepalende factoren op:

- Aandacht voor specialismen en affiniteiten bij medewerkers van verschillende partijen versterkt de aanpak.
- In samenwerking rond jongeren in Heerlen wordt gewerkt met een bottom-upbenadering met sturing op hoofdlijnen. Dit wordt in Heerlen gezien als een belangrijke bepalende factor voor het succes in de samenwerking.
- Binnen de aanpak dient voldoende ruimte te zijn voor het delen van ervaringen en problemen uit de praktijk, zodat van daaruit de aanpak en samenwerking verder versterkt kan worden.
- Het in klein en overzichtelijk verband oppakken van de verandering vergroot de kansen op succes
- Een belangrijke factor in Heerlen is geweest dat er voldoende tijd is genomen om de samenwerking te laten groeien.

### **Geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers**

Bij de vier projecten die zich richten op de werkgeversbenadering moeten de effecten gezocht worden in een aanzet die het heeft gegeven om de dienstverlening verder te ontwikkelen (Terneuzen), dat het de informele samenwerking heeft verbeterd (Amersfoort, Hoogeveen) en dat kennis is opgedaan (Hoogeveen, Drechtsteden). In termen van een concrete integrale werkgeversbenadering valt op dat dit zowel in Amersfoort, als in Hoogeveen in eerste instantie is gerealiseerd. Via de werkgeversbenadering zijn ook kandidaten met een arbeidsbeperking geplaatst bij werkgevers. Echter, in beide gevallen is uiteindelijk besloten de ontwikkelde benadering niet te implementeren.

De belangrijkste bepalende factoren voor een succesvolle integrale werkgeversbenadering die uit ons onderzoek naar voren komen zijn:

- Invulling van de randvoorwaarden hoe samen te werken in de integrale benadering van de markt.
- Commitment en sturing van uit een stuurgroep of het management.
- Een goede informele samenwerking op de werkvloer.
- Het spreken van de taal van de werkgever in de dienstverlening (zakelijkheid). Vooral buiten de Pilot wordt deze factor genoemd als voorwaarde voor een succesvolle werkgeversdienstverlening.

In tabel S.4 geven we een samenvatting van de hierboven genoemde succes- en faalfactoren zoals deze voor Pilot 3 uit het onderzoek naar voren komen.

Thema 1: professionalisering diagnosestelling	Thema 2: samenwerking	Thema 3: dienstverlening aan werkgevers
Leiderschap en commitment management		
Ontwerpen van nieuwe aanpakken vanuit effectiviteit en efficiency		
Heldere richtlijnen voor professionals	Aandacht voor specialismen en affiniteiten bij medewerkers	Commitment en sturing vanuit een stuurgroep/management
Interactie tussen wensen klant en doelstelling Werkplein	Bottom-upbenadering met sturing op hoofdlijken	Afspraken vooraf over de randvoorwaarden voor de samenwerking
Aandacht voor nazorg om terugval te voorkomen	Ruimte voor delen van ervaringen en problemen uit de praktijk	Laten werken van informele verbanden
	In klein en overzichtelijk verband oppakken van de verandering	Zakelijke aanpak in de werkgeversbenadering
	Tijd om de samenwerking te laten groeien	

*Tabel S.4 Belangrijkste succes- en faalfactoren op de drie thema's van Pilot 3 zoals deze voortkomen uit de projecten*

### **Invloed van externe factoren in Pilot 2 en 3**

Externe ontwikkelingen hebben in beide Pilots een rol gespeeld. Het ging daarbij vooral om de ontwikkelingen rond de Wwnv en voorgenomen bezuinigingen op het werkdeel van de Wwb, bij UWV Werkbedrijf en in de sociale werkvoorziening. In Pilot 2 lijkt dit vooral een positieve invloed gehad te hebben aan het belang van het project voor de organisatie. Bij Pilot 3 heeft het vooral een tegenwerkende rol gespeeld, doordat daardoor partijen (met name UWV) zich uit het project terugtrokken, of minder prioriteit bij het project legden.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Aanleiding	1
1.2	Monitoring en evaluatie van Pilot 2 en 3	1
1.3	Scope van onderzoek	2
1.4	Onderzoeksvragen	3
1.5	Vormgeving van Pilot 2 & 3 en gevolgen voor de monitoring	5
1.6	Analyse van resultaten en bepalende factoren mogelijkheden en onmogelijkheden	7
1.7	Onderzoeksaanpak	9
1.8	Leeswijzer	11
<b>2</b>	<b>Voortgang projecten Pilot 2 en 3</b>	<b>12</b>
2.1	Inleiding	12
2.2	Algemeen beeld van de voortgang	12
2.3	Belangrijke risico's en belemmeringen	15
2.4	Overdraagbaarheid	15
<b>3</b>	<b>Resultaten en bepalende factoren projecten Visieontwikkeling (Pilot 2)</b>	<b>17</b>
3.1	De projecten	17
3.2	Analysemodel Visie- en Strategieontwikkeling	17
3.3	Voortgang van de projecten	18
3.4	Resultaten	18
3.5	Analyse van resultaten en effecten	20
3.6	Bepalende factoren	21
<b>4</b>	<b>Resultaten en bepalende factoren projecten Cultuuromslag (Pilot 2)</b>	<b>23</b>
4.1	De projecten	23
4.2	Analysemodel Cultuuromslag	23
4.3	Voortgang van de projecten	24
4.4	Resultaten	24
4.5	Analyse van resultaten en effecten	27
4.6	Bepalende factoren	27
<b>5</b>	<b>Resultaten en bepalende factoren projecten Ontwikkeling Instrumentarium (Pilot 2)</b>	<b>30</b>
5.1	De projecten	30
5.2	Analysemodel Instrumentontwikkeling	30
5.3	Voortgang van de projecten	31
5.4	Resultaten	31
5.5	Analyse van resultaten en effecten	33
5.6	Bepalende factoren	34

<b>6</b>	<b>Verbreiding van de doelgroep (Pilot 2)</b>	<b>35</b>
6.1	De projecten	35
6.2	Analysemodel Verbreiding Doelgroep	35
6.3	Voortgang van de projecten	36
6.4	Resultaten	36
6.5	Analyse van resultaten en effecten	38
6.6	Bepalende factoren	38
<b>7</b>	<b>Ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers door sw-bedrijven (Pilot 2)</b>	<b>40</b>
7.1	De projecten	40
7.2	Analysemodel Werkgeversdienstverlening	40
7.3	Voortgang van de projecten	41
7.4	Resultaten	41
7.5	Analyse van resultaten en effecten	45
7.6	Bepalende factoren	46
<b>8</b>	<b>Integrale dienstverlening op de Werkpleinen (Pilot 3)</b>	<b>49</b>
8.1	De projecten	49
8.2	Analysemodel integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers (pilot 3)	49
8.3	Voortgang van de projecten	52
8.4	Resultaten	52
8.5	Analyse van resultaten en effecten	55
8.6	Bepalende factoren	55
<b>9</b>	<b>Overkoepelende analyse</b>	<b>58</b>
9.1	Inleiding	58
9.2	Pilot 2 "Omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf"	58
9.3	Pilot 3 "Integrale Dienstverlening op Werkpleinen"	73
9.4	Overall conclusie over Pilot 2 en 3 heen	79

## **Bijlagen:**

- 1 onderzoeksaanpak en verslag van de activiteiten in de tweede monitoringsronde
- 2 samenvatting succes- en faalfactoren uit de literatuur

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Op 9 oktober 2008 bracht de Commissie Fundamentele Herbezinning Wet sociale werkvoorziening (Commissie De Vries)<sup>3</sup> haar advies uit. In het advies worden verstrekkende aanbevelingen gedaan om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen in een reguliere baan. Het kabinet Balkenende IV heeft vervolgens het initiatief genomen tot de pilots "werken naar vermogen". De doelstelling van de pilots is als volgt geformuleerd:

*"Werkgevers, sw-bedrijven, gemeenten en UWV, die allen een cruciale rol spelen bij het aan het werk helpen en houden van mensen met een arbeidsbeperking, krijgen tot eind 2012 de mogelijkheid om aan de slag te gaan met vernieuwende aanpakken en methoden. In de praktijk zal worden onderzocht wat werkt, zodat antwoord wordt verkregen op de vraag hoe de kansen van mensen met een arbeidsbeperking op een duurzame, reguliere baan kunnen worden verbeterd."*<sup>4</sup>

Er worden binnen vier pilots projecten uitgevoerd:

- 1 Pilot 1: het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers.
- 2 Pilot 2: het stimuleren van de omslag van sw-bedrijven naar mensontwikkelbedrijven.
- 3 Pilot 3: het vormgeven van integrale dienstverlening op Werkpleinen.
- 4 Pilot 4: het toetsen van een nieuwe systematiek (loondispensatie).

## 1.2 Monitoring en evaluatie van Pilot 2 en 3

In deze rapportage wordt ingegaan op de voortgang, resultaten en lessen uit de projecten die vallen onder pilot 2 én 3. De rapportage heeft betrekking op de periode mei 2011 tot en met april 2012. Hieronder herhalen wij kort de vraagstelling die binnen het onderzoek centraal staat en het analysemodel dat wij binnen het onderzoek hanteren.

### *Pilot 2*

De vraagstelling van pilot 2 is de volgende:

*Hoe kunnen sw-bedrijven, nog meer dan nu (medio 2010), als een springplank fungeren voor álle mensen die op termijn bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen, maar zich daartoe eerst nog verder moeten ontwikkelen?*

Om een antwoord te geven op deze vraag zijn 32 projecten geselecteerd met één van de volgende thema's:

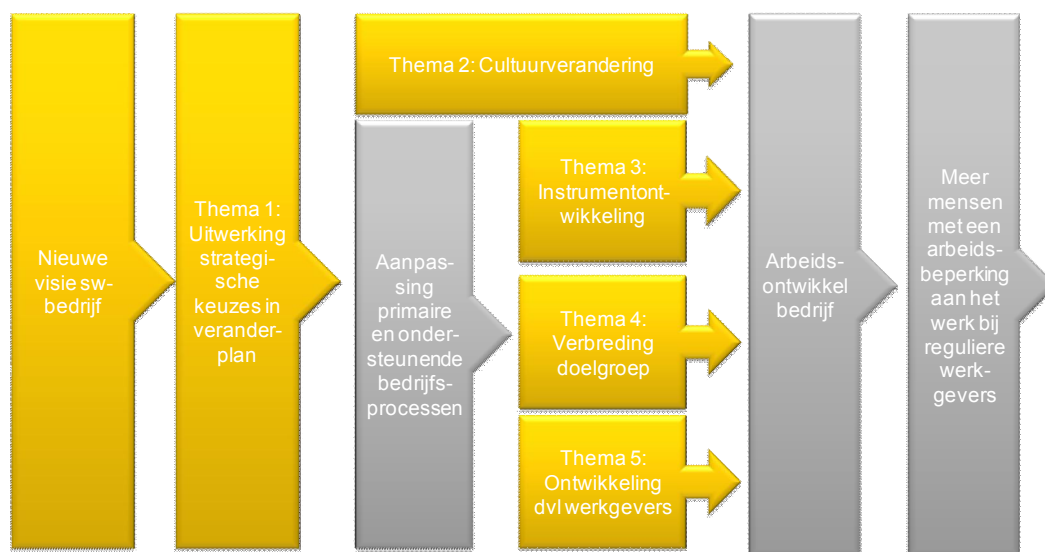
- Visie- en strategieontwikkeling bij sw-bedrijven.
- Cultuuromslag bij sw-bedrijven.
- Verbetering instrumentarium bij sw-bedrijven.
- Verbreding van de doelgroep van sw-bedrijven.
- Ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers bij sw-bedrijven.

<sup>3</sup> Commissie fundamentele herbezinning Wsw, 'werken naar vermogen; advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw', 2009.

<sup>4</sup> <http://www.ikkan.nl/meebouwenpilots/>.



De projecten binnen Pilot 2 hebben ieder betrekking op een deel van de beoogde veranderingsproces richting een arbeidsontwikkelbedrijf. Zij vormen als het ware ieder een deel van de puzzel. Het ene project richt zich op de benodigde aanpassing van de strategie, de ander op cultuurverandering, in een ander project wordt een instrument ontwikkeld. Figuur 1.1 geeft het veranderingsproces weer dat sw-bedrijven doorlopen bij hun omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf en plaatst de thema's daar binnen.



*Figuur 1.1 Stappen in het veranderproces naar een arbeidsontwikkelbedrijf*

### *Pilot 3*

De vraagstelling van pilot 3 is de volgende:

*Hoe kunnen gemeenten en UWV op de Werkpleinen de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, vormgeven?*

Om een antwoord te geven op deze vraag zijn 6 projecten geselecteerd met één van de volgende thema's:

- Professionalisering van de diagnosestelling en het plan van aanpak voor dienstverlening op Werkpleinen.
- Ontwikkeling van samenwerking op Werkpleinen.
- Ontwikkeling van geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers op Werkpleinen.

### **1.3 Scope van onderzoek**

De scope van het onderzoek betreft het monitoren van de voortgang van de projecten en het in beeld brengen van de gerealiseerde resultaten. Een en ander in het licht van de projectaanvragen zoals door sw-bedrijven en Werkpleinen ingediend. Tot de scope van de monitoring behoort niet het toetsen van de resultaten in het kader van het vaststellen van de verstrekte subsidie. Evenmin behoort tot de scope de financiële afwikkeling van de projecten die daarop volgt.

## 1.4 Onderzoeksvragen

De doelstelling van de Pilots 2 en 3 is om binnen de projecten aanpakken te ontwikkelen en ervaringen op te doen op de gestelde thema's, die voor andere sw-bedrijven en Werkpleinen bruikbaar zijn. De onderzoeksopdracht richt zich voor een belangrijk deel op het volgen van de projecten, het vaststellen of de doelen van de projecten worden behaald en het in beeld brengen van leerpunten (succes- en faalfactoren) vanuit de projecten.

In de monitoring en evaluatie bezien we de projecten daarnaast ook vanuit het bredere beleidskader. Doel van de projecten is dat zij vernieuwende, innovatieve aanpakken opleveren voor de beantwoording van de hoofdvraag van de pilot. De projecten richten zich op een bepaald aspect van de dienstverlening aan werkzoekenden (met een arbeidsbeperking) en aan werkgevers. Het uiteindelijk beoogde effect van de projecten in de pilots is dat meer mensen met een arbeidsbeperking duurzaam bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen.

In het onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

*De voortgang van de projecten:*

- 1 Hoe ontwikkelt de voortgang van de projecten zich?
- 2 Welke (tussen)resultaten worden behaald?
- 3 Welke risico's en knelpunten zijn opgetreden of worden verwacht?
- 4 Welke maatregelen worden getroffen om de opgetreden of verwachte risico's te ondervangen?

*De relevantie van de projectresultaten voor andere sw-bedrijven en Werkpleinen:*

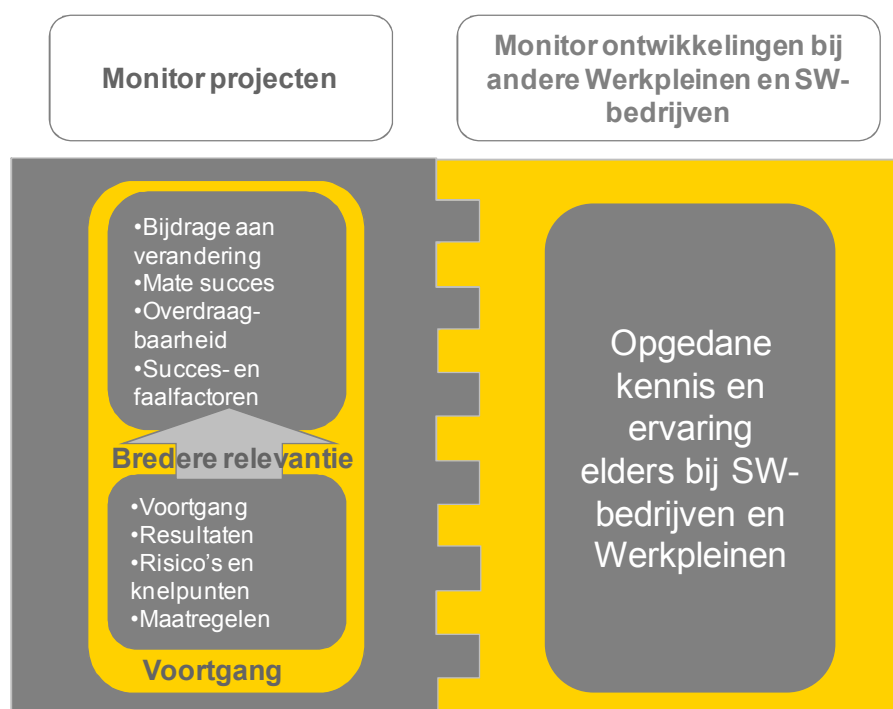
- 5 Welke bijdrage leveren de binnen de projecten ontwikkelde aanpakken in de omslag van het betrokken sw-bedrijf richting een arbeidsontwikkelbedrijf (Pilot 2)?
- 6 Welke bijdrage leveren de binnen de projecten ontwikkelde aanpakken in het beter vormgeven van de integrale dienstverlening op de Werkpleinen (Pilot 3)?
- 7 Kunnen de ontwikkelde aanpakken worden beschouwd als succesvol?
- 8 In welke mate kunnen de binnen de projecten ontwikkelde aanpakken worden overgedragen aan andere Werkpleinen/ sw-bedrijven, die een soortgelijke ontwikkeling willen starten?
- 9 Welke succes- en faalfactoren komen er uit de pilotprojecten naar voren?

*Ontwikkelingen in de rest van de sector:*

- 10 Welke kennis en ervaring wordt er opgedaan bij sw-bedrijven en werkpleinen, die niet deelnemen aan de Pilots, die van belang is voor andere werkpleinen en sw-bedrijven, die vergelijkbare projecten opstarten?

Net als bij de tweede voortgangsrapportage is er voor gekozen om één geïntegreerde rapportage op te stellen voor Pilot 2 en 3, waarin de conclusies ten aanzien van beide pilots worden gepresenteerd. Gezien de beleidsmatige ontwikkelingen ten aanzien van de onderkant van de arbeidsmarkt is dit een wenselijke aanpak. De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de sw-bedrijven en de Werkpleinen (of de daarop samenwerkende instanties) is aan het veranderen. Hierdoor is het belangrijk om mogelijke interessante bevindingen niet meer alleen te koppelen aan het sw-bedrijf of het Werkplein, maar breder te kijken naar taken en verantwoordelijkheden.

In figuur 1.2 zijn de onderzoeksvragen samengevat.



Figuur 2.2: Schematische samenvatting onderzoeksvragen monitor Pilot 2 en Pilot 3

Zoals aangegeven in de figuur bestaat de onderzoeksopdracht uit twee onderdelen:

- 1 de halfjaarlijkse monitoring van de projecten;
- 2 het in beeld brengen van interessante en vernieuwende aanpakken, die worden gebruikt bij sw-bedrijven en Werkpleinen buiten de projecten.

We monitoren gedurende tweeënhalf jaar de **voortgang** van de projecten en brengen de door de projecten gerealiseerde **resultaten** in beeld.

Daarbij wordt aandacht besteed aan de **risico's en knelpunten**, die tussentijds een invloed hebben op de realisatie van de doelstellingen van het project en aan de **maatregelen**, die binnen de projecten worden genomen om de risico's en knelpunten te ondervangen.

Een project dat aan het einde van de pilotperiode haar doelstellingen gerealiseerd heeft is echter daarmee nog niet per definitie ook interessant en bruikbaar voor andere sw-bedrijven en Werkpleinen. Daarvoor moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

Vanuit het bredere beleidsperspectief is allereerst de mate waarin het project een **succes** is van belang. Wanneer de projecten een aantoonbare **bijdrage** hebben kunnen leveren aan de ontwikkeldoelstellingen van de organisatie is het voor andere organisaties, die ook een dergelijke ontwikkeling willen doormaken, interessant om een vergelijkbare aanpak te hanteren.

De bijdrage, die per project verwacht mag worden, verschilt daarbij per thema (diagnose/plan van aanpak, samenwerking of werkgeversbenadering) en per project (ook binnen één thema kennen de projecten verschillen in doelstelling, doelgroep en aanpak).

Een tweede belangrijk aspect vanuit het bredere perspectief, dat de uiteindelijke bruikbaarheid van de in de pilots ontwikkelde aanpakken bepaalt, is de mate waarin deze **overdraagbaar** zijn.

De mate waarin de binnen de projecten ontwikkelde aanpakken overdraagbaar zijn wordt daarbij bepaald door:

- 1 of binnen het project een beschrijving wordt opgesteld van de ontwikkelde aanpak;
- 2 de mate waarin de ontwikkelde aanpak specifiek (alleen toepasbaar binnen de context van de projectaanvrager) of meer generiek toepasbaar is.

Voor de mate waarin de ontwikkelde aanpakken worden overgenomen door andere organisaties, is het daarnaast ook van belang dat kan worden vastgesteld of de betreffende aanpak effectief is. Hiervoor is het van belang dat binnen de projecten gegevens worden bijgehouden waarmee de effectiviteit van de ontwikkelde aanpak kan worden vastgesteld.

Ook wanneer een project uiteindelijk niet succesvol is, zijn de ervaringen, die binnen het project worden opgedaan, bruikbaar. Behalve de concrete projectresultaten zullen de pilotprojecten namelijk ook **succes- en faalfactoren** opleveren, die bepalend zijn voor het uiteindelijke projectresultaat. Het in beeld brengen van deze succes- en faalfactoren vormt een belangrijk onderdeel van ons onderzoek.

Een ander belangrijk onderdeel van de monitoring vormt het in beeld brengen van **ontwikkelingen en opgedane kennis elders** (dus buiten de gemonitorde projecten), zodat de sector (en in het bijzonder de sw-bedrijven en Werkpleinen waar de projecten worden uitgevoerd) hiervan kan profiteren. Het gaat niet om de totale brede ontwikkeling in de sector in beeld te brengen, maar om het boven water halen van interessante ontwikkelingen (aanpakken/methodieken) en de daaruit voortkomende kennis, die buiten de gemonitorde projecten is/wordt opgedaan gedurende de monitoringsperiode. We richten ons daarbij specifiek op de thema's van de twee pilots.

## **1.5 Vormgeving van Pilot 2 & 3 en gevolgen voor de monitoring**

De vormgeving van Pilot 2 & 3 kent een aantal aspecten die een belangrijke invloed heeft op ons onderzoek en de mogelijkheden om op basis van de onderzoeksresultaten overkoepelende en algemeen geldende uitspraken te doen over de resultaten en lessen uit de projecten. Het is van belang om deze aspecten in beeld te houden bij het lezen van het rapport en het interpreteren van de uitspraken die wij in het rapport doen.

### *Pilot 2 & 3: grote diversiteit aan projecten*

In de vormgeving van de Pilots is er voor gekozen om binnen Pilot 2 vijf thema's te benoemen en in Pilot 3 drie thema's te benoemen, waarop projecten konden worden ingediend door de sw-bedrijven en Werkpleinen. In het toetsingskader voor de selectie van de projecten is daarbij een brede beschrijving gegeven van het beoogde doel van projecten onder het betreffende thema. Dit heeft tot gevolg gehad dat beide Pilots een zeer grote diversiteit aan projecten kennen. Ieder project richt zich op een andere doelgroep, op een ander deel van beoogde verandering, heeft een ander doel en heeft een ander ambitieniveau. Daarnaast kennen de sw-bedrijven en Werkpleinen waar de projecten worden uitgevoerd ieder een ander startpunt en een eigen context.

De grote diversiteit aan projecten zorgt onderzoekstechnisch voor belangrijke beperkingen in de mogelijkheden om een normenkader te ontwikkelen waaraan de resultaten van de projecten kunnen worden getoetst en er overkoepelend uitspraken mogelijk zijn over succes- en faalfactoren en lessen die uit de Pilots naar voren komen. Dit is een belangrijk verschil met Pilot 4 en (in mindere mate) Pilot 1 waar dit wel mogelijk is. Door de opzet van Pilot 2 en 3 is dit ook per thema slechts op een globaal niveau mogelijk. Voor een meer specifieke vaststelling van het resultaat van de projecten vallen wij tijdens het onderzoek voor een belangrijk deel dan ook terug op het individuele projectniveau.

De diversiteit in de projecten heeft ook gevolgen voor de aanpak en de wijze waarop de mate van succes van de projecten in beeld kan worden gebracht. Het is niet mogelijk om per thema een aantal indicatoren te formuleren en deze structureel halfjaarlijks bij ieder project te meten. Per project verschillen deze indicatoren namelijk sterk. Voor de aanpak betekent dit dat deze een sterk kwalitatief karakter heeft. Kort samengevat omvat de onderzoeks aanpak de volgende onderzoeksmethoden: halfjaarlijkse digitale vragenlijst aan de projectleider, interviews met de projectleider en met een aantal stakeholders, verificatie van de bevindingen uit de vragenlijst en de interviews aan de hand van projectdocumenten.

De uiteindelijke analyse van de vraag of en in welke mate de binnen het project ontwikkelde aanpak als succesvol kan worden beschouwd, vindt daarbij plaats op basis van triangulatie van de volgende onderzoeksresultaten:

- De mening van de project- en stuurgroep van de projecten over de mate van succes.
- Binnen het project verzamelde documenten en statistieken waarmee de mening van de project- en stuurgroep onderbouwd worden.
- De mening van stakeholders die meer aan de rand van het project betrokken zijn (zoals de ondernemingsraad, cliëntenraad, sw-raad, de gemeente, werkgeversorganisaties of onderwijsinstellingen).
- De eigen waarneming en analyse van het onderzoeksteam.

Voor het specifiek vaststellen van het succes van het project wordt voor een groot deel teruggегреpen op het individuele projectniveau. De doelstelling en het beoogde lange termijn effect van het project zijn daarbij leidend.

#### *Pilot 2 & 3: weinig meetbare effectdoelstellingen*

Een belangrijke eis in de formele selectiecriteria voor de projecten is dat daarin de beoogde resultaten SMART worden geformuleerd. In de projectaanvragen komt dit vooral tot uitdrukking in het benoemen van te ontwikkelen producten en het benoemen van output (aantal uitgevoerde trainingen, aantal deelnemers dat traject volgt, aantal geworven werkgevers). Meetbare doelstellingen op het niveau van effecten (toegenomen duurzaamheid van plaatsingen in maanden, of een maat voor een toegenomen niveau van arbeidsontwikkeling) zijn maar zeer beperkt terug te vinden. Dit was ook geen eis in het toetsingskader. Deze keuze is verklaarbaar vanuit de thema's en de beschrijving daarvan. Een thema als Cultuurverandering en Visieontwikkeling is bijvoorbeeld lastig in kwantitatieve effecten uit te drukken. In de beschrijving gaat het veelal om de te ontwikkelen of te versterken aanpak/methode.

Hoewel verklaarbaar, betekent dit wel een belangrijke beperking voor het evalueren van de projecten en het inzichtelijk maken van de succesvolle dan wel minder succesvolle ontwikkelde aanpakken. In de meeste projecten zijn geen effectdoelstellingen geformuleerd en is er daarmee ook data verzameld op dit punt.

Het succes wordt binnen veel projecten vooral in termen van ervaring en reacties van medewerkers of werkgevers uitgedrukt, vaak kwalitatief. Aangezien wij ons baseren op de informatie die binnen de projecten zelf beschikbaar is zijn ook wij ons in sterke mate genoodzaakt ons te beperken tot een kwalitatieve beoordeling.

*Pilot 2: Puzzelstukjes in een grote verandering*

Doelstelling van Pilot 2 is het stimuleren van een omslag van sw-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven. De projecten bevatten ieder stukjes van de puzzel van een grotere veranderopgave binnen het bedrijf. Er is dus niet gekozen voor projecten waarin de integrale verandering centraal staat, maar één onderdeel van de verandering. Dat geeft beperkingen in de mogelijkheden om in het onderzoek vast te stellen wat de pilot concreet heeft bijgedragen aan de beoogde bredere omslag binnen de bedrijven.

*Pilot 2 & 3: beperkte selectie op vernieuwend karakter*

In het toetsingskader voor de selectie van projecten is aangegeven dat in de projecten sprake dient te zijn van een vernieuwende aanpak of methode voor de sector in het geheel of het sw-bedrijf/Werkplein in het bijzonder. Uit de eerdere voortgangsrapportages komt naar voren dat buiten de projecten vergelijkbare initiatieven plaatsvinden of al voor 2010 zijn gestart als binnen de Pilot. Er lijkt op een aantal uitzonderingen na dus niet echt sprake te zijn van voor de sector vernieuwende initiatieven. In die zin vormen de projecten dan ook minder pilotprojecten voor de sector en meer stimuleringsprojecten die vernieuwend zijn voor het betreffende sw-bedrijf of Werkplein zelf.

Een indicatie (of mogelijke oorzaak) hiervoor is dat er bij de toekenning van de subsidie vrijwel geen projecten zijn afgevalen. De projecten die zijn afgevalen lijken vooral niet aan de minimale vereisten te hebben voldaan. Er lijkt maar zeer beperkt een selectie op het vernieuwende karakter te hebben plaatsgevonden.

*Pilot 2 & 3: klein deel van de projecten is moeilijk te koppelen aan betreffende thema*

Al in de vorige rapportages constateerden wij dat een klein deel van de geselecteerde projecten maar beperkt aansluit bij het doel en het thema waaronder zij zijn ondergebracht. Voor thema 1 (Visieontwikkeling) geldt dit in hoge mate. Daar waar de doelstelling volgens het toetsingskader is het ontwikkelen van een toekomstvisie en een bijpassende strategie voor het sw-bedrijf gaat het in de projecten die onder dit thema zijn geselecteerd in hoge mate om de implementatie van de reeds voor de Pilot geformuleerde visie en strategie. De projecten passen daardoor vaak beter onder cultuurverandering of instrumentontwikkeling. Bij andere thema's gaat het om een enkel project dat minder goed lijkt aan te sluiten.

## **1.6 Analyse van resultaten en bepalende factoren mogelijkheden en onmogelijkheden**

Waar in de vorige rapportage vooral de voortgang van de projecten en de succes- en faalfactoren die in de projecten een rol spelen centraal stonden, is in de voorliggende rapportage de focus verschoven naar de (eind)resultaten van de projecten, de effecten die deze te weeg hebben gebracht en de achterliggende factoren die bepalend zijn voor het behaalde resultaat en effect in de projecten. Daarbij maken we onderscheid tussen:

- Procesfactoren: factoren die bepalend zijn voor hoe de projecten procesmatig zijn verlopen
- Outcome factoren: factoren die bepalen of de ontwikkelde aanpak/het ontwikkelde instrument een bijdrage levert aan het hoofddoel van Pilot 2 en 3.

### **Overkoepelende analyse van resultaten, mogelijkheden en onmogelijkheden**

Het bepalen en op overkoepelend niveau vergelijken van de resultaten en effecten van de projecten in Pilot 2 en 3 wordt zoals in paragraaf 1.5 sterk beperkt door de opzet van de Pilots en de daaruit voortvloeiende diversiteit aan projecten en projectdoelen, alsmede de sterk procesmatig geformuleerde doelstellingen van de projecten. Door dit laatste ontbreekt ook binnen de projecten zelf veelal een norm waarmee kan worden bepaald of de aanpak/het instrument effectief is.

De mogelijkheden beperken zich hierdoor tot:

- een beschrijving van de resultaten van de individuele projecten. Dit doen wij in hoofdstuk 3 tot en met 8.
- een vergelijking van de mate waarin de projectdoelstellingen zijn gehaald. In de meeste projecten betekent dit: is/zijn de aanpak(ken) of instrument(en) ontwikkeld?
- een vergelijking van de mate waar in de ontwikkelde aanpak / het ontwikkelde instrument na het project wordt overgenomen/geïmplementeerd binnen de organisatie. Dit geeft een indicatie van de waarde die de organisatie zelf toekent aan de ontwikkelde aanpak / het ontwikkelde instrument.

Een stap verder is nog om de projecten te vergelijken op de mate waarin er door de ontwikkelde aanpak (meer) arbeidsontwikkeling plaatsvindt in de organisatie (Pilot 2), of er (meer) mensen naar een reguliere werkplek zijn ontwikkeld (Pilot 2), dan wel of meer mensen met een arbeidsbeperking via het Werkplein worden bemiddeld (Pilot 3). In hoofdstuk 9 brengen wij dit waar mogelijk in beeld. Hierbij bevinden wij ons echter onderzoekstechnisch op glad ijs aangezien in de meeste projecten geen concrete doelstellingen op dit punt geformuleerd zijn en het ook niet de doelstelling van Pilot 2 en 3 is om dit direct te bereiken. Dat geldt in Pilot 2 zeker voor de thema's visievorming en cultuurverandering en in Pilot 3 het thema samenwerking, die verder af staan van dit uiteindelijke te bereiken effect. Maar ook voor de andere thema's geldt dat in de Pilots meer gefocust wordt op het beter equiperen van het sw-bedrijf en het Werkplein om het uiteindelijke doel van arbeidsontwikkeling en plaatsing bij reguliere werkgevers te bereiken, dan op het direct binnen de projectperiode bereiken van dit doel.

Hoewel er hiervoor vooraf geen norm bepaald is om te bepalen welke projecten succesvol of minder succesvol zijn, blijft dit toch een interessante vraag. Bij gebrek aan een objectieve norm proberen wij hier toch meer zicht op te geven door aan de hand van een aantal subjectieve criteria een aantal voorbeeldprojecten te benoemen die naar de mening van de onderzoekers succesvol zijn verlopen en waar instrumentarium of een aanpak is ontwikkeld die nuttig is voor de rest van de sector. Daarbij hanteren wij als criteria:

- Wordt het instrument/de aanpak geïmplementeerd?
- Wordt/blijft het instrument/de aanpak na afloop van de pilot een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van het sw-bedrijf/Werkplein?
- Past het project binnen de hoofddoelstelling van Pilot 2?
- Zijn wij als onderzoekers overtuigd van de potentie/waarde van het instrument/de aanpak voor andere sw-bedrijven/Werkpleinen.?

Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich een aantal projecten waarvan de resultaten niet worden geïmplementeerd, of als deze wel worden geïmplementeerd dit maar een beperkt onderdeel van de bedrijfsvoering zal uitmaken en die weinig potentie/waarde hebben voor andere sw-bedrijven en Werkpleinen. Ook deze projecten proberen wij te benoemen.

### **Bepalende factoren voor het behaalde resultaat**

Zonder norm voor het beoogde resultaat/effect dat met de projecten behaald moet worden, is ook het benoemen van bepalende factoren voor dit resultaat op overkoepelend niveau lastig.

Wat wel mogelijk is om in beeld te brengen wat op projectniveau volgens de stakeholders in het project de bepalende factoren zijn voor hoe hun project is verlopen en voor de mate waarin het ontwikkelde instrument/de ontwikkelde aanpak effectief is. In hoofdstuk 3 tot en met 8 doen wij dit themagewijs voor de projecten van Pilot 2 en 3. Daarbij sluiten we net zoals in de vorige rapportage aan bij de resultaten van de literatuurstudie die in het najaar van 2010 in het kader van het onderzoek is uitgevoerd. Doel van dit literatuuronderzoek was om in de bestaande literatuur succes- en faalfactoren te identificeren die relevant zijn voor thema's van Pilot 2 en 3. In bijlage 2 zijn de succes- en faalfactoren zoals deze uit de literatuur naar voren komen samengevat.

Op overkoepelend niveau kijken wij naar de geïdentificeerde positieve voorbeeldprojecten en vergelijken deze met de geïdentificeerde projecten waarvan duidelijk is dat zij niet worden geïmplementeerd en ook weinig waarde hebben voor de rest van de sector. Wij analyseren daarbij hoe deze projecten van elkaar verschillen in procesmatige en outcomefactoren. Daarmee geven wij een beeld van wat geleerd kan worden van de achtergronden die bepalend zijn of een aanpak/een instrument een belangrijke bijdrage levert aan het hoofddoel van de Pilot 2 en 3.

## **1.7 Onderzoeksaanpak**

Ernst & Young heeft van het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) de opdracht gekregen om in de periode 2010-2013 de monitoring en evaluatie uit te voeren van Pilot 2 en Pilot 3. In het najaar 2010 heeft de monitoring en evaluatie van de pilots een start gekend met een nulmeting per project. In het voorjaar van 2011 heeft de eerste halfjaarlijkse monitoring plaatsgevonden. Een van de belangrijkste doelen van de monitoring -naast het in beeld brengen van de voortgang van de verschillende projecten- is om de opgedane ervaringen en de geleerde lessen in de projecten te ontsluiten, om zo een bijdrage te leveren aan de voorbereiding van sw-bedrijven en Werkpleinen op de invoering van de Wet werken naar vermogen (Wwnv).

### *Wijziging onderzoeksaanpak*

Na de tweede monitoringrapportage (medio 2011), mede in het licht van de ontwikkelingen rond de Wet werken naar vermogen (Wwnv), is door het ministerie van SZW besloten om de monitoring in het najaar van 2011 niet plaats te laten vinden. De voorliggende rapportage is daarmee de eerste monitoringrapportage sinds medio 2011.

In overleg met het ministerie van SZW is een plan van aanpak opgesteld voor de monitoringronde in 2012. De overeengekomen aanpak houdt aansluiting bij de oorspronkelijke doelstelling en planning van de monitoring. Twee zaken spelen een rol bij de nadere invulling voor de monitoring in 2012. Sinds de laatste monitoring in het voorjaar 2011 hebben sw-bedrijven en Werkpleinen met meer kennis over de WwNV kunnen anticiperen op de komst van de WwNV. Tegelijkertijd zal een groot aantal Pilots de afgelopen periode zichtbare voortgang geboekt hebben. Gegeven deze situatie zijn in de voorliggende monitoring de projecten meer in de diepte onderzocht naar de voortgang die de pilots hebben geboekt en met name naar de resultaten van de pilots.



Omdat een groot aantal projecten in de afrondende fase terecht is gekomen is in de voorliggende monitoring zoveel als mogelijk ook de geïdentificeerde en betrokken stakeholders bij de start van de monitoring (nul-meting) betrokken. Bij de eindmeting komt dit onderdeel niet meer terug.

Bij de (nog komende) monitoringronde in het najaar 2012 is de insteek om een terugkombezoek te brengen aan de projecten. Hierbij zullen ervaringen, eventuele aanpassingen in het instrument, visie of benadering op arbeidsontwikkeling ná de monitoring in het voorjaar 2012 met de projectleiders worden geïnterviewd. Bij deze monitoring in het najaar 2012 zal Ernst & Young ook de voorliggende monitoringrapportages met elkaar in verband brengen en een ronde tafel gesprek organiseren als input voor de eindrapportage. Deze eindrapportage wordt begin 2013 opgeleverd.

Aangezien de pilots wat betreft de opzet sterk overeenkomen, is er voor gekozen om voor de monitoring en evaluatie van beide pilots dezelfde onderzoeksaanpak te blijven hanteren.

#### *Monitoringronde voorjaar 2012*

In deze rapportage worden de conclusies gepresenteerd van de monitoring van de voortgang en resultaten van de projecten in de periode mei 2011 tot en met april 2012.

In april en mei 2012 heeft daartoe een voortgangsmeting plaatsgevonden (Fase 3). Deze meting heeft per project bestaan uit gesprekken met de projectleiders en stakeholders en de bestudering van relevante documenten en producten van de projecten.

De gesprekken werden vooraf gegaan door een vragenlijst, waarin we de meer feitelijke informatie hebben verzameld. Per project is een projectrapportage opgesteld (zie bijlage 1). De projectrapportages vormen de basis voor de analyse, die in deze rapportage wordt weergegeven.

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd in het kader van de inventarisatie van de relevante ontwikkelingen buiten de projecten:

- Afnemen van interviews met een selectie van 5 sw-bedrijven. Tijdens de interviews stond centraal wat deze sw-bedrijven rondom de thema's van de pilot aan activiteiten ontplooiën en wat zij daarop hebben bereikt.
- Afnemen van interviews met een selectie van gemeenten. Tijdens de interviews stond centraal de vraag hoe de gemeenten in hun regio vanuit de thema's van pilot 3 aan het werk zijn om te komen tot een geïntegreerde dienstverlening.
- Via het onderzoeksbureau dat de monitoring van Pilot 1 uitvoert (Regioplan) is achterhaald welke interessante aanpakken van sw-bedrijven en Werkpleinen er vanuit Pilot 1 naar voren komen in relatie tot de doelstellingen van Pilot twee en drie.
- In overleg met SBCM is geïnterviewd wat aanvullende lessen zijn uit de door hen gefinancierde projecten en initiatieven.

In bijlage 1 is een verslag van de onderzoekswerkzaamheden van de monitoringronde voorjaar 2012 opgenomen.

## **1.8 Leeswijzer**

De rapportage kent de volgende opbouw:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de voortgang van de 38 projecten in de periode mei 2011 tot en met april 2012.
- In hoofdstuk 3 tot en met 7 geven we per thema een analyse van de resultaten van de 32 projecten van Pilot 2 (sw-bedrijven) en van de succes- en faalfactoren die daarbij een rol hebben gespeeld.
- In hoofdstuk 8 staan de resultaten en successen faalfactoren binnen de zes projecten van Pilot 3 (Werkpleinen) centraal.
- Hoofdstuk 9 betreft de overkoepelende analyse. We relateren de bevindingen uit de projecten aan beleidsontwikkelingen rond de sociale werkvoorziening en Werkpleinen in het algemeen en aan ontwikkelingen bij sw-bedrijven en Werkpleinen buiten de pilotprojecten in het bijzonder.
- Het rapport kent een aantal bijlagen: bijlage 1 betreft een nadere uitwerking van de onderzoeksaanpak en de in deze ronde verrichte onderzoeksactiviteiten. Bijlage 2 geeft een samenvatting van de succes- en faalfactoren die in de literatuurstudie op de thema's van Pilot 2 en 3 zijn geïdentificeerd.

## 2 Voortgang projecten Pilot 2 en 3

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven wij een globaal beeld van de voortgang van de projecten die worden uitgevoerd onder Pilot 2 en 3 in de periode mei 2011 tot en met mei 2012. De belangrijkste aspecten ten aanzien van de voortgang worden in dit hoofdstuk beschreven. Hierbij gaan wij eveneens in op de fase waarin het project zich bevindt en in hoeverre de oorspronkelijke projectdoelen zijn gerealiseerd.

### 2.2 Algemeen beeld van de voortgang

Het algemene beeld ten tijden van de derde monitoringronde (april-mei 2012) is dat het grootste deel van de projecten is afgerond of zich inmiddels in de afrondende fase bevindt. Van de in totaal 38 projecten zijn 27 projecten afgerond of in de afrondende fase (zie tabel 2.1).

Fase van het project	Aantal
Afgerond	8
Afrondingsfase	19
Uitvoeringsfase	5
Uitvoeringsfase w.v. vertraagd	4
(Voortijdig) Gestaakt	2

Tabel 2.1 Kerninformatie over de voortgang van de projecten van Pilot 2 en 3

Afgerond:	Het project is afgerond, waarbij projectresultaten zijn geëvalueerd.
Afrondingsfase:	Het project is nagenoeg afgerond, waarbij de laatste afrondende stappen worden gemaakt.
Uitvoeringsfase:	Het pilot project is nog bezig met het uitvoeren van de beoogde werkzaamheden.
Vertraagd:	Het project bevindt zich in de uitvoeringsfase en loopt daarbij achter op de beoogde planning.
(Voortijdig) gestaakt:	De projectactiviteiten zijn gestaakt.

Ten opzichte van de vorige monitoringronde is de achterstand die toen nog werd gerapporteerd door verschillende projecten grotendeels ingelopen. Er zijn op dit moment nog vier projecten die vertraging melden ten opzichte van de projectplanning. Voor een belangrijk deel gaat het om vertraging die reeds is opgelopen tijdens de eerste en tweede monitoringperiode. De oorzaken voor de vertraging lagen over het algemeen in een late start van het project (projectorganisatie nog laat ontwikkeld) en de moeite om partijen samen te brengen. Daarnaast hebben bezuinigingsmaatregelen en politieke ontwikkelingen een rol gespeeld in de prioritering binnen de verschillende pilotprojecten. Empatec heeft er bijvoorbeeld gedurende de pilot voor gekozen om het bestaande IOP niet verder door te ontwikkelen en te automatiseren, maar te kiezen voor een proef met het meer praktische en bruikbare systeem Werkstap t.b.v. de individuele ontwikkeling. Met dit systeem is daadwerkelijk gestart per september 2011. De pilot binnen Hameland is vertraagd doordat de projectdoelen te optimistisch waren ingeschat. Daarnaast hebben de organisatorische veranderingen zoals een reorganisatie en de opgelegde financiële beperkingen een rol gespeeld in deze vertraging. Op dit moment worden de projectresultaten verzameld en geëvalueerd. De 3e pilot waarbij vertraging is ontstaan is Werkplein Hoogeveen. Ten tijde van deze evaluatie is een wijzigingsverzoek ingediend bij de subsidieverstrekker waarbij zowel de opzet en doelen ter beoordeling zijn voorgelegd.

Voor het project van Wezo geldt dat er vertraging is opgelopen door een interne reorganisatie. Er doen zich binnen de geëvalueerde projecten geen directe omstandigheden voor waaruit zou kunnen blijken dat de doelen uiterlijk december 2012 niet kunnen worden gerealiseerd.

Twee projecten zijn in het afgelopen jaar voortijdig gestaakt, namelijk de pilot "Paswerk in de Wijk" en de pilot van het Werkplein Drechtsteden (gedeeltelijk). Ten aanzien van de pilot van Paswerk zijn door ontwikkelingen/verschuivingen in de projectplanning en de projectorganisatie de initiële projectdoelstellingen "losgelaten". Ten aanzien van de pilot binnen het Werkplein Drechtsteden is de samenwerking met het UWV gestopt en zijn door bezuinigingsoverwegingen andere keuzes gemaakt.

Wij hebben gedurende deze evaluatieronde geconstateerd dat in verschillende pilot projecten activiteiten worden uitgevoerd welke afwijken van de oorspronkelijk beschreven activiteiten uit de subsidieaanvraag. Deels zijn het activiteiten welke in lijn zijn of zijn te relateren aan de beschreven activiteiten in de subsidieaanvraag of zijn te koppelen aan een algemene doelstelling. Aangezien niet binnen de scope van de opdracht van Ernst & Young is opgenomen om de verantwoording van de kosten na te gaan en er geen accountantscontrole door ons is verricht kunnen wij geen uitspraak doen over de juistheid van de gemaakte en verantwoorde kosten.

De projecten die zich in de uitvoeringsfase bevinden zijn (indien relevant) actief bezig met de ontwikkeling van de beoogde producten van het project (bijvoorbeeld instrumenten), waar relevant worden deelnemers geworven en worden instrumenten in pilotvorm getest, of worden medewerkers getraind.

Op hoofdlijnen hebben wij tijdens de projectbezoeken een beoordeling gemaakt van de mate waarin op dit moment de doelstellingen zoals geformuleerd in de projectplannen zijn gerealiseerd. Daarbij is het van belang te benadrukken dat het vaak gaat om doelstellingen in termen van ontwikkelde producten of in termen van output.

Mate waarin geformuleerde doelen zijn gerealiseerd	Aantal projecten
(vrijwel) 100% doelen gerealiseerd	11
50% - 100% van de doelen gerealiseerd	15
0% - 50% van de doelen gerealiseerd	11
0% van de doelen gerealiseerd	2

*Tabel 2.2 Stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de in de projectaanvraag geformuleerde projectdoelstellingen*

Wat ons opvalt is dat verschillende projecten nog aangeven in de uitvoeringsfase bezig zijn, waarbij in formele zin (conform de subsidieaanvraag) vrijwel alle projectdoelstellingen reeds gerealiseerd zijn. Ten opzichte van de vorige monitoringrondes valt verder op dat veel projectorganisaties in opzet zijn gewijzigd. Zo zijn verschillende projectleiders vertrokken waarbij taken zijn overgedragen aan nieuwe projectleiders.

Tien projecten hebben in de afgelopen 12 maanden besloten tot een inhoudelijke wijziging van de doelstellingen van het project:

- Binnen Werkplein Hoogeveen heeft het UWV een terugtrekkende beweging gemaakt en heeft er een wisseling in de projectleiding plaatsgevonden. Het eigenlijke idee om een werkgeversvolgsysteem te ontwikkelen is niet verder uitgewerkt. Hierbij is gebruik gemaakt van het bestaande systeem van het UWV.
- Het project van Werkplein Activerium heeft een bijstelling gemaakt in de oorspronkelijke doelstellingen. De doelstelling voor het aantal in traject te nemen cliënten is naar beneden bijgesteld aangezien deze in de oorspronkelijke subsidie aanvraag te optimistisch was ingeschat.
- De pilot van het Werkplein Terneuzen richtte zich op "de ontwikkeling van geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers" en "de samenwerking op het Werkplein". De oorspronkelijke kwantitatieve doelstelling van het aantal uit te plaatsen personen met een indicatie Begeleid Werken bleek te optimistisch ingeschat. De doelstelling is naar beneden bijgesteld.
- Binnen de Paswerk "Zorgkracht" heeft gedurende de uitvoering van het project een herijking van de doelstelling plaatsgevonden, waarbij namelijk meer aandacht voor plaatsingen in de indirecte zorg is opgenomen (i.p.v. de directe zorg). Als gevolg hiervan is de ontwikkeling van een opleiding Zorghulp niveau 1 gestopt en zal de specificatie van de 30 cliënten in termen van afkomst en afronding opleiding niet gerealiseerd worden.
- Binnen de pilot van Empatec "Een springplank in Fryslân" is er voor gekozen het huidige IOP niet verder door te ontwikkelen en te automatiseren, maar te kiezen voor een proef met het meer praktische en bruikbare systeem Werkstap ten behoeve van de individuele ontwikkeling.
- Binnen het pilot project van Lederz, de Verrekijker, is zowel de doelstelling aangepast als het instrument. De doelstelling was oorspronkelijk gericht op het ontwikkelen van medewerkers waarbij zowel doorstroom binnen de organisatie als uitstroom middels detacheren of begeleid werken mogelijk was. Deze doelstelling is gewijzigd. De primaire focus ligt nu op het detacheren van de medewerkers. Het instrument de Verrekijker is daarnaast ingekort van 8 naar 3 weken.
- Door bezuinigingen en daarmee een beperking van de instroom van nieuwe re-integratie klanten is besloten om de onderzoekspopulatie binnen de pilot van Atlant groep te beperken en zich te richten op sw-medewerkers. Hierdoor is de initiële omvang van de onderzoekspopulatie beperkt tot 25 sw-klanten en is de doorlooptijd om de klanten te volgen ingekort tot 1 jaar.
- Gezien de turbulente periode binnen Wezo groep is de pilot Werkelaar, met een grote vertraging uiteindelijk gestart per november 2011. De Werkelaar is voornamelijk gericht op de zorg en begeleiding van medewerkers en niet zozeer op de ontwikkeling.
- De pilot van Combiwerk is breder getrokken dan oorspronkelijk was beoogd. De focus is (na input van het kader en staf) ook gericht op de ontwikkeling naar een breed werkbedrijf. Verder is er een verdiepingsslag gemaakt in het kader van de leiderschapsontwikkeling van het management team. Ook is er een ICT instrument ten behoeve van dashboard AO-kerngegevens aangeschaft en nader ingericht.
- De doelstelling binnen de pilot De Risse, Jongerenloket, is naar beneden bijgesteld. De initiële doelstelling (80-100 jongeren) is voor de pilotperiode aangepast naar 50 jongeren.

Voor de meerderheid van deze projecten is de inhoudelijke aanpassing van de doelstellingen ingegeven door wijzigend beleid en prioritering door het management. Daarnaast zien we dat verschillende outputdoelstellingen naar beneden worden bijgesteld in verband met de achterblijvende resultaten. Daarmee wordt het ambitieniveau naar beneden bijgesteld.

## **2.3 Belangrijke risico's en belemmeringen**

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is binnen de projecten een belangrijke voortgang gerealiseerd en bevindt het merendeel van de projecten zich in de afrondende fase. Op macro niveau hebben zich het afgelopen jaar twee grote veranderingen voorgedaan welke tot risico's hebben geleid binnen de projecten. De eerste is de snel veranderende beleidsrealiteit waarvoor de sw-bedrijven en Werkpleinen zich gesteld zien. Dit betreft aan de ene kant de bezuinigingen op het participatiebudget, bij het UWV en op het Wsw-budget. Aan de andere kant gaat het hierbij om de ontwikkelingen rond de Wet werken naar vermogen. Deze gezamenlijke veranderingen leiden er toe dat er op veel plaatsen discussie is ontstaan over de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden in de toekomst worden ingevuld, de rol van het sw-bedrijf en het Werkplein hierin en de rol van UWV Werkbedrijf binnen de Werkpleinen. Wat ons hierbij opvalt is dat er een besef is gekomen dat er verandering noodzakelijk is binnen de organisaties. Binnen sommige pilot projecten hebben de ontwikkelingen geresulteerd in vertraging en een afname in de betrokkenheid van medewerkers.

Op projectniveau zijn verschillende risico's en belemmeringen geïnventariseerd. Binnen een aantal projecten wordt als knelpunt het borgen van de behaalde projectresultaten en het eventueel blijvend wegnemen van weerstand genoemd. Een organisatie in verandering brengt in de regel weerstand met zich mee. Deze weerstand kan zich op verschillende niveaus en volgens een verschillende intensiviteit ontwikkelen en brengt daarmee een risico met zich mee. Het risico op weerstand binnen de organisaties is benoemd bij verschillende pilotprojecten en hoofdzakelijk binnen het thema cultuurverandering. Voorbeelden van de projecten waar dit als een risico is benoemd zijn Risse, Caparis, WVS. Een aantal projecten ziet als risico dat de participatie vanuit de omgeving afneemt of uitblijft. Zowel in de samenwerking met andere partijen, bijvoorbeeld binnen de Werkpleinen en de samenwerking met het UWV. Verder wordt als risico genoemd dat de vraag naar het specifieke product of de specifieke dienst afneemt. Twee voorbeelden van projecten waar dergelijke risico's worden benoemd zijn Lander en Atlant. Verschillende projecten hebben te maken met bezuinigingen en interne reorganisaties. Deze ontwikkelingen zorgen voor een toenemend risico voor het voortbestaan en de daadwerkelijke implementatie van de projectresultaten. Deze risico's zijn onder andere genoemd binnen de pilotprojecten van Combiwerk, Presikhaaf, Hamelhand, Intos, Wezo groep, UW Holding en AM groep. Daarnaast worden personeelwisselingen zowel in de leiding als de dagelijkse uitvoering als risico benoemd. Binnen verschillende projecten hebben deze risico's daadwerkelijk voorgedaan waaronder Presikhaaf, Novatec en Patijnenburg.

Binnen de projecten bij sw-bedrijven (Pilot 2) blijft een belangrijke factor de spanning tussen productie en arbeidsontwikkeling. In veel van de organisaties waar de projecten lopen betekent de omslag naar arbeidsontwikkeling een belangrijke omslag voor de bestaande organisatie.

## **2.4 Overdraagbaarheid**

Binnen verschillende pilot projecten zijn inmiddels de resultaten geëvalueerd en de aanpak en daarmee succesbepalende factoren gedocumenteerd in een evaluatieverslag. De projecten die zijn afgerond of zich inmiddels in de afrondingsfase bevinden hebben een evaluatie gedaan waarbij de uitkomsten en de resultaten zijn gedocumenteerd.

Ten opzichte van de vorige monitoringsronde is een duidelijke toename te zien in het documenteren en overdraagbaar maken van behaalde resultaten. Binnen de pilots is in toenemende mate geprobeerd om de resultaten te kwantificeren. In deze evaluatieronde is aandacht besteed aan het evalueren van de behaalde resultaten.

Op dit moment zijn er verschillende projecten die overdraagbare producten hebben opgeleverd. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn; Novatec, Atlant Groep, Dukdalf, Inclusief Groep, UW Holding, Patijnenburg, De Risse Groep, WSD "succes in mensontwikkeling", Combiwerk, Jongerenloket De Risse, Concern voor werk, Lander, Buitenkanz, WSD Werksaam.

In de volgende hoofdstukken wordt per thema specifiek ingegaan op de overdraagbare producten/resultaten die de projecten tot medio 2012 hebben opgeleverd.

## **3 Resultaten en bepalende factoren projecten Visieontwikkeling (Pilot 2)**

### **3.1 De projecten**

Binnen Pilot 2 worden vijf projecten uitgevoerd die zijn ingediend onder het thema visie- en strategieontwikkeling. Het gaat om de volgende projecten:

- Novatec - Tussen vangnet en springplank.
- Atlant Groep - de Atlant methodiek: een voorbeeld van sociale innovatie.
- Dukdalf - Meedoen: voor iedereen zichtbaar.
- Inclusief Groep - Regulier in de sw.
- WSD Groep - Succes in mensontwikkeling.

### **3.2 Analysemodel Visie- en Strategieontwikkeling**

Visieontwikkeling heeft betrekking op wat door Lipton gedefinieerd wordt als een optelsom van drie kernthema's die samen aangeven waar een organisatie voor staat en waar de focus van medewerkers moeten liggen. Dit zijn 1) de missie, 2) de strategie en 3) de cultuur.

Uit de beschrijving van het thema visie- en strategieontwikkeling door het ministerie van SZW blijkt dat de projecten in de Pilot zich dienen te richten op:

- de ontwikkeling van een toekomstvisie voor het sw-bedrijf, waarbij de ontwikkeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk werk centraal staat; en/of
- het ontwikkelen van een bijpassende strategie om die visie te implementeren in de organisatie.

In de eerste monitoringrapportage is een uitgebreid analysekader uitgewerkt. Hierin is een succesvolle implementatie van een nieuwe visie en strategie gedefinieerd. We gaan er voor de monitoring van uit dat dit het geval is wanneer voldaan wordt aan de volgende criteria:

- De in de visie en strategie uitgewerkte keuzes zijn geborgd in de primaire en ondersteunende processen van het sw-bedrijf.
- De gerealiseerde veranderingen zijn vertaald in doelstellingen die in lijn zijn met de ontwikkelde visie en strategie.

Voor wat betreft de primaire processen verwachten wij vanuit de visie dat beoogde veranderingen terug te vinden zijn in activiteiten en/of dat de relevante taken in het primaire proces zijn toegevoegd, aangepast of verdwenen. Daarnaast verwachten wij dat er ook aanpassingen gericht op de nieuwe geïmplementeerde strategie zijn terug te vinden in de ondersteunende taken (PIOFAH<sup>5</sup>).

Uit de literatuur komen verschillende factoren naar voren die een bepalende rol kunnen spelen bij een succesvolle visie- en strategieontwikkeling<sup>6</sup>:

- voldoende gevoel voor urgentie;
- vorming van een sterke en krachtige kopgroep;
- voldoende draagvlak: betrekken van stakeholders in de verandering;

<sup>5</sup> Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering en Huisvesting.

<sup>6</sup> Een uitgebreide beschrijving van de in dit hoofdstuk en in de volgende hoofdstukken genoemde succes- en faalfactoren en de bijbehorende literatuur is te vinden in Bijlage 1 van: Ernst & Young, 'Omslag naar arbeidsontwikkeling; Eerste rapportage monitoring en evaluatie pilots werken naar vermogen, pilot 2', 2010.



- gebruik van bewezen instrumenten in de ontwikkeling van de visie;
- concreetheid van de visie en strategie;
- ruimte voor (door)ontwikkeling;
- communicatie.

In alle gevallen gaat het hierbij om procesgerichte factoren die bepalen of een visie- of strategieontwikkelingstraject succesvol verloopt en uiteindelijk succesvol landt in de organisatie.

### 3.3 Voortgang van de projecten

In onderstaande tabel is kort samengevat in welke fase de projecten die onder het thema worden uitgevoerd zich medio mei 2012 bevinden. Uit de tabel komt naar voren dat drie van de vijf projecten zich inmiddels in de afrondende fase bevinden. Zij hebben ook vrijwel alle geformuleerde projectdoelstellingen gehaald. Voor het project van Dukdalf geldt dat de projectdoelstellingen inmiddels vrijwel zijn behaald, maar de pilot wordt door Dukdalf nog niet als afgerond beschouwd. Het project van de Atlant Groep is ongeveer halverwege.

Project	Fase	Gerealiseerd
Novatec - Tussen vangnet en springplank	Afgerond	75-100%
Atlant Groep - de Atlant methodiek: een voorbeeld van sociale innovatie	Uitvoering	Ongeveer 50%
Dukdalf - Meedoen: voor iedereen zichtbaar	Uitvoering	75-100%
Inclusief Groep: Regulier in de sw	Afronding	75-100%
WSD Groep - Succes in mensontwikkeling	Afronding	75-100%

Tabel 3.1 Voortgang van de projecten onder Thema 1 "Visievorming"

### 3.4 Resultaten

Hieronder gaan we per project kort in op de resultaten die uit de projecten naar voren komen. Daarbij kijken we vanuit het analysemodel naar de projecten. Belangrijkste vragen daarbij zijn:

1. Is er binnen het project een visie of een strategie ontwikkeld zoals bedoeld in het toetsingskader;
2. Welke veranderingen zijn er binnen de organisatie gerealiseerd in primaire en ondersteunende processen als gevolg van deze nieuwe arbeidsontwikkelingsvisie en strategie van het bedrijf.

#### Novatec

In het project van Novatec is er geen nieuwe visie of strategie ontwikkeld. Op basis van de reeds ontwikkelde visie en strategie zijn binnen het project een aantal professionaliseringsstappen op HRM gebied gemaakt en is besloten een aantal werksoorten af te stoten aangezien deze onvoldoende aansluiten bij de arbeidsontwikkeldoelen van de organisatie. Concreet gaat het om de volgende resultaten:

- De werkbegeleiders zijn geschoold en daardoor beter geëquipeerd op het terrein van arbeidsontwikkeling.
- Er zijn (minimaal jaarlijks) terugkerende ontwikkelingsgesprekken ingevoerd binnen het bedrijf voor alle medewerkers.
- In samenwerking met het ROC is de Nova-school opgericht, waarin door sw-medewerkers praktijkgericht wordt gewerkt aan de arbeidsontwikkeling. Inmiddels zijn 150 diploma's afgegeven.

- Op basis van een binnen het project ontwikkeld scaninstrument is bepaald dat zes werkvormen binnen de organisatie onvoldoende aansluiten bij de arbeidsontwikkeldoelen van de organisatie. Deze zijn reeds afgestoten of worden in de aankomende periode afgestoten.

#### *Dukdalf*

In het project is de voorafgaand aan het project ontwikkelde arbeidsontwikkelstrategie van Dukdalf vertaald naar de organisatie. Dit heeft tot nog toe de volgende veranderingen opgeleverd:

- De organisatiestructuur van Dukdalf is aangepast aan de nieuwe arbeidsontwikkeldoelstelling. Het bedrijf is gesplitst in: 1) een productie/zorgunit gericht op de groep Beschut Werken, 2) een unit Dienstverlening voor de doelgroep die buiten aan het werk kan. Deze unit richt zich ook op werken met loondispensatie voor de Wwb/Wwnv doelgroep, 3) een introductieafdeling voor niet-willers (Wwb/Wwnv-doelgroep). De uiteindelijke doelstelling is dat de medewerkers (sw en Wwb/Wwnv) in een verhouding 30-60-10 werkzaam zijn in deze units. Dit is nog niet bereikt.
- Een nieuw systeem van competentiemeting en ontwikkeling op basis van zeven competenties en werkplekopdrachten is ontwikkeld binnen het project en is recent geïmplementeerd in de organisatie (de werkladderscan).
- Met diverse maatregelen is er op gestuurd om werkleiders meer arbeidsontwikkelgericht te laten werken. Naast de introductie en implementatie van de werkladderscan die zij ook moeten toepassen op hun afdeling (met de daarbij behorende trainingen), gaat het om een buddy-traject met werkgevers en om het herplaatsen van werkleiders in andere units om de focus op arbeidsontwikkeling in de organisatie te versterken (bijvoorbeeld het plaatsen van een voormalige werkleider Groen in de introductie-unit en een voormalige casemanager re-integratie als werkleider in de Schoonmaakunit).

#### *Inclusief groep*

Binnen het project van Inclusief groep (en Amfors) is in zes gemengde teams getoetst of het combineren van reguliere krachten binnen één team met sw-ers zou leiden tot meer ontwikkeling en doorstroom van de sw-medewerkers. Doelstelling van het project was om op deze manier te toetsen of een implementatie van deze visie/strategie zou leiden tot een verbetering van de effectiviteit van de arbeidsontwikkeling. Het belangrijkste resultaat van het project is dat, in de verhouding zoals die in het project is gekozen, het werken met gemengde teams geen zichtbaar effect heeft op de arbeidsontwikkeling van de sw-medewerkers. Voor Inclusief groep heeft deze conclusie geleid tot een aanpassing van de strategie, waarbij in de toekomst meer de focus zal liggen op het aangaan van strategische partnerships met werkgevers.

#### *WSD-groep*

Het doel van het project van WSD groep is om een nieuw primair proces mensontwikkeling te ontwikkelen en te toetsen. Hiermee wordt de in 2008 ingezette visie op mensontwikkeling omgezet naar de uitvoering. Het gaat om een nieuwe methodiek van meten, analyseren en sturen op mensontwikkeling en het inzichtelijk maken van de kosten-baten afweging per sw-er. De pilot, waarin de methodiek is ingezet bij 50 sw-ers was dermate succesvol dat deze zal worden geïmplementeerd in de lijnorganisatie. De Pilot heeft tevens geleid tot een aanpassing in de structuur van de organisatie in de lijn van de visie. Op de concrete resultaten voor de 50 medewerkers gaan wij in onder het thema Instrumentontwikkeling. Op de resultaten voor de cultuurverandering wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

### *Atlant Groep*

Het project "de Atlantmethodiek" is van een ander karakter dan de andere projecten die onder dit thema worden uitgevoerd. In het project wordt de reeds langer door Atlant gehanteerde methodiek geëvalueerd. De beoogde resultaten zijn dan ook sterk onderzoeksmatig. Medio mei 2012 is de eerste fase van het beschrijvend onderzoek afgerond. Het betreft een vergelijking van de methodiek van Atlant en van Weener-groep. Er wordt in dit project dus geen nieuwe visie of strategie ontwikkeld, maar de bestaande visie/strategie wordt beschreven en geëvalueerd.

### *Overdraagbaarheid*

- Vanuit het project van *Novatec* zijn de ontwikkelde Veranderkaart en de resultaten van de uitvoering van de Veranderkaart overdraagbaar. Daarnaast is de handleiding van de Werkscan overdraagbaar. Ook het concept van de Nova-school is overdraagbaar.
- Vanuit het project van de *Atlant-groep* zijn op dit moment de beschrijvingen van de methodiek van Atlant-groep en Weener Groep overdraagbaar.
- Het project van *Dukdalf* levert met name in termen van de ontwikkelde werkscanladder een overdraagbaar instrument op. Daarnaast zijn de keuzes rond de organisatieaanpassing overdraagbaar.
- De resultaten en ervaringen van de door *Inclusief groep* uitgevoerde pilot zijn overdraagbaar. In maart 2012 is hiertoe een minisymposium georganiseerd. Daarnaast is er een TNO-rapportage dat kan worden overgedragen. Over de herziene visie van Inclusief groep is een boek verschenen.
- Het project van WSD "succes in mensontwikkeling" heeft geleid tot een uitvoering en evaluatie waarin het primaire proces en een methodiek mensontwikkeling, als ook een meetmethode voor kosten-baten in werking zijn gebracht. De verrichte werkzaamheden inclusief evaluatie zijn gedocumenteerd en daarmee overdraagbaar.

## **3.5 Analyse van resultaten en effecten**

Het thema Visievorming is gericht op de ontwikkeling van een toekomstvisie voor het sw-bedrijf, waarbij de ontwikkeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk werk centraal staat en/of het ontwikkelen van een bijpassende strategie om die visie te implementeren in de organisatie. Uit paragraaf 3.4 komt naar voren dat in de projecten geen visie- of strategie ontwikkeling heeft plaatsgevonden, maar dat in de projecten op verschillende manieren vooral is ingezet op de implementatie van de visie of strategie in de organisatie. Een uitzondering is het project van Inclusief Groep waar het doel was om een beoogde strategie uit te testen. Een andere uitzondering is het project van Atlant-groep, waarin de bestaande strategie geëvalueerd en beschreven wordt. Het project van Atlant-groep leidt dan ook niet tot aanpassingen in de primaire of ondersteunende processen.

Voor de andere vier projecten is het aanpassen van primaire en ondersteunende processen het centrale doel van de projecten.

Bij de projecten van Dukdalf en Novatec zijn er duidelijke aanpassingen te constateren. Zo is bij Dukdalf de organisatiestructuur aangepast en zijn werkleiders op een andere plaats in de organisatie geplaatst. Bij Novatec zijn vooral HR-processen aangepast op arbeidsontwikkeling. In beide gevallen geldt dat het nog te vroeg is om te constateren welke effecten deze organisatorische veranderingen hebben op de arbeidsontwikkeling op de werkvloer. Wel wordt er binnen beide organisaties bij werkleiders die werken met de nieuwe methodiek binnen beide organisaties duidelijk meer aandacht voor arbeidsontwikkeling geconstateerd. Dit beeld komt naar voren uit de interviews die wij binnen de organisatie hebben uitgevoerd.

Bij WSD gaat (zoals gepland) de implementatie van de nieuwe arbeidsontwikkelmethodiek van start.

Inclusief groep heeft op basis van de ervaringen uit de Pilot besloten om het idee van gecombineerde teams los te laten en daar haar strategie op aan te passen.

### 3.6 Bepalende factoren

Zoals aangegeven richten de projecten zich niet op de ontwikkeling van een visie of strategie, maar op het aanpassen van delen van de organisatie of bedrijfsvoering op een reeds eerder ontwikkelde visie en strategie. In deze paragraaf analyseren wij welke factoren daarbij volgens de stakeholders binnen de projecten tot nu toe bepalend zijn geweest bij het realiseren van deze aanpassingen.

Dit doen wij allereerst door te kijken welke in de literatuur geïdentificeerde factoren volgens de projectleiders binnen hun project een rol hebben gespeeld. Het gaat hierbij om factoren voor een succesvolle visie en strategie-ontwikkeling, maar deze lijken ook toepasbaar op de projecten ondanks dat er eerder sprake is van implementatie-projecten. Uit tabel 3.2 komt naar voren dat vooral het voldoende gevoel voor urgentie, de ruimte voor doorontwikkeling van de visie/strategie en communicatie in veel van de projecten een rol gespeeld hebben.

Thema 1 - Visie- en strategieontwikkeling		Novatec	Atlant	Dukdalf	Inclusief	WSD
a.	Voldoende gevoel voor urgentie	X	X	X	X	X
b.	Een sterke en krachtige kopgroep	X	X			X
c.	Concreetheid van de visie/strategie	X		X		
d.	Communicatie	X	X	X	X	
e.	Voldoende draagvlak	X		X		X
f.	Gebruik van bewezen instrumenten					
g.	Ruimte voor doorontwikkeling van de visie/strategie	X	X	X	X	X

Tabel 3.2 Succes- en faalfactoren uit de literatuur bij visievorming die volgens de projectleider een rol hebben gespeeld binnen hun project; bron: vragenlijst projectleiders

Vervolgens hebben wij in de projectbezoeken uitgebreid stil gestaan bij de vraag wat volgens de verschillende partijen die bij het project betrokken zijn de belangrijkste bepalende factor is voor hoe de vertaling van de arbeidsontwikkelvisie binnen hun organisatie is verlopen.

Uit de drie projecten waarin concreet de visie is geïmplementeerd door aanpassingen in de organisatie en de implementatie van een arbeidsontwikkelinstrumentarium (Dukdalf, WSD en Novatec) komt naar voren dat het verkrijgen en behouden van draagvlak de belangrijkste factor is bij de implementatie. Wel is per project verschillend welke factoren als bepalend worden gezien om dit draagvlak te verkrijgen en te behouden. Bij Dukdalf en Novatec wordt daarbij vooral de communicatie over het belang van arbeidsontwikkeling en de veranderingen die daarvoor doorgevoerd worden benadrukt. Door WSD wordt vooral het belang van afgebakende stappen met concrete resultaten (plateauplaning) als bepalend gezien.

Aanvullend wordt binnen de projecten als bepalende factoren genoemd: de mate waarin er ook draagvlak is bij de omgeving van de sw-medewerker (Novatec) en het organiseren van werkbezoeken bij andere organisaties voor werkleiders en management (Dukdalf).

Het project van Inclusief groep had een wat ander karakter dan de hierboven genoemde 3 projecten. Uit het project van Inclusief groep komt vooral het belang van het in pilotvorm testen van de effectiviteit van een arbeidsontwikkelstrategie naar voren. In het de pilotomgeving bleek de beoogde strategie niet effectief, wat Inclusief groep tijdig de ruimte bood om een andere keuze te maken ten aanzien van de strategie.

## 4 Resultaten en bepalende factoren projecten Cultuuromslag (Pilot 2)

### 4.1 De projecten

Er zijn negen projecten die vallen onder het thema Cultuuromslag. Dit zijn:

- Empatec - Een springplank in Fryslân.
- Intos -Intos dat zijn wij!
- UW Holding - Kennen en gekend worden.
- Patijnenburg - Investeren in cultuur.
- De Risse groep - Persoonlijke kracht als motor voor arbeidsontwikkeling.
- WSD Groep - Succes in mensontwikkeling.
- !Go - !Go voor mensenwerk.
- De Meergroep - Succes via ontwikkelingsgerichte en vraaggestuurde begeleiding.
- Combiwerk - Naar een cultuur gericht op arbeidsontwikkeling.

De helft van deze projecten valt naast dit thema ook onder een ander thema. De projecten worden hier behandeld vanuit het perspectief van het thema Cultuuromslag. De resultaten die op dit thema betrekking hebben worden genoemd evenals de succes- en faalfactoren die vanuit dat perspectief een rol hebben gespeeld.

### 4.2 Analysemodel Cultuuromslag

Volgens Schein manifesteert cultuur zich binnen een organisatie op drie niveaus: symbolen, beelden waarden en normen en de basisaannames van de leidinggevend en werknemers.

Om een werkelijke cultuurverandering te weeg te brengen moeten de basisveronderstellingen van leidinggevend en werknemers veranderen. Deze verandering van de basisveronderstellingen moet vervolgens leiden tot de beoogde verandering in gedrag van iedereen binnen de organisatie.

In het analysekader (zie eerste monitoringrapportage) wordt de succesvolle uitvoering van de projecten gericht op het bewerkstelligen van een cultuuromslag gekoppeld aan de mate waarin de beoogde gedragsverandering is gerealiseerd. Het daadwerkelijk vaststellen van een cultuurverandering is niet eenvoudig. Tijdens de monitoring baseren wij ons op de mening van de projectorganisatie en bij het project betrokken stakeholders. Gedurende deze evaluatieronde hebben wij ondermeer de volgende stakeholders betrokken: ondernemingsraad, praktijkopleiders, projectleiders, job- en werkcoaches, MT en werkbegeleiders.

Om tot een cultuurverandering te komen zijn er vanuit de literatuur acht factoren bekend die een bepalende rol spelen bij cultuurverandering:

- Focus op tweede orde leren.
- Creëren en behouden draagvlak.
- (Blijven) communiceren.
- Korte termijn successen.
- Voorkomen en wegnemen van weerstand.
- Timing van stappen in het verandertraject.
- Het juiste leiderschap.
- Een holistische benadering.

Het betreft in alle gevallen factoren die vooral procesgericht zijn.

### 4.3 Voortgang van de projecten

De meeste projecten onder het thema Cultuuromslag bevinden zich in de afrondende fase. Twee projecten zijn nog in uitvoering (zie tabel 4.1).

Project	Fase	Gerealiseerd
Empatec - Een springplank in Fryslân	Uitvoering	Ongeveer 50%
Intos -Intos dat zijn wij!	Uitvoering	50-75%
UW Holding - Kennen en gekend worden	Afronding	75-100%
Patijnenburg - Investeren in cultuur	Afronding	75-100%
De Risse groep - Persoonlijke kracht als motor voor arbeidsontwikkeling;	Afronding	50-75%
WSD Groep - Succes in mensontwikkeling	Afronding	75-100%
!Go - !Go voor mensenwerk	Afronding	75-100%
De Meergroep - Succes via ontwikkelingsgerichte en vraaggestuurde begeleiding	Afronding	75-100%
Combiwerk - Naar een cultuur gericht op arbeidsontwikkeling	Afronding	75-100%

Tabel 4.1 Voortgang van de projecten onder Thema 2 "Cultuuromslag"

### 4.4 Resultaten

De meeste projecten onder dit thema zetten in op het implementeren of aanscherpen van hun systeem van het inzichtelijk maken, analyseren en sturen op arbeidsontwikkeling met op de individuele sw-er gericht instrumentarium, bijvoorbeeld door de introductie van IOP's of POP's. Met de implementatie of aanscherping van het beschikbare instrumentarium beogen zij een gedragsverandering te realiseren bij werkleiders en bij sw-ers. Twee projecten richten zich meer op de ontwikkeling op organisatieniveau. Eén project richt zich op de familie en partner van de sw-er. Per project bespreken we hieronder de (tussen)resultaten:

#### *Empatec*

In het project van Empatec wordt beoogd om via de doorontwikkeling van het bestaande systeem van Individuele Ontwikkelingsplannen (IOP) naar een bruikbare tool voor werkleiders (inclusief werkopdrachten) en via een individueel ontwikkelprogramma voor werkleiders een gedragsverandering bij werkleiders en sw-ers gericht op arbeidsontwikkeling te bevorderen. Door het niet zelf kunnen realiseren van concrete ontwikkelopdrachten (met name op gedrag) is ervoor gekozen het huidige IOP niet verder door te ontwikkelen en te automatiseren, maar te kiezen voor een proef met het meer praktische en bruikbare systeem Werkstap. Inmiddels hebben 100 medewerkers deelgenomen. De 63 leidinggevenden hebben allemaal een managementontwikkeltraject gevolgd. Vanuit de stakeholders wordt aangegeven dat het project een belangrijke bijdrage levert aan de cultuuromslag binnen de organisatie.

#### *Intos*

Het project van Intos verloopt tot nu toe moeizaam. Het project kent qua opzet een brede open scope (inventariseren wat nodig is voor de cultuurverandering en hier actie op ondernemen). Er zijn trainingen werknemersvaardigheden ontwikkeld en leerwerkprojecten opgezet. Het project is vertraagd (waarbij doelen herijkt zijn) en bevindt zich op dit moment in de uitvoeringsfase. De motivatie om de cultuuromslag te realiseren lijkt in mindere mate voort te komen vanuit de organisatie zelf en meer vanuit de financiële werkelijkheid en druk vanuit de gemeenten.

*Patijnenburg*

Patijnenburg werkt aan de cultuurverandering door implementatie van "Investors in People" binnen de organisatie. Uiteindelijk wil de organisatie een IIP gecertificeerd bedrijf zijn. Op het moment van het projectbezoek was het certificaat nog niet toegekend. Binnen Patijnenburg worden vooral de volgende veranderingen gevoeld als gevolg van het project:

- het "wij/zij"- gevoel binnen de organisatie is verbroken en er is meer betrokkenheid tussen de afdelingen gerealiseerd;
- de herziene overlegstructuren en informatievoorziening hebben geresulteerd in meer interactie tussen personeel en meer bewustwording in elkaars werkzaamheden en elkaars verantwoordelijkheden;
- de betrokkenheid van het personeel bij de organisatie en het verantwoordelijkheidsgevoel zijn toegenomen.

*De Risse Groep*

In het project wordt de cultuurverandering bevorderd door binnen de organisatie inzichtelijk te maken welke competenties ontwikkeld en versterkt dienen te worden bij de leiding en de staf teneinde "hoog te scoren" in de aspecten van de arbeidsontwikkelmeter van SBCM. Er is binnen deze pilot meer inzicht ontstaan per bedrijfsonderdeel en per werkleider/trajectbegeleider waar de verbeterpunten liggen. Op basis van dit inzicht is gewerkt aan een betere samenwerking en afstemming tussen werkleiders en trajectbegeleiders en is geïnvesteerd in een verbetering van de kwaliteit van IOP's. De pilot heeft volgens de geïnterviewde stakeholders bijgedragen in het ontwikkelen en versterken van proactief gedrag van leiding en staf.

*WSD-Groep: Mensontwikkeling*

In het project van WSD wordt via de implementatie van het primaire proces arbeidsontwikkeling (instrumentarium voor het meten, analyseren en sturen op arbeidsontwikkeling) in de organisatie een verandering in denken en gedrag nagestreefd bij werkleiders en bij sw-medewerkers. De pilot heeft een sterke focus op de ontwikkeling van instrumentarium. Cultuurverandering is daarbij het achterliggende doel. Gedurende de pilot zijn 50 doelgroepmedewerkers betrokken waarin het primair proces en een methodiek mensontwikkeling als ook meetmethode voor kosten-baten in werking zijn gebracht. De noodzakelijke veranderingen in leiderschap, houding personeel en houding doelgroepmedewerkers zijn in beeld gebracht.

*!GO*

Binnen deze pilot zijn 3 verschillende doelstellingen geformuleerd.

- 1 training en coaching van werkleiders om hun gerichtheid op arbeidsontwikkeling te versterken
- 2 Implementatie van een loonwaardesysteem.
- 3 Het uitwerken van een kosten- batenanalyse om de investering van een arbeidsontwikkelbedrijf te kunnen kwantificeren in vergelijking met een productiebedrijf.

Deze doelstellingen zijn gerealiseerd. De uitgevoerde activiteiten binnen het project hebben volgens de geïnterviewde stakeholders bijgedragen aan een merkbare cultuurverandering binnen !GO. Vooral training en individuele coaching van werkleiders lijkt hierin bepalend te zijn geweest.



*Meergroep*

Doel van het project is om de ontwikkelbehoefte en het ontwikkelpotentieel van zowel stafmedewerkers als de sw medewerkers in kaart te brengen. Vervolgens worden ontwikkeltrajecten opgestart met als doel de cultuur van de Meergroep te veranderen naar arbeidsontwikkelbedrijf. De bereikte resultaten binnen de Meergroep zijn dat verschillende WerkPlekOpleiden trajecten zijn opgestart. Een deel van deze trajecten is inmiddels afgerond. Zowel bedrijfsleiding, consultants, MT en staf zijn opgeleid en voor alle medewerkers zijn POP's opgesteld. Vanuit de verschillende stakeholders wordt aangegeven dat de activiteiten binnen het project hebben bijgedragen aan een cultuur binnen de organisatie die meer gericht is op de ontwikkeling van medewerkers.

*Combiwerk*

Combiwerk begon aan deze pilot met het doel om de competenties van kader en staf te verbeteren en hen te leren wat het betekent om een arbeidsontwikkelbedrijf te zijn en welke gevolgen dat heeft voor hun werkzaamheden. Volgens de stakeholders heeft het project op de volgende punten een bijdrage geleverd aan het bevorderen van een arbeidsontwikkelingsgerichte cultuur binnen de organisatie:

- Er is aandacht voor het personeel in wat zij willen en kunnen.
- De functioneringsgesprekken en intervisie zijn gestandaardiseerd, waarbij duidelijker wordt gecommuniceerd wat de organisatie van het personeel verwacht.
- De competenties van werkleiders zijn versterkt, ook de wijze waarop werkleiders met elkaar samenwerken, samen de doelgroep bedienen en daadwerkelijk resultaten boeken.
- Er is meer transparantie in de visie van het bedrijf en het beleid. Met behulp van de managementinformatie (dashboard) ontstaat beter inzicht in de gevolgen van het beoogde- en gerealiseerde beleid, waardoor betere voorspellingen gemaakt kunnen worden.

*UW-holding*

Het project van UW-holding richt zich op de achterban (familie, partner) van de sw-medewerker. Door hen te betrekken en te informeren over de veranderingen zowel de markt als het sw-bedrijf worden belemmeringen voor de omslag naar arbeidsontwikkeling bij de doelgroep weggenomen. Volgens de geïnterviewde stakeholders is dit in hoge mate gelukt. Er is volgens de geïnterviewden een beter samenspel ontstaan tussen sw-er en organisatie, door het geïntensiverde contact met de achterban. Door een structurele communicatie met de achterban is meer duidelijkheid ontstaan en weet de interne organisatie elkaar ook beter te vinden. Een van de doelstellingen van het project was dat door de communicatie met de achterban ook de uitval van sw-medewerkers zou afnemen. In het project is geconcludeerd dat niet kan worden vastgesteld of deze doelstelling is gehaald (directe relatie niet vast te stellen).

*Overdraagbaarheid*

- De opgedane ervaringen binnen het pilot project "UW- Holding" zijn beschreven in een methodologisch evaluatierapport. Na de formele (interne) goedkeuring van de rapportage is deze overdraagbaar voor andere organisaties.
- Binnen de pilot Patijnenburg is gebruik gemaakt van de methodiek Investors in People. Deze aanpak is in zijn algemeenheid overdraagbaar, waarbij de ervaringen specifiek voor Patijnenburg kunnen worden gedeeld.
- Voor de pilot van de Risse Groep is een schriftelijke vastlegging, inclusief eindevaluatie opgesteld welke bruikbaar en overdraagbaar is voor andere sw-bedrijven. In deze eindevaluatie wordt nadere ingegaan op welke ontwikkeling de organisatie heeft doorgemaakt en welke ontwikkelpunten er nog reesteren voor de periode na afronding van de pilot.

- Het project van WSD "succes in mensontwikkeling" heeft geleid tot een uitvoering en evaluatie waarin het primaire proces en een methodiek mensontwikkeling, als ook meetmethode voor kosten-baten in werking zijn gebracht. De verrichte werkzaamheden inclusief evaluatie zijn gedocumenteerd en daarmee overdraagbaar.
- Binnen de pilot van !Go is een eenvoudig en praktisch loonwaardesysteem ontwikkeld. Verder is een kosten baten analyse gemaakt voor een traditioneel mensontwikkelingsbedrijf versus een mensontwikkelbedrijf.
- Het project Combiwerk heeft geleid tot ontwikkeling van een ICT-tool en dashboard met kerngegevens. Verder is een nieuwe HR cyclus ontwikkeld en zijn "functiecompetentie-taakprofielen ontwikkeld. Deze producten zijn overdraagbaar en bruikbaar binnen andere regio's en sw-bedrijven.

#### **4.5 Analyse van resultaten en effecten**

Het thema cultuurverandering richt zich op het veranderen van de veelal productie georiënteerde cultuur naar een organisatie waarbij arbeidsontwikkeling centraal staat. In de projecten gaat het met name om het bewerkstelligen van een verandering in denken en gedrag bij werkleiders en via hen bij de sw-medewerkers.

Binnen de verschillende projecten wordt door stakeholders genoemd dat de projecten invloed hebben gehad en in meer of mindere mate hebben geresulteerd in een cultuurverandering. Hoe groot deze invloed is geweest en in welke mate de cultuur veranderd is, is niet goed vast te stellen. Binnen de volgende projecten is door de stakeholders aangegeven dat er merkbaar sprake is van een verandering in de cultuur richting arbeidsontwikkeling; Patijnenburg, Combiwerk, !Go en de Meergroep. In een aantal projecten geven stakeholder aan dat er positieve signalen zijn waarin de cultuurverandering merkbaar is. Zo wordt bij Empatec genoemd dat mensontwikkeling een centrale(re) plek inneemt binnen de organisatie en is de onderlinge samenwerking en algehele werkhouding binnen UW Holding verbeterd. Binnen WSD leidt het centraal stellen van houding en gedrag ertoe dat sw-medewerkers een omslag maken van een reactieve naar een meer proactieve houding.

De meeste sw-bedrijven binnen dit thema geven aan tevreden te zijn over de gerealiseerde resultaten van de pilot, maar dat de daadwerkelijke effecten in termen van cultuur en arbeidsontwikkeling pas op langere termijn zichtbaar zullen moeten worden.

#### **4.6 Bepalende factoren**

In deze paragraaf brengen wij in beeld welke factoren binnen de projecten volgens de stakeholders tot nu toe bepalend lijken te zijn geweest voor het realiseren van een verandering in denken en gedrag richting arbeidsontwikkeling.

In tabel 4.2 is weergegeven welke in de literatuur geïdentificeerde factoren volgens de projectleiders binnen hun project een rol hebben gespeeld.

Thema 2 Cultuurverandering		1	2	3	4	5	6	7	8	9
a.	Focus op 2e orde leren <sup>7</sup>			X	X		X	X		X
b.	Voldoende draagvlak	X		X	X	X	X	X		X
c.	Wegnemen van weerstand	X		X	X	X		X		
d.	Het juiste leiderschap	X			X	X	X	X	X	X
e.	Holistische benadering <sup>8</sup>	X						X		
f.	Communicatie	X	X	X	X	X	X	X	X	
g.	Korte termijn successen		X		X			X		
h.	Timing van stappen in het proces						X		X	X
i.	Gebruik van beïnvloedbare factoren			X	X					

Tabel 4.2 Succes- en faalfactoren uit de literatuur die volgens de projectleider een rol hebben gespeeld binnen hun project; bron: vragenlijst projectleiders

1. Empatec - Een springplank in Fryslân; 2. Intos -Intos dat zijn wij!; 3. UW Holding - Kennen en gekend worden; 4. Patijnenburg - Investeren in cultuur; 5. De Risse groep - Persoonlijke kracht als motor voor arbeidsontwikkeling; 6. WSD Groep - Succes in mensontwikkeling; 7. !Go - !Go voor mensenwerk; 8. De Meergroep - Succes via ontwikkelingsgerichte en vraaggestuurde begeleiding; 9. Combiwerk - Naar een cultuur gericht op arbeidsontwikkeling.

Binnen het thema Cultuuromslag lijken een aantal factoren, zoals in de literatuur genoemd, bepalend te zijn in de bereikte resultaten. Nagenoeg alle pilotprojecten benoemen het belang van communicatie en leiderschap vanuit het management. Daarbij wordt als belangrijke voorwaarde genoemd dat de aanwezige weerstand moet worden weggenomen.

Ook uit de projectbezoeken komt het belang van betrokkenheid en leiderschap vanuit de directie als belangrijke factor voor het realiseren van een cultuurverandering naar voren. Een voorbeeld hiervan is Empatec. In dit project wordt met name de wijze van communiceren vanuit de directie, het formuleren van concrete doelstellingen en het stimuleren van bottom up inbreng vanuit de directie genoemd als positieve elementen van de aanpak zoals die bij Empatec is gevolgd. Ook in het project van de Risse geldt dat de communicatie vanuit de directie en leiderschap een bepalende rol spelen. Daarnaast wordt voldoende aandacht voor het individu bij de Risse genoemd als positieve factor. Het traject is zo opgezet dat de aandacht gericht is op het individu (empowerment). Dit heeft bij de Risse een versterkend effect op het draagvlak bij medewerkers.

Het project van Intos is een voorbeeld van een project waarbij er minder sprake lijkt te zijn van een directie die actief het belang en de mogelijkheden van de cultuuromslag uitstraalt. Mede hierdoor verloopt de uitvoering van het project moeizaam.

Binnen de WSD groep worden vergelijkbare succesfactoren genoemd. Door een leeromgeving te creëren die de omslag ondersteunt en stimuleert, waaronder WSD academie en het programma succes in mensontwikkeling.

<sup>7</sup> Reflecteren over eigen handelen en achterliggende principes door medewerkers

<sup>8</sup> Allesomvattend en inspirerend leiderschap

De feedbacktraining binnen de pilot !GO heeft een belangrijke opening geboden voor het verbeteren van de onderlinge communicatie.

Zowel de Pilot binnen de Meergroep als Combiwerk benoemen als bepalende factoren de flexibiliteit van de organisatie. Verder noemt Combiwerk de externe ondersteuning in de beginfase van de Pilot om mensen aangehaakt te houden. Ook is van belang om het kader- en medezeggenschapsorgaan te betrekken bij het veranderproces. Dit leidde uiteindelijk tot draagvlak, positieve inbreng en een kritische blik.

## 5 Resultaten en bepalende factoren projecten Ontwikkeling Instrumentarium (Pilot 2)

### 5.1 De projecten

Er zijn veertien projecten die vallen onder het thema instrumentontwikkeling. Dit zijn:

- Presikhaaf - Buitenkant; (zie Hoofdstuk dienstverlening aan WG).
- Hameland - WerkPlekOpleiden.
- DZB - InsightOut.
- AM Groep - Investors in People.
- WVS Groep - Zonaarwerk.nu.
- Iederz - De Verrekijker.
- Empatec - Een springplank voor Fryslân.
- De Risse - Persoonlijke kracht als motor voor arbeidsontwikkeling; (Zie cultuur).
- Concern voor Werk - Sociale activering.
- Paswerk - Praktijkassessment.
- Promen - Promen.
- WSD-Groep - Succes in mensontwikkeling; (zie cultuur).
- !Go - !Go voor mensenwerk.
- Wezo-groep - Grensoverschrijdend werken.

Hieronder gaan we vooral in op de projecten die zich conform de doelstelling van dit thema alleen richten op het ontwikkelen van een instrument voor arbeidsontwikkeling voor de wsw-doelgroep. Een aantal van de genoemde projecten heeft weliswaar een link met instrumentontwikkeling, maar zijn in de kern meer gericht op een ander thema. Wij behandelen deze projecten dan ook onder dat betreffende thema. Het gaat dan bijvoorbeeld om het project van Presikhaaf waarin het vooral draait om betere dienstverlening aan werkgevers (zie hoofdstuk 7). De projecten van WSD en De Risse zijn vooral gericht op het tot stand laten komen van een cultuurverandering (zie hoofdstuk 4). Het project van Concern voor Werk richt zich op de Wwb-doelgroep en van WVS groep op de VSO doelgroep. Deze projecten worden besproken in hoofdstuk 6.

### 5.2 Analysemodel Instrumentontwikkeling

In de eisen aan de projecten die onder dit thema worden uitgevoerd is benoemd dat, binnen de projecten, instrumenten worden ontwikkeld die<sup>9</sup>:

- Aantoonbaar (meetbaar) bijdragen aan de arbeidsontwikkeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Aantoonbaar bijdragen aan het vergroten van kansen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt op plaatsing in een reguliere werkomgeving.

---

<sup>9</sup> Deze eis geldt voor zover bij ons bekend alleen voor projecten die ook zijn aangevraagd onder thema 3 en niet voor projecten die in een later stadium zijn toegevoegd aan thema 3.

Er is in de literatuur nog niet veel bekend over factoren die bepalend zijn voor het succesvol ontwikkelen van instrumenten, of voor een hoge effectiviteit van het instrument zelf. Hieronder geven we weer welke factoren we tijdens het literatuuronderzoek hebben kunnen identificeren.

Het betreft twee meer procesgerichte factoren die vooral invloed hebben op de ontwikkelingsfase:

- Inbedding in visie en strategie.
- Betrekken doelgroep/praktijkmensen.

Drie van de factoren uit de literatuur kunnen vooral een bepalende rol spelen op de outcome van de ontwikkelde instrumenten (meer arbeidsontwikkeling, meer plaatsingen):

- Handelingsvermogen.
- Monitoren van de groei.
- Gebruik van doelstellingen.

### 5.3 Voortgang van de projecten

Op twee projecten na bevinden alle projecten onder dit thema zich in de afrondende fase. In tabel 5.1 schetsen wij per project de fase waarin het project zich bevindt en in hoeverre de doelstellingen binnen de projecten zijn gerealiseerd.

Project	Fase	Gerealiseerd
Hameland - WerkPlekOpleiden	Vertraagd	75-100%
DZB - InsightOut	Afronding	75-100%
AM Groep - Investors in People	Afronding	75-100%
Iederz - De Verrekijker	Afronding	75-100%
Empatec - Een springplank voor Fryslân	Uitvoering	Ongeveer 50%
Paswerk - Praktijkassessment	Afronding	100%
Promen - Promen	Afronding	75-100%
!Go - !Go voor mensenwerk	Afronding	100%
Wezo-groep - Grensoverschrijdend werken	Uitvoering	50-75%

Tabel 5.1 Voortgang van de projecten onder Thema 3 "Ontwikkeling Instrumentarium"

### 5.4 Resultaten

In de meeste projecten is het arbeidsontwikkelinstrument inmiddels ontwikkeld en binnen de organisatie uitgerold. Per project zijn de (tussen)resultaten als volgt:

#### *Hameland*

Het doel van het project Hameland is om kosten en baten van het instrument Werkplekopleiden (WPO) nader te kwantificeren. Er wordt in het project dus geen arbeidsontwikkelinstrument ontwikkeld, geïmplementeerd of aangepast, maar de waarde van het reeds geïmplementeerde instrument WPO wordt in beeld gebracht. De analyse van de kosten en baten loopt nog. De beoogde referentiegroep was te optimistisch ingeschat, en is dit naar beneden bijgesteld. Het project is vertraagd.

*DZB - Insight Out*

Binnen DZB is het Insight Out systeem (DZB) ontwikkeld. Met dit systeem kan de arbeidsontwikkeling van sw-medewerkers worden gemonitord in geval van detachering en begeleid werken. De vragenlijsten van Insight Out maken gestructureerde en veelomvattende evaluatiegesprekken mogelijk met werkgevers en cliënten. Doel is dat door de betere monitoring ook de mogelijkheden verbeteren om de ontwikkeling van medewerkers te versterken. Het instrument is ontwikkeld. Het effect op arbeidsontwikkeling of duurzaamheid van detachering of begeleid werken is niet in beeld.

*AM groep*

In het project van de AM groep is het instrument Investors in People ingezet om de omslag van sw-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven te stimuleren. Het betreft meer een instrument om de organisatie meer arbeidsontwikkelingsgericht te krijgen dan een instrument waarin op individueel niveau de arbeidsontwikkeling van sw-ers in beeld wordt gebracht, gestimuleerd en gemonitord. Het IIP certificaat is verkregen en verbeteracties zijn geïmplementeerd. Het effect op arbeidsontwikkeling van individuele medewerkers is niet in beeld.

*Iederz- De Verrekijker*

De Verrekijker is een instrument waarmee sw-medewerkers ontdekken waar hun competenties liggen en welke mogelijkheden dit biedt voor een andere werkplek. Bij de start van het project kon het daarbij nog gaan om zowel een andere werkplek binnen als buiten de organisatie (detachering). Sinds een jaar is het project alleen gericht op detachering. Het doel is zo veel mogelijk sw-ers vanuit een beschutte werkplek te begeleiden naar een detacheringsplaats. Sinds oktober 2011 hebben 20 sw-medewerkers aan de Verrekijker deelgenomen. Daarvan zijn er vijf gedetacheerd. Elf medewerkers zitten nog in een bemiddelingstraject met een reële kans op uitstroom.

*Empatec*

Binnen Empatec is ervoor gekozen het huidige IOP niet verder door te ontwikkelen en te automatiseren, maar te kiezen voor een proef met het meer praktische en bruikbare systeem Werkstap t.b.v. de individuele ontwikkeling. Deze keuze is gemaakt vanwege het niet zelf kunnen realiseren van concrete ontwikkelopdrachten (met name op gedrag) binnen de eigen IOP-systematiek. Het project is nog in uitvoering.

*Paswerk*

Paswerk heeft een praktijkassessment doorontwikkeld en een bijbehorende methodiekbeschrijving gerealiseerd. Het effect op arbeidsontwikkeling van individuele medewerkers is niet in beeld.

*Promen*

Binnen Promen is een instrument ontwikkeld waarbij de ontwikkeling van medewerkers (klanten) zichtbaar wordt en de kwalificaties en competenties worden gemeten. Daarmee wordt inzichtelijk op welke punten de medewerker zich ontwikkelt en ontwikkelpunten er nog zijn. Er is dus met het instrument meer inzicht ontstaan in de ontwikkeling van medewerkers. De daadwerkelijke bevordering van ontwikkeling vind plaats met andere instrumenten.

### *!Go*

Binnen !Go is naast de training van medewerkers een loonwaardesysteem ontwikkeld. Het behaalde effect van deze activiteiten op de arbeidsontwikkeling van individuele medewerkers is niet in beeld. De resultaten van het project worden door de betrokkenen vooral benoemd in termen van cultuurverandering.

### *Wezo-groep*

Gezien de turbulente periode binnen Wezo groep is de pilot Werkelaar, met een grote vertraging uiteindelijk gestart per november 2011. De Werkelaar is voornamelijk gericht op de zorg en begeleiding van medewerkers en niet zozeer op de ontwikkeling. Het project is nog in uitvoering.

### *Overdraagbaarheid*

Binnen de verschillende pilot projecten binnen het thema instrumentontwikkeling zijn inmiddels beschrijvingen- of evaluaties opgesteld welke overdraagbaar zijn voor andere sw-bedrijven:

- Binnen het project Hameland zijn de uitgangspunten en voorwaarden voor de registratie in de Excel applicatie beschreven. Daarnaast zijn de leerlijnen en werkvloercompetenties aan medewerkers overdraagbaar.
- DZB Leiden: Er is binnen de pilot van DZB Leiden een handleiding opgesteld en een demoversie beschikbaar.
- De AM-Groep zal op termijn een evaluatieverslag opstellen waarin de belangrijkste leer- en aandachtspunten zijn opgesomd.
- Voor Empatec, is de opzet voor de training inclusief aanpak beschreven en daarmee overdraagbaar voor andere sw-bedrijven.
- Paswerk heeft een methodiekbeschrijving opgesteld waarmee het instrument overdraagbaar/uitdraagbaar is naar andere sw-bedrijven.
- Binnen !Go zijn met name de ervaringen en kosten baten analyse direct overdraagbaar. Er is een promotiefilm opgesteld welke gedeeld kan worden.

## **5.5 Analyse van resultaten en effecten**

Het thema instrumentontwikkeling richt zich op het ontwerpen of ontwikkelen van instrumenten. Kijken we naar de instrumenten binnen dit thema dan valt vooral op dat het in belangrijke mate gaat om de implementatie (op maat) van reeds bestaande instrumenten:

- Hameland zet het instrument WerkplekOpleiden in. Dit instrument is al op veel verschillende plekken ingezet en de inzet behoort bij een breder initiatief van SBCM. Het project richt zich vooral op het zo efficiënt mogelijk inzetten van het instrument.
- DZB gebruikt als basis voor de ontwikkeling van de applicatie een eerder met SBCM ontwikkeld instrument.
- Het Investors in People certificaat waar het project van de AM Groep over gaat, is al eerder binnen en buiten de sw-sector ingezet.
- Ook Promen gebruikt een competentiemodel dat door al eerder door een specialistisch bureau is ontwikkeld als basis voor haar eigen arbeidsontwikkelingsmodel.
- !Go maakt gebruik van een methodiek die is ontwikkeld door het sw-bedrijf Pantar.

Het merendeel van de projecten binnen het thema instrumentontwikkeling heeft de projectdoelstellingen gerealiseerd. Daarbij worden de resultaten binnen de projecten vooral geformuleerd in termen van doorlopen stappen en het ontwikkelde instrument. De instrumenten die als succesvol worden ervaren worden omschreven als praktisch en hanteerbaar.



In een aantal gevallen wordt de gerealiseerde cultuurverandering als een belangrijk resultaat geformuleerd.

Op het project van Iederz na waren bij geen van de projecten op het moment van monitoring concrete resultaten beschikbaar waarmee de effectiviteit van de ontwikkelde instrumenten in termen van arbeidsontwikkeling of kansen op plaatsing bij werkgevers inzichtelijk kon worden gemaakt.

## 5.6 Bepalende factoren

Aangezien de projecten binnen het thema ontwikkelen instrumentarium zeer verschillend zijn en allen een andere insteek hebben en de effectiviteit van de instrumenten niet meetbaar is gemaakt binnen de projecten is het in deze paragraaf slechts beperkt mogelijk om een uitspraak te doen over de factoren die een bepalen de rol spelen bij het ontwikkelen van effectief arbeidsontwikkelinstrumentarium.

Wij beperken ons hierj tot de succes- en faalfactoren welke als relevant zijn genoemd door de verschillende stakeholders.

Thema 3 Instrumentontwikkeling		1	2	3	4	5	6	7	8	9
a.	Betrekken van de doelgroep bij de instrument ontwikkeling		X	Nb		X		X		
b.	Concrete doelstellingen		X	Nb	X	X	X	X	X	
c.	Monitoren van arbeidsontwikkeling			Nb				X	X	
d.	Inbedding in de totale visie en strategie			Nb	X			X	X	X
e.	Handelingsvermogen		X	Nb	X			X	X	

Tabel 5.2 Succes- en faalfactoren uit de literatuur die volgens de projectleider een rol hebben gespeeld binnen hun project; bron: vragenlijst projectleiders

1. Hameland - WerkplekOpleiden; 2.DZB -InsightOut; 3. AM-groep Investors in People; 4. Iederz- De Verrekijker; 5. Empatec -Een springplank voor Fryslân; 6. Paswerk -Praktijkassessment; 7. Promen-Promen; 8. !Go - !Go voor mensenwerk; 9. Wezo Groep - Grensoverschrijdend werken

Veel van de projectleiders van de projecten noemen het opnemen van concrete doelstellingen voor het instrument als belangrijke voorwaarde. Daarbij wordt vooral gedoeld op het formuleren van concrete ontwikkeldoelstellingen op het niveau van de individueel te ontwikkelen medewerker. Daarnaast dient het instrument onderdeel te zijn van de algehele visie en strategie.

Binnen veel projecten is gebruik gemaakt van bestaand instrumentarium en is dit geïmplementeerd binnen de eigen organisatie Bij Promen was dit een keuze die gaandeweg het project gemaakt is. Binnen de pilot van Paswerk is een belangrijke succesfactor geweest dat het instrument niet op zichzelf is komen te staan maar er aandacht is besteed aan de inbedding in de dagelijkse werkzaamheden. Als voornaamste succesbepalende factor wordt door Empatec genoemd de betrokkenheid van de leiding en directie ten aanzien van de arbeidsontwikkeling. Voor !GO is de begrijpelijkheid en uitlegbaarheid van het instrument en de mogelijkheid van koppeling met de reeds aanwezige systemen mogelijk is een belangrijke factor waarom men tevreden is over het ontwikkelde loonwaardesysteem.

## **6 Verbreding van de doelgroep (Pilot 2)**

### **6.1 De projecten**

Binnen Pilot 2 worden er zeven projecten uitgevoerd die zich richten op verbreding van de doelgroep van het sw-bedrijf:

- De Risse Groep - Jongerenloket.
- WVS Groep - Zonaarwerk.nu.
- Concern voor Werk - Sociale activering.
- Promen - Promen.
- Paswerk - Paswerk in de Wijk.
- Wezo Groep - Grensoverschrijdend werken.
- Dukdalf - Meedoen voor iedereen zichtbaar.

Het project van Paswerk behandelen wij niet onder dit thema maar onder het thema Werkgeversbenadering. Belangrijkste reden is dat het project vooral gericht is op het creëren van werkplekken voor sw-geïndiceerden bij werkgevers. Het project van Dukdalf wordt onder thema 1 Visie en strategievorming besproken. Reden hiervoor is dat in het project vooral een wijziging van de organisatiestructuur en de implementatie van een arbeidsontwikkelmethodiek voor sw-ers centraal staat.

### **6.2 Analysemodel Verbreding Doelgroep**

Kern van de fundamentele herbezinning Wsw is dat niet de regeling maar de werkzoekende en werkgever de centrale uitgangspunten vormen voor ondersteuning bij werk. Bepalend voor de afbakening met (toeleiding naar) werk is de vraag of een werknemer een loonwaarde van 100% van het wettelijke minimumloon kan realiseren; zelfstandig of met behulp van gemeenten/UWV werkbedrijf<sup>10</sup>. Dit houdt in dat er geen aparte focus meer zal bestaan op Wsw-geïndiceerden, maar ook Wwb'ers, Wajongers, et cetera onder de te bedienen groep vallen.

Het succes van de projecten onder het thema "Verbreding van de Doelgroep" kan beoordeeld worden aan de hand van de effectiviteit van de interventies voor de nieuwe doelgroep. De effectiviteit kan daarbij bijvoorbeeld blijken uit plaatsingscijfers, maar ook uit ontwikkelresultaten (zoals bijvoorbeeld de realisatie van stappen op de participatieladder). In het toetsingskader voor de projectaanvragen voor projecten onder dit thema is daarbij aangegeven dat de focus binnen het project dient te liggen op doorstroom naar een reguliere werkplek.

Inzicht in de effectiviteit van de interventies verkrijgen wij aan de hand van de gegevens die binnen de projecten zelf worden verzameld. In de gevallen waarbij het gaat om hele concrete projecten (begeleiding van x jongeren of AWBZ-geïndiceerden naar regulier werk) verwachtten wij dat dergelijke informatie binnen de projecten ook beschikbaar zal zijn.

Er zijn vanuit de literatuur een aantal factoren geïdentificeerd die bepalend kunnen zijn voor een effectieve aanpak.

---

<sup>10</sup> Werken naar vermogen: advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw.

Twee factoren hebben vooral betrekking op het proces om te komen tot een verbreding van de doelgroep:

- Omgang met invloed nieuwe doelgroepen op de bestaande cultuur.
- Aandacht voor de Wsw-doelgroep.

De overige factoren zijn vooral interessant vanuit outcomeperspectief:

- Omgang met gedemotiveerde groepen.
- Gebruik van bestaand instrumentarium.
- Samenwerking met andere partijen.

### 6.3 Voortgang van de projecten

Nagenoeg alle projecten (4 van de 5) bevindt zich in de afrondende fase of is daadwerkelijk afgerond. Eén project bevindt zich nog in de uitvoering. Op hoofdlijnen schetsen wij per project de fase waarin het project zich bevindt en in hoeverre de (kwantitatieve) doelstellingen en beoogde resultaten binnen deze projecten zijn gerealiseerd.

Project	Fase	Gerealiseerd
Risse Groep - Jongerenloket	Afronding	75-100%
WVS Groep - zonaarwerk.nu	Afronding	75-100%
Concern voor Werk - Sociale activering	Afronding	75-100%
Promen - Promen	Afronding	75-100%
Wezo Groep - Grensoverschrijdend werken	Uitvoering	Ongeveer 50%

Tabel 6.1 Voortgang van de projecten onder Thema 4 "Verbreding doelgroep"

### 6.4 Resultaten

Er zijn voor de projecten verschillende resultaten zichtbaar die relevant zijn vanuit het perspectief van de verbreding van de doelgroep. Per project zijn de (tussen)resultaten als volgt:

#### Risse Groep

In project Jongerenloket van De Risse is in de pilot periode van het project (december 2010-september 2011) conform de daarvoor opgezette werkwijze samen met verschillende partners invulling gegeven aan het begeleiden van 20 jongeren terug naar school of naar werk. Deze 20 jongeren kwamen vanuit het voortgezet onderwijs, het MBO, via de gemeente of Bureau jeugdzorg. Van de 20 trajecten is 80% teruggeleid naar onderwijs en hebben 2 trajecten geresulteerd in toeleiding naar werk. Eén traject is gestopt en één traject heeft geleid tot een nieuwe deelname aan het traject. De werkwijze met de bijbehorende samenwerking van partijen en de financiering is in een borgingsconcept uitgewerkt op basis waarvan voor een periode van 3 jaar de voorziening invulling heeft gekregen. In navolging op de pilot periode van het project zijn in de periode september 2011 - augustus 2012 nog 17 trajecten opgestart. De definitieve resultaten hiervan zijn nog niet bekend.

#### WVS Groep

Het project van WVS Groep richtte zich op het naar werk toeleiden van jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs (VSO) door intensieve begeleiding en stages. De samenwerking tussen het VSO en het sw-bedrijf heeft geleid tot een sluitende aanpak met een structurele samenwerking tot gevolg. Dit bestaat uit het structureel inbedden van stage, testen ontwikkelingsmogelijkheden en plaatsingen van VSO-leerlingen binnen het sw-bedrijf.

In de pilotperiode hebben 12 jongeren aan een traject deelgenomen waarvan 1 toegeleid is naar begeleid werken, 3 naar beschut werken, 7 naar dagbesteding waarvan 3 werkzaam op een onbetaalde baan en 1 jongere in het VSO blijft. Een belangrijk succes binnen het project is dat het voor een doelgroep die voorheen standaard naar dagbesteding werd geleid, mogelijk is gebleken om een deel in een sw-dienstverband te krijgen. De in het projectplan geformuleerde ambitie om via deze aanpak uiteindelijk jongeren vanuit het VSO te laten instromen naar een baan bij een reguliere werkgever is niet gerealiseerd.

#### *Concern voor Werk*

Het project van Concern voor Werk richt zich op zogenaamde "zorgcliënten" (Wwb-ers) waarvan aangenomen werd dat een deel middels sociale activering onafhankelijk van een uitkering zou kunnen worden ingezet. Na ontwikkeling van een gezamenlijk normenkader hebben 75 zorgcliënten een sociale activeringstraject gevolgd. Uiteindelijk heeft één deelnemer een betaalde baan gevonden en zijn 3 deelnemers aan het werk in een betaalde baan met ondersteuning. Dit is duidelijk minder dan de vooraf gestelde doelstelling. Desondanks wordt het project als een succes beoordeeld door Concern voor Werk en de gemeente. Het is gelukt een moeilijke doelgroep in beweging te krijgen (vrijwel alle deelnemers hebben stappen gezet op de participatieladder). Ook het in de pilot ontwikkelde samenwerkingsmodel tussen de gemeente en het sw-bedrijf wordt dusdanig effectief beoordeeld dat dit op dit moment breder geïmplementeerd wordt.

#### *Promen*

Het project van Promen richt zich op de zittende groep Wsw'ers, nieuwe, niet direct plaatsbare Wsw'ers en nieuwe Wwb'ers die in een traject terecht komen. Het project heeft geleid tot het ontwikkelen en testen (in de pilotfase) van een nieuwe methodiek voor arbeidsontwikkeling gericht op de brede doelgroep. De methodiek wordt inmiddels gebruikt in (een deel van) de organisatie.

#### *Wezo Groep*

Het project van Wezo richt zich op de "onderkant" van de Wsw en de "bovenkant" van de AWBZ. In het najaar 2011 is de pilot gestart met 100 medewerkers. Concrete resultaten zijn nog niet gerealiseerd. Eind 2012 worden de resultaten geëvalueerd.

#### *Overdraagbaarheid*

Als resultaat van de projecten binnen het thema verbreding doelgroep zijn voor een aantal projecten overdraagbare resultaten gerealiseerd. De overdraagbare resultaten bestaan veelal uit een beschrijving van werkwijze en uitgangspunten voor het bedienen van een brede doelgroep.

- Het project Jongerenloket van de Risse heeft geleid tot een uitwerking en beschrijving van een werkwijze voor begeleiding van jongeren, met bijbehorende organisatie. Dit concept van werken en samenwerken is overdraagbaar naar andere regio's. Concreet wordt momenteel gesproken om in een nabij gelegen regio het concept nadere invulling te geven.
- Het project van de WVS Groep heeft geleid tot een samenwerking tussen het sw-bedrijf en het voortgezet speciaal onderwijs. De bijbehorende sluitende aanpak is overdraagbaar naar andere regio's.
- Het project van Concern voor Werk heeft geleid tot een gezamenlijk normenkader voor de indicering van zorgcliënten. Het werkproces van diagnose tot sociale activering, inclusief de wijze waarop gemeente en sw-bedrijf intensief hierin heeft samengewerkt, is uitgeschreven en daarmee overdraagbaar.

## 6.5 Analyse van resultaten en effecten

Het thema verbreding doelgroep richt zich op het inzetten van het instrumentarium van sw-bedrijven ten behoeve van de inschakeling van een bredere doelgroep dan alleen Wsw-geïndiceerden. De projecten moeten zich richten op het bevorderen van doorstroom van de cliënten naar een reguliere werkplek.

Binnen de pilots zijn met de nieuwe doelgroepen resultaten geboekt in termen van ontwikkeling van cliënten (stappen op de participatieladder). Resultaten in termen van doorstroom naar een reguliere werkplek zijn vrijwel niet gerealiseerd. Bij het merendeel van de sw-bedrijven binnen dit thema wordt de benadering van de bredere doelgroep ook na de pilot voortgezet waardoor meer trajecten worden aangeboden.

Een effect van de pilots voor de deelnemende sw-bedrijven binnen dit thema is dat de samenwerking met nieuwe partijen en de resultaten positief worden ervaren en bij Risse, WvS en Concern voor Werk leiden tot een structurele samenwerking in de bediening van de brede doelgroep. De reeds opgedane kennis en expertise binnen de pilots heeft in de ogen van de deelnemende bedrijven een voorsprong in de voorbereiding op de komst van de Wet werken naar vermogen opgeleverd.

## 6.6 Bepalende factoren

Thema 4 - verbreding doelgroep		Risse	WvS	CvW	Promen	Wezo
a.	Invloed op bestaande cultuur		X	X	X	X
b.	Gebruik bestaande instrumentarium	X		X	X	
c.	Voorkomen minder aandacht voor Wsw-ers		X		X	X
d.	Gebruik expertise andere partijen	X	X			X
e.	Wijze van omgaan met minder gemotiveerde doelgroepen	X		X	X	

Tabel 6.2 Succes- en faalfactoren uit de literatuur die volgens de projectleider een rol hebben gespeeld binnen hun project; bron: vragenlijst projectleiders

In bovenstaande tabel zijn de factoren opgenomen zoals door de projectleiders van de verschillende projecten zelf aangegeven. Wij komen tot de conclusie dat vanuit de projecten veel factoren worden aangemerkt die van invloed zijn op het succes van het project. Uit navraag bij verschillende direct en indirect bij het project betrokken partijen blijkt veelal één of een beperkt aantal factoren het meest bepalend te zijn. Deze worden hieronder per project kort toegelicht.

Voor het project Jongerenloket van de Risse geldt dat de belangrijkste succesfactoren zitten in het gebruiken van expertise van andere partijen, waarbij het hebben van voldoende aandacht voor de wijze waarop om te gaan met minder gemotiveerde doelgroepen een belangrijke plaats inneemt in de aanpak. De voorziening is een combinatie van bestaande instrumentarium van het sw-bedrijf (infrastructuur) met toegevoegde kennis en instrumenten vanuit andere disciplines, onderwijs en hulpverlening waardoor er een krachtig gecombineerd programma aanbod ontstaat. De focus ligt in het programma sterk op het ontwikkelen van een positieve motivatie van de deelnemers. De ervaring in de pilot leert dat dit een positieve invloed heeft gekend op de ontwikkeling die de jongeren hebben doorgemaakt. Een gevarieerd, passend en aansprekend leerwerk aanbod voor de nieuwe doelgroep is daarbij van groot belang gebleken voor de motivatie van deelnemers.

Voor het project van WVS geldt de samenwerking met het VSO als belangrijkste succesfactor. Met het samenbrengen van expertise van beide partijen is het mogelijk geworden betere resultaten te realiseren als gevolg van overleg, afstemming en kennisuitwisseling.

Voor het project van Concern voor Werk geldt als voornaamste succesfactor de ontwikkelde samenwerking tussen de gemeente en het sw-bedrijf. De werkwijze van de gemeente en Concern voor Werk hebben elkaar daarin versterkt. Een andere belangrijke succesfactor is de wijze van benadering van de cliënt. De ervaringen in de pilot laten zien dat voor een groep cliënten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt verleiding en intensieve begeleiding op basis van talenten meer resultaat oplevert dan via de weg van handhaving en straffen.

Voor het project van Promen geldt als belangrijkste succesfactor het gebruik van het bestaande instrumentarium als basis voor het ontwikkelen van één instrument welke voor alle doelgroepen toepasbaar is. Binnen het project is men goed in staat geweest om praktische problemen en vraagstukken (ten aanzien van het bestaande instrumentarium) te adresseren. Hierdoor werd doorontwikkeling mogelijk.

Binnen het thema Verbreding Doelgroep lijken een aantal factoren uit de literatuur bepalend voor de bereikte resultaten en de effectiviteit van het bedienen van een bredere doelgroep:

- De inbreng en het gebruik van kennis en expertise van anderen partijen -waarmee de samenwerking wordt gezocht- speelt een belangrijke rol om gericht en effectiever de doelgroep te kunnen bedienen.
- De aanpak richten op positieve motivatie vanuit de competenties van deelnemers, met een benadering gericht op verleiding en intensieve begeleiding lijken bepalende factoren te zijn in de wijze van omgang met minder gemotiveerde doelgroepen. Het bieden van aansprekende leerwerkplekken is een belangrijke voorwaarde om vaardigheden te ontwikkelen.
- Gebruik bestaand instrumentarium: alle projecten maken gebruik van een bestaand instrumentarium/infrastructuur als basis voor het bedienen van de bredere doelgroep. De specifieke karakteristiek van de te bedienen doelgroep bepaalt de mate waarin het bestaande instrumentarium aangepast wordt, en op welke manier.

Lessen en ervaringen die wijzen op het bepalende karakter van de genoemde factoren zijn onder andere:

- Voor de uitvoering van trajecten en het behalen van doelen met deelnemers is het van belang om een basis programma te hebben (met ruimte om de aanpak te ontwikkelen en bij te sturen) en dat daarbinnen de professionals hun expertise inzetten om methoden en activiteiten te bedenken die bijdragen aan de positieve ontwikkeling van de deelnemers.
- De omgeving (ouders) met verwachtingen en beperkingen zijn cruciaal. Voorlichting en verwachtingenmanagement zijn noodzakelijk, maar wel arbeidsintensief.

## **7 Ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers door sw-bedrijven (Pilot 2)**

### **7.1 De projecten**

Binnen Pilot 2 worden er tien projecten uitgevoerd die zich richten het ontwikkelen van dienstverlening aan werkgevers:

- Lander - Two ticks to Match.
- Presikhaaf bedrijven - Buitenkanz.
- Atlant Groep - Job Carving.
- Caparis - Project Advaris.
- WVS Groep - ZonaarWerk.nu.
- Alescon - Opzet detachingsbedrijf (Dealflex).
- Ergon bedrijven - Duurzaam uitplaatsen samen met werkgevers.
- WSD Groep - Hoe groter de afstand tot de arbeidsmarkt, hoe lokaler de oplossing.
- Paswerk - Zorgkracht.
- Paswerk - Paswerk in de wijk.

### **7.2 Analysemodel Werkgeversdienstverlening**

Sw-bedrijven stellen zich in toenemende mate tot doel om een belangrijk deel van de sw-medewerkers via begeleid werken of detachering bij werkgevers aan het werk te krijgen en te houden. Allereerst omdat dit de arbeidsontwikkeling stimuleert, maar ook omdat detachering en begeleid werken bedrijfseconomisch aantrekkelijker zijn. Werkgevers zijn echter vaak huiverig om mensen met een arbeidshandicap in hun bedrijf aan het werk te hebben. Dit stelt sw-bedrijven voor een uitdaging hier oplossingen voor te vinden.

In de literatuur wordt aangegeven dat de kern van een goede werkgeversbenadering bestaat uit het tot stand brengen van een goede match tussen de kandidaat, werkgever en de baan. Het startpunt moet hierbij niet het aanbod (de kandidaat) zijn, maar de vraag van de werkgever. Om meer plaatsingen te realiseren, moet er dus inzicht zijn in de vraag van werkgevers en ook hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Projecten zijn succesvol als de dienstverleningsconcepten er toe bijdragen dat werkgevers meer bereid zijn om mensen met een arbeidsbeperking binnen hun bedrijf te laten werken, gedetacheerd via het sw-bedrijf of in dienst bij de werkgever (begeleid werken) als gevolg van de aangeboden diensten.

In de eerste monitoringronde ontwikkelde analysekader voor de monitoring van de projecten definiëren we de mate van succes van de onder dit thema uitgevoerde projecten aan de hand van de volgende drie indicatoren:

- De mate waarin werkgevers de aangeboden dienstverlening waarderen en gebruiken.
- Een toename in het aantal plaatsingen (gedetacheerd of begeleid werken) bij werkgevers als gevolg van het ontwikkelde dienstverleningsconcept.
- Een toename van de duurzaamheid van de gerealiseerde plaatsingen.

Er zijn vanuit de literatuur een aantal factoren geïdentificeerd die bepalend kunnen zijn voor het succes.

Het betreft in alle gevallen factoren die vooral gerelateerd zijn aan de outcome (een betere samenwerking met werkgevers) en minder aan procesmatige aspecten:

- Vraaggericht werken.
- Bezwaren wegnemen.
- Personeelsbeleid.
- Financiële prikkels.
- Aanpassingen aan de functie.
- Begeleiding van de kandidaat en werkgever op basis van heldere afspraken.
- Draagvlak werkgever.
- Transparante samenwerking.

### 7.3 Voortgang van de projecten

Ongeveer tweederde van de projecten bij sw-bedrijven die onder dit thema worden uitgevoerd bevinden zich in de afrondende fase of zijn inmiddels afgerond. Twee projecten bevinden zich nog in de uitvoeringsfase. Deze projecten hebben nog maar in zeer beperkte mate hun doelstellingen gerealiseerd. Eén project is in het afgelopen jaar gestaakt, voornamelijk om financiële redenen en de beperkte toegevoegde waarde door het sw-bedrijf. Voor wat betreft de projecten bij Werkpleinen geldt dat de helft van de projecten in de afrondende fase is of inmiddels afgerond is. Eén project is vertraagd en van één project is besloten om het gedeeltelijk voortijdig te staken.

Op hoofdlijnen schetsen wij per project de fase waarin het project zich bevindt en in hoeverre de (kwantitatieve) doelstellingen en beoogde resultaten binnen deze projecten zijn gerealiseerd.

Projecten Sw-bedrijven	Fase	Gerealiseerd
Lander - Two ticks to Match	Afronding	75-100%
Presikhaaf bedrijven - Buitenkanz	Afronding	75-100%
Atlant Groep - Job Carving	Afronding	50-75%
Caparis - Project Advaris	Uitvoering	0-25%
Alescon - Opzet detachingsbedrijf (Dealflex)	Uitvoering	0-25%
Ergon bedrijven - Duurzaam uitplaatsen	Afronding	Ongeveer 50%
WSD Groep - Afstand arbeidsmarkt	Afronding	Ongeveer 50%
Paswerk - Zorgkracht	Afronding	50-75%
Paswerk - Paswerk in de wijk	Gestaakt	0-25%

Tabel 7.1 Voortgang van de projecten onder Thema 5 "Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers"

### 7.4 Resultaten

Verschillende concrete resultaten met betrekking tot het ontwikkelen van dienstverlening aan werkgevers binnen de projecten zijn gerealiseerd. Per project worden de (tussen)resultaten hieronder kort toegelicht.



### *Lander*

Het project van Lander richt zich op het ontwikkelen een systeem (webomgeving) dat het matchingsproces vergemakkelijkt tussen de wensen van de werkgever en de capaciteiten van de werknemer. De capaciteiten worden geobjectiveerd en geautomatiseerd waarmee het matchingsproces efficiënter zou moeten verlopen (van 16 uur per match naar 12 uur per match) en het aantal contacten dat vervolgens resulteert in een match met 50% verbetert (1 match op vier contacten). De applicatie (two ticks to match) met bijbehorend assessment is operationeel. Op verschillende onderdelen is de beoogde efficiëntie gerealiseerd, waarbij de tijdsinvestering binnen het matchingproces is gedaald van gemiddeld 16 uur naar 10,5uur. De matching van de medewerker is verkort van 2 uur naar 15 minuten, het aantal gesprekken met potentiële kandidaten is met 50% afgenomen en de afhandeltijd van de accountmanagers is verminderd met ongeveer 2 uur per kandidaat. Het matchingsproces is in zijn geheel sterk verbeterd. Voordat de Pilot werd uitgevoerd was het matchingspercentage 12,5% (1 op de 8) en middels de Pilot op dit moment 41% (1 op de 2,5). Verscheidene werkgevers die gebruik maken van de applicatie zijn erg tevreden.

### *Presikhaaf bedrijven*

Het project van Presikhaaf (in samenwerking met PAUW bedrijven en Permar) richt zich op het aanbieden van een training aan mentoren bij werkgevers die sw-medewerkers in dienst hebben of waar deze gedetacheerd zijn om zo meer duurzame plaatsingen bij werkgevers te realiseren. Het doel van dit project is om de ingezette methodiek te toetsen, door te ontwikkelen en te evalueren. De toetsing vindt plaats door over een periode van 2 jaar in totaal bij detacheringen bij 36 werkgevers te werken via de BuitenkanZ methodiek. Binnen het project zijn 43 mentoren (aan werkgeverszijde) getraind. Er zijn binnen het project 26 duurzame detachingsplaatsingen (>18 maanden) gerealiseerd. Daarbovenop zijn medio 2012 nog 10 medewerkers gedetacheerd via BuitenkanZ, deze plaatsingen zijn nu nog korter dan 18 maanden. De doelstelling was 45 duurzame plaatsingen te realiseren binnen de projectperiode van 2 jaar. In totaal hebben 34 werkgevers uit verschillende sectoren deelgenomen, waarvan bij 15 werkgevers duurzame plaatsingen zijn gerealiseerd. Dit heeft voor het sw-bedrijf tot een intensivering van de contacten met werkgevers geleid. Het project is afgerond en wordt door de deelnemende sw-bedrijven opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering.

### *Atlant Groep*

Het project van Atalant Groep richt zich op het ontwikkelen en toetsen van een beschreven methodische aanpak en van praktische ondersteuningsmiddelen ten aanzien van jobcarving. De resultaten van een onderzoek binnen het Elkerliek ziekenhuis vormen input voor het beschrijven van de methodiek. Aanvankelijk bestond binnen het project de verwachting dat tien afdelingen binnen het ziekenhuis onderzocht zouden worden om tot een beschrijving te komen. Uiteindelijk zijn zes afdelingen onderzocht. Vanuit het ziekenhuis heeft zich nog geen behoefte voorgedaan tot het daadwerkelijk plaatsen van cliënten op basis van de resultaten uit het onderzoek. Hierop is binnen het project ook geen expliciete doelstelling geformuleerd. De verwachting is dat in het najaar 2012 de methodiekbeschrijving wordt opgeleverd.

### *Caparis*

Het project van Caparis richt zich op het inrichten van een service organisatie (Caparis direct) waarmee diensten aan werkgevers worden geleverd door flexwerkers te leveren voor opdrachten van verschillende aard en omvang. De werkgever koopt hierbij een "bundel aan uren" (soort strippenkaart) in bij Caparis Direct en kan hiervoor de opdrachten laten uitvoeren. Het geheel van vraag en aanbod verloopt via een digitaal portaal, waarbij Caparis de inzet in uren en soort werkzaamheden matcht met de juiste sw-medewerker. Het uitgangspunt om met deze pilot werkgevers te ontzorgen in het inhuren van sw-medewerkers is losgelaten. De primaire focus richt zich op het tijdelijk en op afroep plaatsen van medewerkers. De inzet van de dienstverlening is gericht op het inzetten van circa 40 sw-medewerkers bij 10 werkgevers. Het project bevindt zich nog in de uitvoeringsfase. Momenteel participeert één bedrijf. Bij dit bedrijf worden twee medewerkers vast en zes medewerkers flexibel ingezet. Daarnaast is een nabij gelegen gemeente een proeftuin opgezet waarbij medewerkers flexibel worden ingezet voor wijk- en dorpsbeheer.

### *Alescon*

Het project van Alescon richt zich op het opzetten van een detacheringbedrijf (Dealflex), met als inzet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en vervolgens bij werkgevers te detacheren, samen met het UWV en de sociale dienst. Het project is in de uitvoering. Werkgevers worden benaderd en werknemers worden geplaatst. De projectresultaten blijven tot nu toe sterk achter op de beoogde doelen (9 medewerkers geplaatst van de beoogde 100 plaatsingen in 2 jaar). Geïntensiveerde communicatie naar de markt (van low profile niveau naar high profile) heeft niet tot het gewenste resultaat geleid. Op dit moment is binnen de organisatie onvoldoende draagvlak om daadwerkelijk effecten te realiseren. De prijsbepaling is omslachtig en onzeker, waarbij er onvoldoende massa is om optimaal gebruik te kunnen maken van verschillende subsidies.

### *Ergon*

De activiteiten en doelstellingen uit het oorspronkelijke projectplan hebben wat betreft de inhoud en het proces een andere invulling gekregen als gevolg van het verleggen/verbreden van accenten en speerpunten. Het oorspronkelijke plan richtte zich op het verkleinen van de discrepantie tussen het ontwikkelen van sw-medewerkers op basis van gedragscompetenties en het matchen van sw-medewerkers op basis van functievaardigheden. Nieuwe doelstellingen zijn geformuleerd ten aanzien van (1) het verkorten van de doorstroomtijd, (2) vergroting van de plaatsingsmogelijkheden en netwerk, (3) verhoging van de duurzaamheid van plaatsingen. Er is een verkorting van de doorlooptijd gerealiseerd (conform de nieuwe werkwijze maximaal 12 weken). Niet vastgesteld kan worden of er daadwerkelijk meer plaatsingen bij werkgevers gerealiseerd worden. Wel wordt er, volgens de betrokkenen, door de nieuwe werkwijze meer kwaliteit in de dienstverlening gerealiseerd door veel gericht en meer gestructureerd met de cliënt bezig te zijn. Van de plaatsingen vanuit het Loopbaancentrum wordt 85% van de cliënten bemiddeld en komt het plaatsingspercentage uit op ongeveer 70%. Vooralsnog lijkt er sprake te zijn van meer duurzaamheid van de plaatsingen. Van de gerealiseerde plaatsingen is sprake van 0% uitval. De nabije toekomst zal moeten uitwijzen of dit met een meer complexe doelgroep ook gerealiseerd kan worden. Met het ter besluitvorming voorleggen van een concept kadernota "Arbeidsintegratie" aan de gemeenschappelijke regeling, het afronden van de evalueerbaarheid en de voorbereiding van de verdere uitrol van de werkwijze binnen de organisatie bevindt het project zich in een afrondende fase.

*WSD Groep*

Het project van WSD Groep richt zich op het ontwikkelen van een integraal dienstverleningsconcept aan werkgevers. Het concept moet lokaal passend zijn en aansluiten bij de wens van werkgevers.

Doelstelling is (1) één duidelijk aanspreekpunt met kennis van zaken, (2) zo min mogelijk administratieve rompslomp en (3) ondersteuning bieden aan zowel werkgevers als werknemers. Tijdens de uitvoering van de pilot zijn circa 60 plaatsingen gerealiseerd. Door een gebrek aan registratie kan niet worden vastgesteld of deze manier van werken effectiever (meer duurzame plaatsingen) is geweest dan in de "oude" situatie. Wel wordt de werkwijze als efficiënter beoordeeld. Tijdens de evaluatie is in de stuurgroep afgesproken dat er een voortzetting komt van het project in een nieuwe opzet. Inmiddels is die opzet besproken en gereed. De vernieuwde uitvoering is eind april 2012 gestart.

*Paswerk: in de wijk*

Het project van Paswerk richt zich op het vergroten van vaardigheden van mensen door ze buiten de muren van het sw-bedrijf te laten werken, maar wel binnen de beschutting van de eigen wijken in de regio. Sociale stijging door sociale activering is daarbij het sleutelwoord. De initieel beoogde concrete resultaten in termen van stijging op de participatieladder en uitstroom naar regulier werk, gedifferentieerd naar doelgroep, zijn door ontwikkelingen/verschuivingen in de projectplanning en -leiding "losgelaten" en door de nieuwe projectleider als niet realistisch aangemerkt. Uiteindelijk zijn in het project de volgende kwantitatieve resultaten gerealiseerd: de sociale waarde van het project is vastgesteld. Daarnaast zijn er in 2010 en 2011 respectievelijk 9 en 12 deelnemers aan de Pilot geweest, waarvan in 2010 3 mensen zijn uitgestroomd naar regulier werk en in 2011 2 mensen naar regulier werk en 5 naar een actief stage. Het project is eind 2011 gestaakt. Voornamelijk om financiële redenen en de beperkte toegevoegde waarde voor het sw-bedrijf.

*Paswerk: zorgkracht*

Het project van Paswerk richt zich op het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij zorginstellingen. Het doel daarbij was om eind 2011 30 sw-ers of cliënten via Paswerk als begeleidende instantie te laten werken bij zorginstellingen.

Uiteindelijk heeft Paswerk 18 sw-ers en cliënten (tijdelijk) kunnen plaatsen bij zorginstellingen. Het pilotproject is afgerond met een interne evaluatie. Daarin is geconcludeerd dat de pilot in beperkte mate het beoogde resultaat heeft opgeleverd. Wel is veel kennis en ervaring opgedaan met het plaatsen van mensen in de zorgsector. De activiteiten om mensen in de zorg aan de slag te krijgen via detachering of uitplaatsing zijn ingebed in de organisatie en onderdeel van de divisie re-integratie.

*Overdraagbaarheid*

Als resultaat van de projecten binnen het thema ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers zijn voor een aantal projecten overdraagbare resultaten gerealiseerd. De overdraagbare resultaten bestaan veelal uit een ontwikkeld instrument en/of een beschrijving van uitgangspunten voor werkgeversbenadering.

- Het project "two ticks to match" van Lander heeft geleid tot een ontwikkelde webapplicatie en bijbehorend assessment. Zowel de applicatie als het assessment zijn overdraagbaar naar andere sw-bedrijven. De komende periode zal verkend worden in hoeverre de webapplicatie nog verdere geëxploiteerd kan worden onder andere sw-bedrijven, gemeenten (werkgevers adviespunten) en werkgevers.

- Het project BuitenkanZ van Presikhaaf bedrijven heeft geleid tot een ontwikkeld coachingsinstrument, dat aan de hand van het daarbij opgestelde werkboek en beschreven ervaringen overdraagbaar is naar andere sw-bedrijven.
- Het project Duurzaam uitplaatsen van Ergon heeft geleid tot een beschrijving van de nieuwe werkwijze gericht op arbeidsontwikkeling. Deze is hiermee overdraagbaar geworden naar andere sw-bedrijven.
- Het project Werksaam van WSD Groep heeft geleid tot een beschrijving van de uitgangspunten, condities en voorwaarden voor de samenwerking (met omliggende gemeenten en UWV) bij de integrale benadering van werkgevers. Met deze beschrijving is de aanpak overdraagbaar naar andere sw-bedrijven.

## **7.5 Analyse van resultaten en effecten**

Het thema ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers richt zich op het ontwikkelen van dienstverleningsconcepten die het voor werkgevers aantrekkelijk(er) maken om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Door middel van de dienstverleningsconcepten kan de match tussen werkzoekende en werkgever worden verbeterd.

Binnen de pilots zijn concepten opgezet en is geëxperimenteerd met concepten gericht op dienstverleningsconcepten voor werkgevers om het aantrekkelijk(er) te maken om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De concepten variëren van het inzetten van specifieke instrumenten (Lander, Atlant, Presikhaaf), het aanpassen of opzetten van werkwijzen (met bijbehorende uitvoering) gericht op het betrekken (WSD, Ergon, Presikhaaf) en/of ontzorgen van werkgevers (WSD, Caparis, Alescon). Een aantal projecten heeft ook geëxperimenteerd met dienstverlening aan werkgevers in voor hen nieuwe markten of samenwerkingsvormen (Paswerk Zorgkracht, Paswerk in de Wijk). Veelal met het doel om een betere en meer duurzame match tot stand te brengen en meer efficiëntie en kwaliteit in de dienstverlening aan werkgevers te realiseren.

De concrete resultaten in termen van plaatsingen blijven daar waar deze in beeld zijn sterk achter bij de verwachtingen vooraf.

Met het oog op de komst van de Wet werken naar vermogen hebben de pilots in nagenoeg alle gevallen een bijdrage gehad in de verdere voorbereiding op de komst van de wet. Met de ontwikkelde instrumenten en werkwijzen is het denken in werkgeverstermen en denken vanuit plaatsen bij een reguliere werkgever als vertrekpunt voor veel van de onderzochte sw-bedrijven leidend geworden. Opgedane lessen en ervaringen helpen sw-bedrijven zich beter te richten op de werkgever. De ontwikkelde samenwerkingsvormen worden voortgezet. De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het plaatsen van doelgroepmedewerkers krijgt hiermee steeds meer invulling.

## 7.6 Bepalende factoren

In onderstaande tabel is weergegeven welke van de in de literatuur genoemde succesfactoren voor dienstverlening aan werkgevers volgens de projectleiders in hun project een rol hebben gespeeld. Uit de tabel komt naar voren dat een transparante werking, het aandragen van een financiële prikkel en een goede begeleiding van de kandidaat en werkgever in het merendeel van de projecten een rol heeft gespeeld voor een goede werkgeversdienstverlening.

Thema - Ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a. Vraaggericht werken	X			X		X	X	X	X
b. Bezwaren wegnemen	X		X	X			X		
c. Personeelsbeleid	X	X	X						
d. Financiële prikkels		X	X		X		X	X	X
e. Aanpassingen van de functie	X		X						
f. Begeleiding van kandidaat en werkgever		X	X	X		X		X	
g. Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever		X	X	X		X			
h. Transparante samenwerking	X		X	X	X	X	X	X	X

Tabel 7.2 Succes- en faalfactoren uit de literatuur die volgens de projectleider een rol hebben gespeeld binnen hun project; bron: vragenlijst projectleiders

- 1 Lander - Two ticks to Match;
- 2 Presikhaaf bedrijven - Buitenkanz;
- 3 Atlant Groep - Job Carving;
- 4 Caparis - Project Advaris;
- 5 Alescon - Opzet detacheringsbedrijf (Dealflex);
- 6 Ergon bedrijven - Duurzaam uitplaatsen samen met werkgevers;
- 7 WSD Groep - Hoe groter de afstand tot de arbeidsmarkt, hoe lokaler de oplossing;
- 8 Paswerk - Zorgkracht;
- 9 Paswerk - Paswerk in de wijk;

De belangrijkste bepalende factor binnen het project van Lander is volgens de betrokkenen het voortdurend onder de aandacht brengen van de webtool bij de gebruikers. De marketing en positieve mond-tot-mondreclame dienen hierbij als een vliegwiel te werken. Een werkgever heeft toegelicht erg tevreden te zijn over de webtool van Two Ticks to match. Het levert de werkgever efficiëntie en kostenvoordeel op. Door deze werkgever is de aanbeveling gegeven om een landelijke dekking te organiseren.

Binnen het pilot project Buitenkanz is door de stakeholders één concrete, bepalende succesfactor genoemd, namelijk de trainingen. Voor werkgevers lijken de trainingen een belangrijke factor te zijn om deel te willen nemen aan Buitenkanz. Deze trainingen hebben een uitwisseling van informatie en een vergroting van kennis van en begrip voor sw-medewerkers gefaciliteerd. Door middel van deze trainingen en de opgedane kennis kunnen mentoren gericht omgaan met cliënten. De trainingen hebben de deelnemers (mentoren) tevens voldoende handvatten geboden om draagvlak te creëren op de werkvloer voor de inzet van sw-medewerkers.

De belangrijke bepalende factoren in het project Atlant zijn het creëren en versterken van draagvlak en interne communicatie over met name de gerealiseerde resultaten. Draagvlak in de top van de organisatie -wat vervolgens zeer duidelijk en eenduidig moet worden gecommuniceerd in de organisatie- is van groot belang en draagt bij aan het creëren en versterken van draagvlak. Het vieren van behaalde successen dragen bij aan het versterken van dit draagvlak.

Als voornaamste bepalende factor wordt binnen de pilot van Caparis genoemd de actieve marktbenadering door ervaren sales medewerkers. Hierbij is het van belang om bezwaren en risico's bij de werkgever weg te nemen. Deze actieve marktbenadering bleef in eerste instantie achter. Hier wordt nu meer aandacht aan geschonken. Een aanvullende succesfactor is om launching customers te gebruiken die als ambassadeur kunnen fungeren voor andere werkgevers.

Binnen het project Alescon blijven de projectresultaten sterk achter op de planning. Er zijn vanuit de projectleiding geen succes- of faalfactoren benoemd. Naar aanleiding van de verrichte werkzaamheden beoordelen wij dat de belangrijke factoren in ieder geval zijn dat het draagvlak binnen de organisatie beperkt is. De prijsbepaling welke d.m.v. Dealflex wordt berekend is omslachtig en onzeker, waarbij onvoldoende massa is om optimaal gebruik te kunnen maken van de verschillende subsidies.

Binnen de pilot van WSD zijn met name het vraaggericht werken en de persoonlijke benadering (met inzet van juiste en kundige professionals) belangrijke succesfactoren. Het sneller kunnen schakelen door kennis bij elkaar te brengen (drie-gesprek) lijkt tot meer plaatsingen te leiden. In die zin ligt de nadruk in deze pilot zeer zeker ook op het creëren van samenwerking tussen partijen richting werkgevers. Bovenal het vraaggericht werken (in plaats van aanbodgericht), het wegnemen van bezwaren en risico's bij werkgevers (in drie-gesprekken), eventueel gebruik van (financiële) stimuli en transparantie in de samenwerking zijn bepalend binnen deze pilot. Een belangrijke faalfactor is het ontbreken van dagelijkse coördinatie en aansturing op de werkvloer (door een projectleider).

De doelstelling van de pilot Zorgkracht van Paswerk is om het voor werkgevers aantrekkelijker te maken om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Daarvoor worden in de werving- en plaatsingsfase van een traject een aantal succesfactoren genoemd die door Paswerk tot nu toe grotendeels zijn gevolgd in het project: het gebruik van financiële prikkels door proefplaatsingen. Ook het creëren van helderheid over de begeleiding van cliënten door het maken van duidelijke afspraken en het geven van uitleg over wat mogelijk is, ook door eventueel zelf een deel van de begeleiding te verzorgen. Vraaggericht werken door met de werkgever gezamenlijk te bepalen waar de behoefte van de werkgevers liggen krijgt nadrukkelijke aandacht binnen de pilot.

Binnen de pilot "Paswerk in de Wijk" zijn samenwerking met externe partijen in de wijk (netwerk), het redeneren vanuit mogelijkheden (qua leerwerkbanen) in de wijk en het aanbieden van maatwerktrajecten belangrijke randvoorwaarden voor succes om een verbreding van de doelgroep te realiseren. Primair wordt daarbij de focus gelegd op het bestendigen van een infrastructuur/netwerk van partners en het genereren en bieden van (eenmalige) activiteiten/trajecten binnen die netwerken. Als zodanig is er ook sprake van het aanbieden van dienstverlening aan werkgevers, waarbij vraaggerichtheid voorop staat voor de pilot en dit tot positieve resultaten leidt.

Daarbij is in mindere mate aandacht voor het wegnemen van bezwaren voor werkgevers, in de zin dat administratieve zaken uit handen worden genomen. Wel wordt gebruik gemaakt van financiële prikkels (door activiteiten gratis aan te bieden) wat zeker een positief effect heeft op het aantal activiteiten/trajecten. Ook de helderheid over de (interne en externe) begeleiding tijdens de activiteiten (of die wel of niet aanwezig is) draagt bij aan het draagvlak bij de werkgevers/afnemer. Dit draagt ook bij aan de kwaliteit van de samenwerking rondom de activiteiten/trajecten en het draagvlak bij de afnemer.

## **8 Integrale dienstverlening op de Werkpleinen (Pilot 3)**

### **8.1 De projecten**

De vraagstelling van pilot 3 richt zich op de vraag hoe gemeenten en UWV op de Werkpleinen integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, kunnen vormgeven.

Om antwoord te geven op deze vraag zijn 6 projecten geselecteerd met één van de volgende thema's:

- 1 Professionalisering van de diagnosestelling en het plan van aanpak voor dienstverlening op Werkpleinen.
- 2 Ontwikkeling van samenwerking op Werkpleinen.
- 3 Ontwikkeling van geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers op Werkpleinen.

Het gaat om de volgende projecten:

- Werkplein Activerium (Apeldoorn) - Doen!
- Gemeente Heerlen - Integrale dienstverlening voor kwetsbare jongeren op het Werkplein Parkstad Limburg.
- Gemeente Hoogeveen - Integraal accountmanagement.
- Gemeente Terneuzen - Nieuw perspectief voor begeleid werken.
- ISD Drechtsteden - Een passende vraag, een gepast aanbod.
- Gemeente Amersfoort - Werken naar vermogen in Amersfoort.

### **8.2 Analysemodel integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers (pilot 3)**

#### **Thema 1 - Diagnosestelling en Plan van Aanpak**

Bij professionalisering van de diagnosestelling en het plan van aanpak op het Werkplein draait het om standaardisering en methodisch werken in plaats van werken op basis van intuïtie.

Uitgangspunt is dat de professionalisering leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, omdat door methodisch werken de probleemschets van de klant vollediger wordt en er een beter vervolgtraject ingezet kan worden. Tevens is er sprake van meer transparantie en is de diagnose minder afhankelijk van de kwaliteiten van individuele personen.

De projecten binnen dit thema zijn succesvol op het moment dat de vernieuwing in de diagnose instrumenten leidt tot een betere ondersteuning van de doelgroep.

Uit de literatuur<sup>11</sup> komen de volgende succes- en faalfactoren naar voren die bepalend zijn bij het professionaliseren van de diagnosestelling en het plan van aanpak.

---

<sup>11</sup> Een overzicht van de geraadpleegde literatuur is te vinden in het analysekader zoals gepresenteerd in de eerste voortgangsrapportage van Ernst & Young over Pilot 2 en Pilot 3.



Drie factoren zijn vooral gericht op een succesvol ontwikkelingsproces:

- Draagvlak bij de professionals.
- Training en scholing.
- Inbedding in organisatie en werkprocessen.

De overige factoren hebben vooral betrekking op kenmerken die een succesvolle diagnosestelling en plan van aanpak (vanuit de theorie) moeten bevatten:

- Vraaggerichte diagnose.
- Koppeling tussen diagnose en vervolgacties.
- Vastleggen van informatie.
- Heldere richtlijnen.
- Het gebruik van managementinformatie.
- Interactief proces.

## **Thema 2 - Ontwikkeling samenwerking op de Werkpleinen**

Meer samenwerking op het Werkplein definiëren wij als:<sup>12</sup>

- Uitstralen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid/één gezicht naar de klant/werkgever.
- Inzet van elkaars instrumenten.
- Geen wisselingen van contactpersoon tenzij dit in het voordeel van de klant/werkgever is.
- Maatwerk voor de klant.

Vanuit de maatwerkgedachte is het van belang dat, gezien de problematiek van de doelgroep (mensen met een arbeidsbeperking), ook sprake is van samenwerking met andere organisaties (onderwijsinstellingen, MEE-organisaties, welzijnswerk, Thuiszorg, woningbouwcorporaties, sw-bedrijven).

Uiteindelijk draait het bij het bepalen van de effectiviteit van de samenwerking er om, dat het bovenstaande wordt herkend door de klant en dat dit leidt tot meer plaatsingen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers.

De projecten binnen dit thema zijn een succes als er een efficiënte en effectieve samenwerking tot stand komt gericht op het beter ondersteunen met werkzoekenden met een arbeidsbeperking.

In de literatuur<sup>13</sup> worden een aantal succesfactoren genoemd die van invloed zijn op het verbeteren van de samenwerking. Het betreft vooral procesgerichte factoren:

- benutten van de bestaande samenwerking;
- top-down sturing;
- taakstructuur en logistiek;
- escalaties;
- bottum-up benadering;
- pioniersgeest.

### **Thema 3 - Geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers<sup>14</sup>**

Gemeenten en UWV werkbedrijf zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het aan het werk helpen van mensen zonder werk. De gemeente zorgt hierbij voor de re-integratie en plaatsing van Wwb'ers; het UWV voor WW'ers en arbeidsongeschikten en het sw-bedrijf voor de mensen met een sw-indicatie. Van de gemeente en het UWV wordt verwacht dat zij op het Werkplein zoveel mogelijk samenwerken bij de uitvoering van hun taken.

Het uitgangspunt van de Commissie de Vries is dat wanneer de integrale dienstverlening op het Werkplein optimaal verloopt, ook dienstverlening ten aanzien van mensen met een arbeidsbeperking verbetert. Geïntegreerde, effectieve en vraaggestuurde dienstverleningsconcepten voor werkgevers vergemakkelijken de bemiddeling en re-integratie van klanten.

De kern van een goede werkgeversbenadering bestaat uit het tot stand brengen van een goede match tussen de kandidaat, werkgever en de baan. Het startpunt moet hierbij niet het aanbod (de cliënt) zijn, maar de vraag van de werkgever. Om meer plaatsingen te realiseren, moet er dus inzicht zijn in de vraag van werkgevers en ook hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

De doelstelling van de projecten, die worden uitgevoerd onder thema 3, is het ontwikkelen en uitproberen van geïntegreerde, effectieve en vraaggestuurde dienstverleningsconcepten voor werkgevers ten behoeve van bemiddeling en re-integratie. De projecten binnen thema 3 zijn een succes wanneer de ontwikkelde dienstverleningsconcepten hebben geleid tot meer kansen voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking om bij reguliere werkgevers aan het werk te komen. Concreet zou dit kunnen blijken uit een hogere bereidheid bij werkgevers om werkplekken voor deze doelgroep beschikbaar te stellen.

Uit de literatuur<sup>15</sup> komen een aantal succesfactoren naar voren die van invloed zijn op een goede werkgeversbenadering op de Werkpleinen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen factoren die bepalend zijn bij de werving en factoren die bepalend zijn bij het zorgen dat de plaatsing duurzaam wordt.

---

13 Idem

14 Idem

15 Idem

Factoren bepalend voor de wervingsfase:

- Integrale dienstverlening.
- Personeelsbeleid t.a.v. professionals.
- Bezwaren wegnemen.
- Gebruik van financiële prikkels.
- Aanpassing van de functie.
- Heldere afspraken begeleiding.
- Breed aanbod gericht op employability.

Factoren bepalend voor de duurzaamheid van de plaatsing:

- Draagvlak creëren binnen de organisatie van de werkgever.
- Interne- en externe begeleiding.
- Zorg voor kwaliteit in de samenwerking.

### 8.3 Voortgang van de projecten

Ruim de helft van de projecten op de Werkpleinen bevindt zich in mei 2012 in de afrondende fase, of is inmiddels afgerond. Eén project is vertraagd en van één project is besloten om het gedeeltelijk voortijdig te staken.

Op hoofdlijnen schetsen wij per project de fase waarin het project zich bevindt en in hoeverre de doelstellingen en beoogde resultaten binnen deze projecten zijn gerealiseerd.

Projecten Werkpleinen	Fase	Gerealiseerd
Werkplein Activerium	Afronding	50%
Gemeente Heerlen	Afronding	75-100%
Gemeente Hoogeveen	Vertraagd	25%-50%
Gemeente Terneuzen	Afronding	25-50%
ISD Drechtsteden	Deels gestaakt	25-50%
Gemeente Amersfoort	Afronding	75-100%

Tabel 8.1 Voortgang van de projecten onder Pilot 3 "Integrale dienstverlening op de Werkpleinen"

### 8.4 Resultaten

Per project worden de (tussen)resultaten hieronder kort toegelicht.

#### Activerium

Het project van Werkplein Activerium richt zich op het ontwikkelen van één gezamenlijk dienstverleningsconcept vanuit de gemeente, UWV en het sw-bedrijf voor werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het doel is om klanten vanuit de drie organisaties zoveel als mogelijk te laten werken naar vermogen (c.q. stijging op de participatieladder). Uitgangspunt in het project is een goede diagnose aan de kop van het proces. In de gesprekken met klanten staat het duurzaam kijken naar de klant voorop.

De doelstelling om een geïntegreerd dienstverleningsconcept voor de deelnemende partijen te ontwikkelen is gerealiseerd. Vervolgens was de doelstelling om 60 klanten te laten deelnemen aan dit vernieuwde concept. Dit bleek echter te optimistisch ingeschat, mede als gevolg van de reorganisatie bij het UWV. De doelstelling van het aantal in traject te nemen klanten is tussentijds bijgesteld naar 30. Er zijn uiteindelijk 71 klanten aangemeld waarvan 30 klanten het volledige traject hebben doorlopen. Niet in de doelstelling opgenomen maar wel bereikt werd een uitstroom naar werk/stage/activiteiten van 33% (waarvan 16% naar regulier werk). Een meer geïntegreerde samenwerking is maar beperkt tot stand gekomen. In plaats van een verdere uitbouw van de onderlinge samenwerking traden organisaties aan het einde van de pilot terug in de eigen organisatie. De belangrijkste oorzaak hiervan was een heroverweging van inzet van (beperkte) middelen en methodieken bij alle drie de deelnemende partijen.

#### *Gemeente Heerlen*

Het project van de gemeente Heerlen richt zich op een structurele inbedding van de samenwerking rond maatwerktrajecten voor jongeren op het Werkplein. Inzet was om de aanpak en resultaten beter vast te leggen en te monitoren vanuit één loket. Het project beoogt een bijdrage te leveren aan het oplossen van de obstakels die ontstaan door het bestaan van schotten tussen de verschillende organisaties in de keten. De doelstellingen van het project zijn gerealiseerd en er zijn aanzienlijke resultaten geboekt met het Jongerenloket. In maart 2012 zijn ongeveer 1.700 jongeren in beeld, alle jongeren worden geplaatst op de participatieladder, de instroom naar de wsw is afgenomen, de terugval na plaatsing op school of werkgever is sterk verminderd en er is een kostenbesparing gerealiseerd op de kosten voor de doorlopende zorg en op de ontsluiting van de arbeidsmarkt heeft de regio flink weten te besparen en op het uitbetalen van uitkeringen. De grootste gemeente Heerlen gaat structureel door met de nieuwe werkwijze. Het is op het moment van monitoring nog onduidelijk of de omringende gemeenten aangehaakt blijven.

#### *ISD Drechtsteden*

Het project van de ISD Drechtsteden richt zich op het ontwikkelen van een dienstverleningsconcept bestaande uit een taakanalyse (job carving), goede nazorg en het overnemen van administratieve lasten om zo meer werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan een goede plek te helpen. Het project streeft naar het op een andere manier bewerken en onderhouden van de relatie tussen aanbod en vraag op de arbeidsmarkt, door meer te denken in taken en competenties/vaardigheden in plaats van functies en mensen. Er zijn 12 arbeidsanalyses uitgevoerd ten behoeve van het creëren van plaatsen. Tot nu toe zijn 2 plaatsingen gerealiseerd. Er is nog geen uitspraak te doen over de duurzaamheid van de gerealiseerde plaatsingen. Het project is gedeeltelijk voortijdig gestaakt. De aandacht binnen de ISD is, in samenwerking met Randstad, verschoven naar direct bemiddelbare kandidaten. Daarmee is de aandacht voor jobcarving verder naar de achtergrond verdwenen. In de sliptestream van de samenwerking wordt getracht ook mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen.

#### *Werkplein Hoogeveen*

Het project van de gemeente Hoogeveen richt zich op het ontwikkelen en implementeren van een integrale full service werkgeversbenadering voor het Werkplein Hoogeveen, sw-bedrijf Alescon, ROC Alfa College, Drenthe College en minimaal 2 uitzendbureaus. Het Werkplein wil een integraal accountmanagement team vormen, bestaande uit accountmanagers vanuit de verschillende partijen, dat verantwoordelijk is voor het (op eenduidige wijze) benaderen van werkgevers.

Bij de vorige monitoringronde (mei 2011) was een integraal accountmanagement gestart en waren de eerste kandidaten geplaatst. In mei 2012 is de situatie dat het formele integrale accountmanagement is gestaakt en dat ook besloten is om het geplande integrale werkgeversvolgsysteem niet te ontwikkelen. Wel is er sprake van een integraal overleg tussen partijen over de benadering van werkgevers. Daarmee is de conclusie dat de doelstellingen uit het projectplan maar in beperkte mate worden gerealiseerd. De ontwikkelingen in het project zijn vooral het gevolg van wijzigingen en het terugtrekken van samenwerkingspartners. De doelstellingen en activiteiten zijn daarmee ook gewijzigd ten opzichte van het initiële projectplan. Na ons projectbezoek is een formele wijziging hiervoor ingediend bij Divosa.

#### *Gemeente Terneuzen*

Het project van de gemeente Terneuzen richt zich op het inzetten van de succesvol gebleken aanpak van de een-op-een benadering met jobhunters voor de sw-doelgroep (indicatie begeleid werken) vanuit het werkgeversservicepunt. Er lijkt binnen het project tot nu toe maar zeer beperkt sprake van de totstandkoming van een geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening: er is 1 jobhunter vanuit Dethon toegevoegd aan het werkgeversservicepunt. Gemeente en UWV hebben weliswaar samen opgetrokken, maar deze samenwerking bestond al voor de aanvang van de pilot. Uiteindelijk zijn 38 plaatsingen gerealiseerd (bijna 50% van het gestelde doel).

#### *Gemeente Amersfoort*

Het project van de gemeente Amersfoort richt zich op het ontwikkelen van een geïntegreerd dienstverleningsconcept voor de deelnemende partijen (gemeente, UWV, sw-bedrijf). De doelstelling om aan de hand van de opgezette dienstverleningsconcept 40 werkzoekenden afkomstig uit verschillende regelingen te bemiddelen is gerealiseerd. Van de uiteindelijk 56 klanten zijn er 12 als gevolg van de sw-taakstelling aan de slag bij Amfors en 21 bij reguliere werkgevers. Over de duurzaamheid van de gerealiseerde plaatsingen is nog geen uitspraak te doen. Vanuit het perspectief van de accountmanager (WSP) en trajectbegeleiders heeft dit project opgeleverd dat de informele samenwerking tussen ketenpartners beter is geworden, hoewel dit niet is geformaliseerd.

#### *Overdraagbaarheid*

Binnen de projecten op de Werkpleinen die zich richten op het ontwikkelen van een geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers zijn in zeer beperkte mate overdraagbare resultaten gerealiseerd.

- In het project van de gemeente Heerlen zijn verschillende beschrijvingen (blauwdrukken) uitgewerkt. Het gaat dan bijvoorbeeld om een beschrijving van hoe er op het Werkplein integraal wordt samengewerkt tussen onder andere de gemeente, UWV, MEE en onderwijsinstellingen. Ook is een procesbeschrijving opgesteld voor de diagnosestelling met betrekking tot kwetsbare jongeren en is een informatie systeem voor monitoring van jongeren ontwikkeld.
- Bij ISD Drechtsteden is aangehaakt en geëxperimenteerd met een door Randstad ontwikkeld systeem voor werkzoekenden. In het geval van een samenwerking met Randstad is dit systeem voor andere partijen ook beschikbaar.
- Bij de gemeente Terneuzen is een naslagwerk opgesteld voor het trainen van Jobhunters.

## 8.5 Analyse van resultaten en effecten

De doelstelling van de projecten was om integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, vorm te geven. Onder andere door de professionalisering van de diagnosestelling, het ontwikkelen van samenwerking tussen ketenpartners en het ontwikkelen van geïntegreerde en vraaggestuurde dienstverleningsconcepten voor werkgevers.

Voor de projecten die zich richten op het vormgeven van integrale dienstverlening aan werkzoekenden (Activerium, Heerlen) zijn een aantal waardevolle lessen opgedaan. Met name in het project van de gemeente Heerlen. Voor beide projecten geldt dat een beperking van financiële middelen druk zet op het voortzetten van de aanpak. Met name bij het Werkplein Activerium lijkt om die reden de ontwikkelde aanpak vooralsnog niet doorgezet te worden.

Bij de vier projecten die zich richten op de werkgeversbenadering moeten de effecten vooral gezocht worden in een aanzet die het heeft gegeven om de dienstverlening verder te ontwikkelen (Terneuzen), dat de informele samenwerking is verbeterd (Amersfoort, Hogeveen) en dat kennis is opgedaan (Hogeveen, Drechtsteden). In termen van een concrete integrale werkgeversbenadering valt op dat dit zowel in Amersfoort als in Hogeveen in eerste instantie is gerealiseerd. Via die werkgeversbenadering zijn ook kandidaten met een arbeidsbeperking geplaatst bij werkgevers. Echter, in beide gevallen is uiteindelijk besloten de ontwikkelde benadering niet te implementeren,

## 8.6 Bepalende factoren

In onderstaande tabel is weergegeven welke van de in de literatuur genoemde succesfactoren volgens de projectleiders in hun project een rol hebben gespeeld. De tabel is per thema alleen ingevuld voor de projecten die onder dat thema zijn uitgevoerd. Voor de andere projecten is de kolom om deze reden bij deze thema's leeg.

Uit tabel 8.2 komt naar voren dat bij de ontwikkeling van dienstverlening voor werkgevers een transparante werking, het aandragen van een financiële prikkel en begeleiding van de kandidaat en werkgever in het merendeel van de projecten een rol heeft gespeeld. Bij de ontwikkeling van verdere samenwerking op het Werkplein lijken vooral het benutten van de bestaande samenwerking als basis voor meer samenwerking en een bottom-up benadering bij het vormgeven van de samenwerking een rol te hebben gespeeld.

Pilot 3 - Integrale dienstverlening werkzoekenden en werkgevers		Activerium	Heerlen	Dr. steden	Hogeveen	Terneuzen	Amersfoort
Diagnosestelling en Plan van Aanpak							
1a.	Draagvlak bij professionals	X					
1b.	Training en scholing						
1c.	Inbedding in organisatie en werkprocessen	X					
1d.	Vraaggerichte diagnose	X					
1e.	Koppeling tussen diagnose en vervolgacties	X					
1f.	Vastleggen van informatie	X					
1g.	Heldere richtlijnen						
1h.	Het gebruik van managementinformatie	X					

Pilot 3 - Integrale dienstverlening werkzoekenden en werkgevers		Activerium	Heerlen	Dr. steden	Hoogeveen	Terneuzen	Amersfoort
1i.	Interactief proces (klant)	X					
Samenwerking							
2a.	Benutten van de bestaande samenwerking	X	X				
2b.	Top-down coöperatieve sturing vanuit management						
2c.	Heldere taakstructuur en logistiek	X					
2d.	Escalatiemogelijkheden	X					
2e.	Bottom-up benadering	X	X				
2f.	Pioniersgeest bij uitvoerders	X					
Dienstverlening aan werkgevers							
3a.	Integrale benadering (dienstverlening)			X	X	X	X
3b.	Personeelsbeleid t.a.v. professionals						
3c.	Bezwaren wegenomen voor werkgever			X	X		X
3d.	Gebbruik van financiële prikkels			X	X		X
3e.	Aanpassing van de functie			X			X
3f.	Heldere afspraken begeleiding			X	X		
3g.	Breed aanbod gericht op employability			X		X	X
3h.	Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever				X		X
3i.	Begeleiding van kandidaat en werkgever (intern en extern)			X			
3j.	Zorg voor kwaliteit in de samenwerking (transparantie)			X	X	X	X

Tabel 8.2 Succes- en faalfactoren uit de literatuur die volgens de projectleider een rol hebben gespeeld binnen hun project; bron: vragenlijst projectleiders

De professionalisering van diagnosestelling en plan van aanpak is gericht op hoe diagnosestelling op een meer systematische en methodische wijze tot een goed plan van aanpak kan leiden en daardoor aan werkzoekenden een betere en meer gerichte dienstverlening aangeboden kan worden.

Wat betreft de inhoud van de ingezette instrumenten komt vooral de vraaggerichte wijze van diagnosestelling als succesfactor naar voren. Ten aanzien van het proces komt vooral het faciliteren en creëren van ruimte en pioniersgeest van uitvoerende medewerkers als belangrijke succesfactor naar voren waardoor een betere dienstverlening tot stand komt tussen verschillende partijen.

De ontwikkeling van samenwerking op het Werkplein is voornamelijk gericht op het ontwikkelen van samenwerkingsvormen gericht op een betere dienstverlening aan werkzoekenden. (Ook) onder dit thema komen als belangrijkste succesfactoren naar voren de bottom-up benadering en de pioniersgeest bij uitvoerders, door medewerkers te stimuleren zelf doelstellingen te formuleren en hieraan invulling te geven. Het sturen op hoofdlijnen (door het management) draagt positief bij aan het behalen van resultaten. Ook het benutten van bestaande samenwerkingsverbanden draagt positief bij aan het ontwikkelen en realiseren van een betere dienstverlening aan werkzoekenden.

Binnen de projecten die zich richten op het ontwikkelen van dienstverlening aan werkgevers lijkt vooral een strakke sturing vanuit een stuurgroep/management bepalend te zijn voor de mate waarin in de projectperiode een integrale benadering tot stand is gekomen. In Amersfoort geldt dit als de belangrijkste succesfactor. Daarnaast komt het beeld naar voren dat een dergelijk benadering alleen tot stand kan komen wanneer er daadwerkelijk wordt samengewerkt en er voldoende uitwisseling van informatie plaatsvindt (transparantie). In het project van Terneuzen was het bijvoorbeeld zo dat het sw-bedrijf maar zeer beperkt in het werkgeversservicepunt participeerde, waardoor de aanlevering van kandidaten en het plaatsen van kandidaten moeizaam verliep. Het gaat dan vooral om uitwisseling van informatie over de specifieke wensen van werkgevers. Daarnaast wordt het gezamenlijk optrekken richting de werkgever als belangrijke succesfactor genoemd.



## 9 Overkoepelende analyse

### 9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk werken wij de belangrijkste conclusies uit die naar voren komen uit de derde monitoringronde van de projecten die zijn uitgevoerd binnen Pilot 2 en 3. Daarbij betrekken wij, waar relevant, ook ontwikkelingen buiten de pilotprojecten op de thema's van Pilot 2 en 3. Wij maken daarbij gebruik van de resultaten van de gesprekken die wij aanvullend op de projectbezoeken hebben gevoerd met een aantal gemeenten en sw-bedrijven. Ook betrekken wij hierbij informatie vanuit de projecten die op dit moment door SBCM worden uitgevoerd en de conclusies uit de monitoringrapportage over Pilot 1.

NB:

Nog niet alle projecten zijn op dit moment afgerond. De huidige analyse zoals hieronder gepresenteerd is dus nog een voorlopige analyse, die in de laatste evaluatieronde wordt geactualiseerd en waar mogelijk aangevuld.

### 9.2 Pilot 2 "Omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf"

#### 9.2.1 Actuele situatie in de sector

Het afgelopen jaar is er bij sw-bedrijven veel tijd en energie gestoken in de Wet werken naar vermogen en de voorgenomen bezuinigingen van het kabinet op het terrein van de sociale werkvoorziening. Met de val van het kabinet en het controversieel verklaren van de wet is onduidelijkheid ontstaan in de toekomstige plannen. Onduidelijk is of de voorgenomen bezuinigingen alsnog zullen worden doorgezet door een nieuw kabinet en of de koppelingen en instrumenten uit de Wwnv uiteindelijk zullen worden geïmplementeerd.

De voorgenomen Wet werken naar vermogen heeft er voor gezorgd dat veel sw-bedrijven zich vanaf medio 2010 opnieuw hebben georiënteerd op de toekomst. Gemeenten hebben in de meeste gevallen een prominente rol gespeeld in deze strategische discussies. Veel organisaties hebben in het afgelopen jaar samen met de gemeentes keuzes gemaakt over de toekomstige rol die zij in hun regio willen vervullen. De volgende drie modellen hebben zich hierbij voorgedaan:

- 1 Alleen beschut binnen (plus eventueel dagbesteding): In dit scenario beperkt de rol van het sw-bedrijf zich in de toekomst tot het aanbieden van een beschutte werkplek voor de groep met de laagste verdien capaciteit (de groep die ook in de toekomst tot de Wsw blijft behoren). Mensen die vallen onder de Wwnv worden door de gemeente begeleid naar regulier werk.
- 2 Regionaal Leerwerkbedrijf: in dit scenario wordt het sw-bedrijf door gemeenten in de regio, behalve als aanbieder van beschutte werkplekken voor de groep die ook in de toekomst onder de Wsw blijft vallen, ook ingezet als begeleider naar de arbeidsmarkt voor de groep met een verdien capaciteit tot 80%. Hierbij worden verder verschillende keuzes gemaakt in de mate waarin het sw-bedrijf hierbij de beschikking houdt over eigen leerwerkbedrijven of zich focust op detachering (en de begeleiding daarvan).
- 3 Integratie van sw-bedrijf en de dienst werk & inkomen van de gemeente in een lokale of regionale organisatie voor de uitvoering van de taken op het domein werk & inkomen.

Gemeenten en sw-bedrijven hebben veelal in het voorjaar van 2012 een bestuurlijke voorkeur uitgesproken voor één van de modellen. Definitieve keuzes zijn op veel plaatsen nog niet gemaakt, aangezien deze keuzes ook gevolgen hebben voor de governance structuur en de het aansturingmodel. Ook de onzekerheid rond de Wwnv speelt een belangrijke rol op veel plaatsen.

## **9.2.2 Het doel van Pilot 2: equiperen van sw-bedrijven tot arbeidsontwikkelbedrijf**

Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 1 draait Pilot 2 om de volgende hoofdvraag:

*Hoe kunnen sw-bedrijven, nog meer dan nu (medio 2010), als een springplank fungeren voor alle mensen die op termijn bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen, maar zich daartoe eerst nog verder moeten ontwikkelen?*

In deze definitie is een sw-bedrijf dus een arbeidsontwikkelbedrijf wanneer het de functie heeft van een springplank richting werk bij een reguliere werkgever voor een brede doelgroep. In de Pilot zijn 32 projecten uitgevoerd onder vijf thema's die ieder een stuk van de puzzel vormen in de stappen die de sw-bedrijven medio 2010 nog moesten zetten om als een dergelijke springplank te kunnen fungeren.

## **9.2.3 Betrokkenheid van gemeenten**

Gemeenten lijken aanvankelijk maar beperkt betrokken te zijn bij het opstellen van het projectplan en de uitvoering van de projecten van Pilot 2. Een uitzondering zijn de projecten waarin een directe betrokkenheid van de gemeenten inherent was aan de doelstelling van het project. Het gaat dan bijvoorbeeld om projecten die zich richten op het ontwikkelen van dienstverlening voor Wwb-cliënten of projecten gericht op een integrale werkgeversbenadering. Ook waren de gemeenten uiteraard indirect wel via het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling betrokken. Op een aantal plaatsen hebben de ontwikkelingen rond de Wwnv en de aangekondigde bezuinigingen ook tot gevolg gehad dat de gemeenten intensiever betrokken zijn geraakt bij de projecten. Een voorbeeld hiervan is het project van INTOS, waar de gemeenten meer betrokken zijn geraakt bij de voorgenomen cultuurverandering binnen INTOS.

## **9.2.4 Zijn de sw-bedrijven nu beter geëquipeerd als arbeidsontwikkelbedrijf?**

De doelstelling van Pilot 2 is om aanpakken en instrumenten te ontwikkelen waarmee de deelnemende sw-bedrijven beter geëquipeerd worden om als springplank te fungeren voor een brede doelgroep naar regulier werk. Een belangrijke eerste vraag die beantwoord dient te worden is dan ook: zijn de deelnemende sw-bedrijven na afronding van hun pilot-project ook beter geëquipeerd daartoe?

Onderzoekstechnisch is deze vraag eenvoudig maar tegelijk ook lastig te beantwoorden. Doordat er in Pilot 2 geen norm is gesteld en geen definitie is gegeven van wanneer een sw-bedrijf een goede springplank naar een reguliere werkplek is, kan gezegd worden dat ieder projectresultaat en bij het ontbreken daarvan iedere leerervaring inderdaad betekent dat het sw-bedrijf beter geëquipeerd is na het doorlopen van het project. Tegelijkertijd is het door het ontbreken van een norm niet mogelijk om objectief vast te stellen welke projecten de sw-bedrijven meer en welke projecten de sw-bedrijven minder hebben geëquipeerd als arbeidsontwikkelbedrijf.

Ook de themagewijze opzet van de Pilot draagt er aan bij dat deze vraag niet goed te beantwoorden is. In ieder project worden onderdelen van de ontwikkeling naar een arbeidsontwikkelbedrijf aangepakt. Het is onmogelijk een project waarin een werkleiders worden getraind in een arbeidsontwikkelingsgerichte houding te vergelijken met een project waarin door middel van job carving kansen voor mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers worden gecreëerd. Beide projecten leveren in potentie een bijdrage aan de verandering van het sw-bedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf, maar ieder op een heel ander aspect hiervan.

Ten slotte, in hoofdstuk 1 kwam al naar voren dat ook binnen de projecten het vaststellen van het effect van de ontwikkelde aanpak vrijwel niet mogelijk is. Slechts enkele projecten (met name onder thema 5) hebben vooraf outputdoelstellingen geformuleerd.

Gegeven deze beperkingen gaan we hieronder in op wat er wel geconcludeerd kan worden ten aanzien van de resultaten en de effecten van Pilot 2.

*Zijn de voorziene aanpakken/instrumenten ontwikkeld?*

Een eerste manier om een beeld te krijgen van de mate waarin de deelnemende sw-bedrijven door het project beter geëquipeerd zijn als arbeidsontwikkelaar is door vast te stellen in welke mate binnen de afgeronde projecten alle doelstellingen zijn gehaald. Uit tabel 9.1 blijkt dat van de 24 projecten die inmiddels zijn afgerond, driekwart zijn doelstellingen vrijwel geheel heeft gehaald. Deze sw-bedrijven hebben beoogde aanpak ontwikkeld en veelal getest binnen de organisatie. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het in een aantal gevallen wel gaat om bijgestelde doelstellingen. Ook dient opgemerkt te worden dat de projecten die nog niet zijn afgerond op dit moment duidelijk lager scoren in het realiseren van de doelstellingen.

Uit tabel 9.1 komt verder naar voren dat de sw-bedrijven die projecten hebben uitgevoerd gericht op de ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers er minder in geslaagd zijn om de projectdoelstellingen te behalen. Anders dan de andere vier thema's zijn de projecten in dit thema sterk extern gericht en kennen de projecten ook vaak concrete outputdoelstellingen (in termen van plaatsingen). Voor de projecten onder dit thema geldt dat zij hun aanpak wel ontwikkeld hebben, maar dat de resultaten van de aanpak in termen van plaatsingen in de meeste gevallen duidelijk zijn achter gebleven bij de verwachtingen (zie paragraaf 9.2.5).

Thema	Aantal projecten	Aantal projecten in afrondingsfase	Waarvan 75 tot 100% doelstellingen gerealiseerd	Waarvan 50 tot 75% doelstellingen gerealiseerd	Waarvan minder dan 50% doelstellingen gerealiseerd
Visievorming	5	3	3	0	0
Cultuuromslag	9	7	6	1	0
Instrumentontwikkeling	9	6	6	0	0
Verbreding doelgroep	5	4	4	0	0
Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	9	7	2	4	1
<b>Totaal (unieke projecten)</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

*Tabel 9.1 Mate waarin de doelstellingen van de projecten van Pilot 2 zijn gerealiseerd, per thema'*

*Worden de ontwikkelde aanpakken en instrumenten na het project ook geïmplementeerd in de staande organisatie?*

Wanneer de ontwikkelde aanpak/instrumenten na het project niet in de staande organisatie worden geïmplementeerd zullen uiteindelijk maar een beperkte invloed hebben op de omslag van het sw-bedrijf naar een arbeidsontwikkelaar. Voor ongeveer de helft van de projecten geldt dat de ontwikkelde aanpakken naar verwachting volledig zullen worden geïmplementeerd in de organisatie.

Bij de thema's cultuuromslag en instrumentontwikkeling gaat het daarbij in de meeste gevallen om de implementatie van de ontwikkelde arbeidsontwikkelmethodiek. Bij de projecten gericht op verbreding van de doelgroep valt op dat in de meeste gevallen maar gedeeltelijk sprake is van de implementatie in de staande organisatie. Zo wordt bij Concern voor Werk wel de ontwikkelde samenwerking tussen gemeente en sw-bedrijf verder geïmplementeerd, maar wordt deze na 2012 niet meer ingezet op de doelgroep Sociale Activering. Bij WVS blijft de samenwerking met het speciaal onderwijs in stand, maar wel met een veel beperkter aantal jongeren.

Thema	Aantal projecten in afrondingsfase	Volledige implementatie	Gedeeltelijke implementatie	Geen implementatie	Onduidelijk/nog niet besloten
Visievorming	3	2	0	1	0
Cultuuromslag	7	6	0	0	1
Instrumentontwikkeling	6	2	1	0	3
Verbreding doelgroep	4	1	3	0	0
Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	7	3	2	1	1
<b>Totaal (unieke projecten)</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Tabel 9.2 Mate waarin de ontwikkelde methodiek/aanpak binnen Pilot 2 na het project in de staande organisatie wordt geïmplementeerd, per thema'

Op basis van het bovenstaande concluderen wij dat ten minste de helft van de sw-bedrijven waarvan de projecten inmiddels zijn afgerond, de door hen ontwikkelde aanpak ook implementeren in de reguliere bedrijfsvoering. Daarmee hebben zij dus op het projectonderdeel in ieder geval een uitbreiding gerealiseerd van het instrumentarium dat zij ter beschikking hebben. Of dit instrumentarium ook effectief is in termen van arbeidsontwikkeling of realiseren van meer werkplekken bij werkgevers is daarmee nog niet gezegd. Hieronder gaan we dieper in op deze vraag.

### 9.2.5 Wat is het effect van de projecten in arbeidsontwikkeling of meer regulier werk?

Het uiteindelijke doel van Pilot 2 is dat de ontwikkelde aanpakken leiden tot meer arbeidsontwikkeling en uiteindelijk meer mensen met een arbeidsbeperking die aan het werk gaan op een werkplek bij een reguliere werkgever. Een belangrijke vraag is dan ook of binnen de projecten dit effect al waarneembaar is.

#### *Thema's Visievorming en Cultuuromslag*

Zoals reeds eerder in dit rapport besproken bestaat Pilot 2 uit een grote diversiteit aan projecten die ieder aangrijpen op een ander deel van de omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf. In het analysekader zoals dat is uitgewerkt voorafgaand aan de eerste monitoringronde is reeds aangegeven dat bij de projecten die zich richten op visieontwikkeling en cultuuromslag het directe effect naar arbeidsontwikkeling en meer mensen uit de doelgroep bij een reguliere werkgever niet meetbaar zal zijn. De effecten van deze projecten worden door de stakeholders in het project dan ook vooral beschreven in termen van verandering in denken en gedrag (cultuuromslag) en aanpassing van processen of structuren (visievorming).

Het uiteindelijke effect van de projecten onder de thema's Visievorming en Cultuuromslag op arbeidsontwikkeling of plaatsingen is dan ook niet vast te stellen.

#### *Thema Instrumentontwikkeling*

Op één project na (het project De Verrekijker van Lederz) geldt dat er bij de projecten onder het thema Instrumentontwikkeling geen data beschikbaar is in termen van het effect van het ontwikkelde instrumentarium in termen van arbeidsontwikkeling op plaatsingen. De doelstellingen van de projecten waren gericht op het ontwikkelings- of implementatieproces van het instrument. Er zijn in de projectplannen geen effectdoelstellingen geformuleerd. Het is dus niet vast te stellen of het ontwikkelde instrumentarium een positief effect heeft op de arbeidsontwikkeling of op doorstroom naar regulier werk. Dit is opmerkelijk aangezien in het toetsingskader voor projecten onder het thema instrumentontwikkeling is opgenomen dat het om instrumenten moet gaan die *aantoonbaar (meetbaar)* bijdragen hieraan. Deze aantoonbaarheid lijkt in de beoordeling van de projectplannen vooral te zijn ingevuld door te kijken of het instrument inderdaad gericht is op arbeidsontwikkeling en niet in termen van effectiviteit van het instrument.

De uitzondering hierop is dus het project De Verrekijker van Lederz. In dit project worden sw-ers die voorheen beschut werkten, gestimuleerd om door te stromen naar een detachingsplaats bij een reguliere werkgever. Deze aanpak leidt tot een duidelijk hoger aantal gedetacheerden dan voor de start van het project. Het project wordt binnen Lederz dan ook als zeer succesvol ervaren.

#### *Thema Verbreding doelgroep*

De vijf projecten onder dit thema richten zich ieder op een andere doelgroep:

- De Risse richt zich op het terugleiden naar school of werk van jongeren. Dit project kent vooral effecten in het aantal jongeren dat is teruggeleid naar school (16 van de 20 jongeren). Twee jongeren zijn begeleid naar betaald werk. Er is in het project wel instrumentarium ontwikkeld voor de terugleiding naar werk. Het projectplan was sterk ingericht vanuit dienstverlening richting werk. In de praktijk leidt de dienstverlening dus tot terugleiding naar school.
- WVS richt zich op jongeren uit het VSO. Het project heeft niet geleid tot uitstroom naar regulier werk. Wel zijn 4 jongeren (van de 12 deelnemers) die eerder naar dagbesteding zouden zijn uitgestroomd nu naar een wsw-dienstverband uitgestroomd.
- Concern voor Werk heeft zich gericht op WWB-ers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De effecten van het project zijn vooral te vinden in de stappen op de participatieladder die de doelgroep heeft gemaakt. Het project heeft geleid tot uitstroom van 1 persoon naar regulier werk en tot 3 personen die betaald werk uitvoeren met ondersteuning. De uitstroom naar werk ligt ver onder de verwachtingen van de gemeente en Concern voor Werk vooraf.
- Het project van Promen richt zich zowel op WWB-ers als wsw-ers. Er zijn binnen het project geen concrete arbeidsontwikkelresultaten of uitstroomresultaten benoemd of gemeten. Het project richt zich vooral op arbeidsontwikkeling op de werkplek en maar beperkt op uitstroom naar regulier werk.
- Het project van WEZO richt zich op den onderkant van de Wsw en de bovenkant van de AWBZ. Er zijn geen concrete resultaten bekend in termen van arbeidsontwikkeling of plaatsing op de arbeidsmarkt.

Uit het bovenstaande komt naar voren dat de projecten vrijwel geen resultaten op hebben geleverd in termen van uitstroom naar een arbeidsplaats bij een reguliere werkgever.

De doelgroepen die zijn gekozen kenmerken zich door een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt (sociale activering, VSO-leerlingen, AWBZ-doelgroep), dan wel een doelgroep waar het primaire doel niet is om deze terug te leiden naar de arbeidsmarkt (jongeren). Tegelijkertijd geldt wel dat voor alle projecten geldt dat zij in hun projectplan aangeven dat zij zich wel richten op het realiseren van doorstroom naar een reguliere werkplek. Dit overigens conform de eis die in het toetsingskader is gesteld voor projecten onder dit thema. Op het punt van het realiseren van doorstroom naar regulier werk zijn de aanpakken die binnen de Pilot zijn ontwikkeld dus niet effectief.

Ook in termen van arbeidsontwikkeling is weinig bekend over de effecten van de projecten. Een uitzondering is het project van Concern voor Werk waarin inzichtelijk is gemaakt welke stappen deelnemers hebben gemaakt op de participatieladder.

#### *Thema Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers*

Kern van de projecten onder dit thema is dat zij zich op verschillende manieren richten op het realiseren van duurzame werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking (met name sw-ers) bij een reguliere werkgever. In vrijwel alle projecten is het uitgangspunt dat de medewerkers via een detachingsconstructie aan de slag zijn bij de werkgever. Daarmee passen de projecten in een bredere trend waarin sw-bedrijven zich richten op detachering, aangezien hiermee het risico voor de werkgever wordt beperkt (geen werkgeversrisico).

Het aantal plaatsingen bij werkgevers op basis van de ontwikkelde aanpak is beperkt en in alle gevallen (waar vooraf een doelstelling is geformuleerd) tot nu toe lager dan verwacht (zie tabel 9.3).

Project	Doelstelling	Realisatie tot mei 2012	Opmerkingen
Two ticks to match	-	-	Geen uitstroomdoelstelling geformuleerd
Buitenkanz	45 duurzame plaatsingen	26 duurzame plaatsingen	Naast de 26 duurzame plaatsingen zijn er nog 10 niet duurzame plaatsingen gerealiseerd. Deze lopen nog en kunnen dus alsnog duurzaam worden
Atlant Groep - Jobcarving	-	0	Hier was geen doelstelling op geformuleerd, maar de jobcarving zal uiteindelijk moeten leiden tot plaatsingen. Tot nog toe dus nog geen plaatsingen
Advaris	40	2	Nog niet afgerond
Dealflex Alescon	100	9	Nog niet afgerond
Ergon- Duurzaam uitplaatsen	Onbekend	onbekend	
WSD - Afstand arbeidsmarkt	Onbekend	60	Effectiviteit niet vast te stellen
Paswerk - Zorgkracht	30	18	Aanpak via jobcarving is losgelaten. Plaatsingen zijn dus gerealiseerd op basis van andere aanpak.
Paswerk in de Wijk	Onbekend	5	Totaal 21 deelnemers aan het project. Project voortijdig gestaakt

*Tabel 9.3 Realisatie van het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers vanuit de projecten onder thema Dienstverlening aan werkgevers*

Tegelijk betekenen deze resultaten niet per definitie dat de ontwikkelde instrumenten en aanpakken niet effectief zijn. Voor Buitenkant geldt bijvoorbeeld dat de deelnemende sw-bedrijven zeer positief zijn over de effectiviteit, maar wel aanpassingen willen doen met name in de inzet van het instrument (alleen bij werkgevers met de potentie om meer dan vijf sw-ers te plaatsen) om het instrument nog effectiever in te zetten.

## **9.2.6 Zijn er vernieuwende aanpakken of instrumenten ontwikkeld?**

In paragraaf 1.5 beargumenteren wij dat het vernieuwende karakter van de meeste projecten voor de sector als totaal beperkt is. Er lijkt eerder sprake te zijn van projecten die vernieuwend zijn voor het sw-bedrijf zelf. Dat past overigens ook in de ruimte die de doelstelling van de Pilot biedt. Bij de uitwerking van arbeidsontwikkelinstrumentarium in de projecten wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt of aangesloten bij reeds bestaand instrumentarium dat zijn nut bewezen heeft bij andere sw-bedrijven. Een van de projecten (de Atlant-methodiek) is er zelfs geheel op gericht om de reeds binnen het bedrijf ontwikkelde methodiek te beschrijven, zodat deze beschikbaar komt voor andere sw-bedrijven.

Het bovenstaande betekent niet dat er helemaal geen vernieuwende elementen te vinden zijn in de pilotprojecten. Een aantal voorbeelden van vernieuwende elementen binnen de Pilot zijn:

- Het experimenteren met gemengde teams (regulier en sw) bij Inclusief Groep.
- Het experimenteren met jobcarving bij Atlant en Paswerk.
- Het experimenteren met het faciliteren van coaches van reguliere werkgevers in het begeleiden van gedetacheerde sw-ers door Presikhaaf, Pauw Bedrijven en Permar.
- Het experimenteren met een wijkgerichte aanpak door Paswerk.
- Realiseren van een intensieve samenwerking tussen casemanagers en coaches van het sw-bedrijf en de gemeente door Concern voor Werk.

## **9.2.7 Welke lessen zijn te trekken uit de projecten en uit vergelijkbare initiatieven buiten de projecten?**

### **9.2.7.1 *Geen lessen op het gebied van visie/strategieontwikkeling***

In de pilot zelf zijn geen echte visie- of strategieontwikkelingsprojecten uitgevoerd (zie hoofdstuk 3). De belangrijkste reden is dat deze slag bij de bedrijven onder dit thema al was gemaakt in de periode tussen het uitkomen van het advies van de Commissie De Vries en de start van de Pilots. De projecten die wel onder dit thema zijn uitgevoerd waren in de praktijk vooral trajecten waarin een reeds ontwikkelde strategie werd getest of geïmplementeerd. Daarmee leken de projecten veel op de projecten die onder andere thema's zijn uitgevoerd. Het betroffen vooral projecten met een duidelijke link naar cultuurverandering en naar instrumentontwikkeling.

Kijken we buiten de projecten dan constateren wij dat er met name in 2011 in de sector wel veel geïnvesteerd is in visie- en strategieontwikkeling in het kader van de Wet werken naar vermogen en de voorgenomen bezuinigingen op de sociale werkvoorziening (zie ook hierboven). Deze wet en de voorziene financiële gevolgen van de wet maakten dat er een groot urgentiebesef was bij gemeenten en de sw-bedrijven voor deze heroriëntatie. Dat geldt ook voor de sw-bedrijven in de Pilot. Ook bij sw-bedrijven binnen de Pilot heeft dit (dus los van het project) in een aantal gevallen tot een bijstelling van de strategie geleid. Een voorbeeld is Iederz, waar de keuze is gemaakt het sw-bedrijf uiteindelijk terug te brengen tot alleen een beschutte werkplek (model 1). Tot dat moment gerealiseerd is wordt fors ingezet op detachering voor de niet-beschutte doelgroep.

De resultaten van de projecten en de ontwikkelingen in de sector hebben in het afgelopen jaar sterk in het teken van deze heroriëntatie gestaan. Wij zien binnen de projecten dat deze over het algemeen een katalyserende functie hebben gehad binnen deze heroriëntatie. Een voorbeeld hiervan is het project van Concern voor Werk. In dit project is intensief samengewerkt tussen gemeente en sw-bedrijf op het terrein van sociale activering van Wwb- cliënten. Deze ervaring heeft meegespeeld in de strategische keuze van Lelystad en Concern voor Werk om het sw-bedrijf in de toekomst een centrale rol te geven in de uitvoering van de re-integratie (tussen model 2 en model 3 uit paragraaf 9.2.1 in). In Groningen speelt het project de Verrekijker een belangrijke rol in de realisatie van de strategische keuze om fors in te zetten op detachering voor de zittende groep sw-ers.

Aangezien er geen visie- of strategieontwikkelingsprojecten zijn uitgevoerd binnen de Pilot zijn er op dit gebied ook geen succes- of faalfactoren te benoemen.

### **9.2.7.2 Cultuurverandering**

Veel van de projecten hebben voor de deelnemende sw-bedrijven vooral tot doel gehad om een cultuurverandering te starten of te versterken bij het middelmanagement (werkleiders en managers van werkbedrijven) en bij sw-medewerkers. Dat geldt veel breder dan alleen de projecten die zijn uitgevoerd onder het thema "Cultuurverandering". Ook hier geldt het project De Verrekijker van sw-bedrijf Iederz weer als een voorbeeld. De verrekijker had indirect tot doel om bij sw-medewerkers een omslag in denken te bewerkstelligen en binnen de organisatie een cultuuromslag te bewerkstelligen van werken binnen de muren van het bedrijf naar werken buiten de muren in een detachingsconstructie. In het project van Dukdalf werd een structuurwijziging doorgevoerd om de organisatie om te laten klappen van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelbedrijf. Dit project werd ingediend onder het thema Visieontwikkeling, maar was in de praktijk vooral een cultuurgericht project, waarbij op verschillende manieren is gewerkt om de houding en gedrag van werkleiders te beïnvloeden.

Grofweg zijn de projecten in drie typen projecten te verdelen:

- Projecten waarin leidinggevenden/werkleiders een ontwikkelprogramma hebben doorlopen er op gericht om hen meer arbeidsontwikkelgericht te krijgen.
- Projecten waarin is geïnvesteerd in het meer meetbaar maken, bespreekbaar maken en volgen van arbeidsontwikkeling bij de sw-medewerker.
- Projecten waarin concrete trajecten met sw-ers zijn doorlopen gericht op arbeidsontwikkeling of detachering.

Zoals reeds is aangegeven in hoofdstuk 4 is er binnen de projecten geen meting gedaan van de gerealiseerde cultuurverandering als gevolg van de activiteiten binnen het project. Voor het bepalen van de lessen die uit de projecten (en daarbuiten) te trekken zijn baseren wij ons dan ook op de mening van betrokkenen bij het project en ons eigen beeld als onderzoekers.



### *Aanpassingen in werkprocessen, structuur of werkplek*

Een belangrijke les die uit de projecten naar voren komt is dat een concrete aanpak waarin ook op de werkvloer in termen van werkprocessen, organisatiestructuur of verandering van werkplek een positieve invloed kan hebben op het realiseren van de noodzakelijke omslag in denken en gedrag:

- Aantonen van resultaten van arbeidsontwikkeling door experimenten op kleine schaal: Naast voorbeelden uit de pilot (wederom de Verrekijker) wordt dit ook door sw-bedrijven buiten de pilot genoemd als bepalende factor. Dat geldt bijvoorbeeld voor De Sluis Groep uit Woerden waar eerst een kleine groep is gedetacheerd en het succes daarvan zowel in het management als bij sw-medewerkers positief heeft gewerkt om de stap naar buiten te versterken. Bij IW4 in Veenendaal ontbreekt het op het moment van schrijven van deze rapportage juist nog aan een dergelijk concreet succes. De directie verwacht deze aanpak in de toekomst wel in te zetten.
- Ook een aanpassing van de organisatiestructuur en vervanging van leidinggevenden door meer ontwikkelingsgerichte leidinggevenden kan een positieve invloed hebben. Een voorbeeld hiervan is het project van Dukdalf, waarin hier concreet op is gestuurd. Een voorbeeld buiten de pilot is Tomin groep waar de gerichtheid op een doorstroom van beschut werken naar detachering onder andere gestimuleerd is door de manager van beschut werken ook verantwoordelijk te maken voor detachering. Ook zien wij buiten de Pilot sw-bedrijven die concrete doorstroomdoelstellingen stellen voor hun leidinggevenden. Daarmee wordt in het bedrijf direct gestuurd op doorstroom.
- In de pilot wordt op veel plaatsen de implementatie van een concreet arbeidsontwikkelinstrumentarium gebruikt om de verandering in gedrag en houding te stimuleren. Een goed voorbeeld van dit laatste buiten de pilots is IW4, waar de cultuurverandering vooral is gestimuleerd door de implementatie van een dergelijke systematiek. Binnen de projecten is Empatec een voorbeeld.

### *Communicatie van urgentie van de verandering belangrijke succesfactor*

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met sw-bedrijven buiten de Pilots komt vooral het belang van het communiceren van de urgentie van de verandering naar voren als belangrijke succesfactor. Bij een aantal van deze bedrijven wordt daarbij het belang van de omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf mede in het licht geplaatst van de financiële houdbaarheid van het bedrijf in de toekomst. Daarbij wordt aangegeven dat een ontwikkeling van de medewerkers bijdraagt aan een financieel houdbaar sw-bedrijf, bijvoorbeeld doordat daarmee een groter deel van de sw-ers buiten de muren van het bedrijf aan het werk kan zijn. Bij sw-bedrijf SWB krijgt dit bijvoorbeeld vorm doordat consequent vanuit de leiding wordt uitgestraald dat medewerkers geen vaste werkplek bij SWB hebben, maar wordt ingezet waar de verdien capaciteit optimaal is.

Bij De Sluis Groep uitte dit zich in een radicale omslag in strategie en bedrijfsmodel (al in 2008 ingezet), die ook een grote cultuurverandering met zich meebracht. Bij IW4 lag het accent vooral op het overbrengen van het besef dat IW4 alleen wanneer het bedrijf zich in de toekomst zou ontwikkelen tot een brede arbeidsontwikkelorganisatie het op lange termijn relevant zou blijven voor de opdrachtgever (de gemeente). De implementatie van deze nieuwe visie wordt door de directie ondersteund doordat leidinggevenden actief worden gestimuleerd om met voorstellen te komen om de organisatie meer arbeidsontwikkelinggericht te maken en deze voorstellen in meerderheid ook te implementeren.

### 9.2.7.3 *Instrumentarium voor arbeidsontwikkeling voor sw-ers*

#### **Individuele arbeidsontwikkelinstrumenten**

Voor de binnen de Pilot ontwikkelde instrumenten gericht op het versterken van de individuele arbeidsontwikkeling van sw-ers geldt dat de sw-bedrijven die deze projecten hebben uitgevoerd (en deels nog uitvoeren) het succes van de projecten niet zo zeer afmeten aan de bewerkstelligde arbeidsontwikkeling of een hoger aantal plaatsingen buiten de muren van hun bedrijf, maar vooral aan de omslag in denken die zij zien bij leidinggevenden en sw-ers. De instrumenten worden vooral gezien als instrument voor de beoogde cultuurverandering. In termen van arbeidsontwikkeling bestaan er (nog) weinig beelden over de daadwerkelijk te bereiken of bereikte verbetering in arbeidsontwikkeling van hun instrument (zie ook paragraaf 9.2.5). De bepalende factoren zijn daardoor ook meer gerelateerd aan de cultuurverandering dan aan de effectiviteit van het instrument op het terrein van arbeidsontwikkeling.

#### *Eenvoud van het instrument in het gebruik*

Voor een succesvolle uitvoering wordt vooral het belang van eenvoud genoemd als succesfactor. Het beperken van het systeem tot vijf tot tien kerncompetenties houdt het instrument in de praktijk hanteerbaar. De aanpak dient ruimte te bieden voor een maatwerk aanpak (waarbij per cliënt per keer één doelstelling centraal staat) en het zorgen voor voldoende handelingsvermogen voor de medewerker om deze doelstelling te realiseren. Een voorbeeld van een project buiten de Pilot waarin het gebruik van concrete doelstellingen en het geven van voldoende handelingsvermogen een belangrijke succesfactor is gebleken is Focus2Move van WNK (een project gesubsidieerd door SBCM).

#### *Geen bewijs voor effectiviteit gemengde teams*

Ook het project van Inclusief groep kent een belangrijke conclusie. In het project werd geëxperimenteerd met gemengde teams van sw-ers en reguliere werknemers. Getoetst werd deze gemengde teams effectiever zijn in arbeidsontwikkeling dan niet gemengde teams. Uit de Pilot komt naar voren dat in de samenstelling zoals gekozen binnen het project van Inclusief groep er geen verschil is. Voor Inclusief groep een reden om deze werkwijze niet voort te zetten.

#### **Instrumenten gericht op duurzame detachering**

##### *Training van de werkgever in omgaan met de arbeidsbeperking*

Een interessant project uit de tweede categorie (duurzame plaatsing) is het project Buitenkanz, uitgevoerd door drie sw-bedrijven binnen de pilot (Presikhaaf, Permar, PAUW). Binnen deze Pilot is een instrument ontwikkeld waarin enerzijds werkgevers op kosten van het sw-bedrijf worden getraind in het omgaan met en coachen van mensen met een arbeidsbeperking en vervolgens meer verantwoordelijkheid wordt neergelegd in de begeleiding van de gedetacheerde sw-er bij de werkgever. Hoewel er in kwantitatieve zin geen gegevens zijn over een verbeterde duurzaamheid van de detacheringen, zijn de vier sw-bedrijven enthousiast over de resultaten van de pilot, zien zij dat sw-ers minder snel terugkomen en dat de betrokken werkgevers meer loyaliteit naar de doelgroep hebben. De werkgevers die wij gesproken hebben bevestigen dit en ook uit de evaluatie onder werkgevers van de vier sw-bedrijven zelf komt het zelfde beeld naar voren. Daarbij lijkt te gelden dat vooral de training bepalend wordt gezien voor de verandering. Dit geldt als de belangrijkste succesfactor. Een belangrijk leerpunt dat uit het project naar voren komt is dat er wel een minimale omvang van de werkgever nodig is (potentie tot meerdere personen detacheren), aangezien het anders een grote investering is voor de werkgever en voor het sw-bedrijf.

#### *Vrijblijvendheid bij detachering belangrijke faalfactor*

Onder dit thema levert tenslotte ook het project De Verrekijker (Iederz) interessante inzichten op. Het project is er opgericht meer sw-medewerkers via detachering bij reguliere werkgevers te plaatsen. Een belangrijk leerpunt hierbij is dat wanneer bij de oriëntatie op een detacheringsplek te veel vrijblijvendheid aanwezig blijft de oriëntatie minder effectief is. Dit komt buiten de pilot ook naar voren bij IW4 waar om deze reden stappen worden gezet om de vrijblijvendheid bij zowel de werkgever als de sw-medewerker te beperken. Bij Iederz is daarnaast een andere les dat vooraf duidelijk moet zijn of de medewerker geschikt is voor detachering. Bij de start was men hier minder scherp op wat voor teleurstelling zorgde en ook een negatieve impact had op de belangstelling voor detachering bij andere potentiële kandidaten.

#### **9.2.7.4 Andere doelgroepen**

In vijf projecten is geëxperimenteerd met het inzetten van het instrumentarium van het sw-bedrijf op andere doelgroepen die tot op dat moment binnen het sw-bedrijf werden bediend. Het gaat daarbij vooral om projecten gericht op de onderkant Wwb (sociale activering) en doelgroep dagbesteding. In één van de projecten is ook geëxperimenteerd met een aanpak gericht op jongeren. Ook buiten de projecten komen we dergelijke initiatieven tegen. Een voorbeeld is IW4 dat diverse initiatieven heeft gericht op jongeren die dreigen uit te vallen op school of uit zijn gevallen. Voor IW4 geldt dat deze doelgroepen goed passen binnen de kerncompetenties van het bedrijf.

#### *Geen doorstroom naar werk*

In paragraaf 9.2.5 kwamen we al tot de conclusie dat de projecten niet effectief zijn geweest in realiseren van doorstroom naar reguliere werkplekken. Dit was oorspronkelijk wel de doelstelling van de projecten. Een belangrijke factor die bepalend is geweest voor het niet realiseren van deze doelstelling is dat de doelgroepen zodanig gekozen zijn dat er vraagtekens gesteld kunnen worden bij de haalbaarheid (VSO, AWBZ doelgroep) of de wenselijkheid (jongeren) van deze doelstelling. Ook speelt mee dat op het project van Concern voor Werk na er geen concrete kwantitatieve doelstellingen zijn geformuleerd op de te realiseren werkplekken bij werkgevers. Hierdoor kon de inzet van de ontwikkelde instrumenten vrij makkelijk verschuiven naar het realiseren van een meer realistisch of voor de hand liggende doel voor de doelgroep. In het project van Concern voor Werk is wel heel direct gewerkt aan en gestuurd op uitstroom naar regulier werk. De ervaring in dit project is dat het met de gekozen doelgroep (grote afstand tot de arbeidsmarkt) veel moeite en tijd kostte om arbeidsontwikkeling te bereiken dat een stap naar de arbeidsmarkt binnen de trajectperiode veelal niet mogelijk was.

#### *De inbreng en het gebruik van kennis en expertise van anderen partijen belangrijkste succesfactor*

Een bepalende factor die uit de projecten naar voren komt voor de wel behaalde resultaten is het belang van samenwerking met andere organisaties, zoals de GGD, VSO-scholen en ook de gemeente. Het effect van deze samenwerking was dat men leerde van elkaars aanpakken (eye openers) en het beste uit beide aanpakken kon halen. Dit effect van samenwerking van andere partijen komt ook naar voren bij het SBCM project "Best practices psychische beperkingen" waar de samenwerking met de GGD belangrijke voordelen had. Bij het project van Concern voor Werk (sociale activering) ging het daarbij ook om het activeren van het bestaande netwerk aan partijen, dat noodzakelijk was voor de aanpak van de multiproblematiek van de cliënt.

*Aanpak gericht op positieve motivatie*

Bij het project van Concern voor Werk was een belangrijke factor de insteek van de aanpak op positieve motivatie vanuit de competenties van deelnemers. Hiertoe werd een benadering ingezet gericht op verleiding en intensieve begeleiding.

*Het gebruik van bestaand instrumentarium*

Alle projecten maken gebruik van bestaand instrumentarium/infrastructuur als basis voor het bedienen van de bredere doelgroep. De specifieke karakteristiek van de te bedienen doelgroep bepaalt de mate waarin bestaand instrumentarium aangepast wordt, en op welke manier.

*Geen duidelijk beeld over belang scheiden of juist samenvoegen doelgroepen*

Een belangrijke vraag bij het verbreden van de dienstverlening naar andere doelgroepen is of hiervoor een aparte werklocatie gecreëerd dient te worden of dat deze doelgroepen mee draaien in groepen met sw-ers. Binnen de Pilot wordt er over het algemeen voor gekozen om sw-ers en ww-ers niet te mengen. Buiten de Pilot worden ook andere keuzes gemaakt. Bij IW4 en WNK worden beide groepen juist ondergebracht in één groep. Dit levert geen grote problemen op binnen die bedrijven.

**9.2.7.5 Realiseren van duurzame werkplekken bij werkgevers**

Kern van de projecten onder dit thema is dat zij zich op verschillende manieren richten op het realiseren van duurzame werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking (met name sw-ers) bij een reguliere werkgever. In vrijwel alle projecten is het uitgangspunt dat de medewerkers via een detachingsconstructie aan de slag zijn bij de werkgever. Daarmee passen de projecten in een bredere trend waarin sw-bedrijven zich richten op detachering, aangezien hiermee het risico voor de werkgever wordt beperkt (geen werkgeversrisico).

*Intern draagvlak en relatie met de werkgever bepalend bij inrichting detachering*

Twee projecten richten zich op het inrichten en implementeren van een detachingsbedrijf (Caparis en Alescon). De resultaten van deze projecten blijven sterk achter bij de doelstellingen. Dat is opvallend, aangezien er in de sector verschillende voorbeelden zijn van detachingsbedrijven die wel succesvol functioneren. Een voorbeeld is De Sluis Groep waar een belangrijk deel van de sw-populatie aan het werk is via detachering. Vanuit De Sluis Groep geldt daarbij als belangrijkste succesbepalende factor het draagvlak binnen het bedrijf(management) om deze stap te zetten. Bij Alescon speelt onvoldoende draagvlak een rol bij tegenvallende resultaten binnen het project Dealflex. Daarnaast wordt door De Sluis Groep ook het opbouwen van een goede relatie met werkgevers genoemd als belangrijke factor. Daarbij gaat het er om al voor dat de vacature ontstaat bij de werkgever aan tafel te zitten. De gedachte daarachter is dat het sw-bedrijf weliswaar geen volwaardige medewerker kan leveren, maar wellicht wel een oplossing voor het probleem van de werkgever. Een andere belangrijke bepalende factor is het belang van de juiste match. Daarmee ontstaat vertrouwen bij de werkgever en worden mogelijkheden geopend om in de toekomst meer sw-medewerkers te detacheren.

*Onvoldoende commitment afdelingsmanagers (werkgeverszijde) belangrijke faalfactor bij jobcarving*

In verschillende projecten wordt geëxperimenteerd met jobcarving. Concreet gaat het om een project van Atlant groep en van Paswerk. In beide gevallen gaat het om projecten gericht op de zorgsector. Belangrijke lessen uit deze projecten zijn dat naast commitment van het hogere management bij de werkgever ook commitment van afdelingsmanagers nodig is om job carving tot een succes te maken. De jobcarving dient uiteindelijk op de afdeling plaats te vinden.

Een andere belangrijke les is dat jobcarving alleen succesvol kan zijn wanneer hiermee een probleem van de werkgever wordt opgelost. Dit leerpunt wordt ook door sw-bedrijven buiten de pilot genoemd. Jobcarving dient gezien te worden als één van de instrumenten waarmee de werkgever bediend kan worden en waarmee de juiste match kan ontstaan. Een experiment met jobcarving bij Patijnenburg (SBCM project) laat zien dat jobcarving weliswaar tijdrovend is, maar wel succesvol kan zijn wanneer het gericht wordt ingezet en gewerkt wordt met hanteerbare (korte) vragenlijsten.

#### *Vraag van de werkgever centraal*

Een belangrijke kernwaarde die naar voren komt uit het voorgaande is dat het realiseren van duurzame werkplekken alleen succesvol zal zijn wanneer er geheel vanuit de vraag van de werkgever geredeneerd wordt. Ook in Pilot 1 blijkt dit een belangrijke succesfactor te zijn. Hetzelfde geldt voor een aantal projecten van SBCM (MKB aanvalsplan Ergon en Novatec). Hoewel dit punt uiteraard al langer bekend is en een vraaggerichte benadering veel geclaimd wordt, geldt dat dit nog steeds wel één van de belangrijkste oorzaken is van een niet succesvolle werkgeversbenadering.

Een interessant voorbeeld van het betrekken van werkgevers van buiten de pilots betreft het initiatief van IW4 om een kopgroep van vooroplopende werkgevers te creëren die als ambassadeur gaan optreden voor het realiseren van detachingsplaatsen voor sw-ers.

*Training van de werkgever in omgaan met de arbeidsbeperking versterkt loyaliteit werkgever* Het project Buitenkanz van Presikhaaf, Permar en PAUW Bedrijven richt zich op het vergroten van de duurzaamheid van detacheringen. Vernieuwend daarbij is dat zij zich richten op het beter equiperen van de leidinggevende van de werkgever in het omgaan met mensen met een arbeidsbeperking. Dit gebeurt door deze leidinggevendenden een training en intervisiemomenten aan te bieden waarmee zij meer inzicht krijgen hoe zij kunnen omgaan met de beperkingen van de sw-medewerker en hoe zij de sw-medewerker kunnen coachen. Zowel werkgevers als de betrokken sw-bedrijven zijn enthousiast over de resultaten van deze aanpak. Wij zien een dergelijke aanpak in minder georganiseerde mate ook terug bij IW4. IW4 biedt werkgevers de gelegenheid om mee te lopen in trainingen van jobcoaches.

#### **9.2.7.6 Welke voorbeeldprojecten levert de Pilot tot nu toe op en welke lessen komen daaruit naar voren in vergelijking met minder succesvolle projecten?**

Binnen pilot 2 zijn 32 projecten uitgevoerd. Hierboven is reeds uitgebreid ingegaan op de resultaten die de Pilot tot nu toe heeft opgeleverd. Hieruit komt het beeld naar voren dat de meeste projecten hun projectdoelstelling halen, maar dat het door onder andere het ontbreken van een norm voor succes en de themagewijze opzet van de Pilot niet mogelijk is om heldere conclusies te trekken ten aanzien van de mate waarin de projecten bij dragen aan de hoofddoelstelling van Pilot 2: het ontwikkelen van aanpakken en instrumenten waarmee sw-bedrijven beter geëquipeerd zijn om als arbeidsontwikkelbedrijf te fungeren.

Ondanks het ontbreken van een objectieve norm hiervoor blijft een belangrijke vraag of er binnen de Pilot (relatief) succesvolle aanpakken zijn ontwikkeld die ook voor de rest van de sector interessant zijn. Bij gebrek aan een objectieve norm hanteren wij om deze vraag te beantwoorden een aantal subjectieve criteria. Daarmee doen wij een poging om voorbeeldprojecten te benoemen. Het gaat om projecten die naar de mening van de onderzoekers succesvol zijn verlopen en waar instrumentarium of een aanpak is ontwikkeld die nuttig is voor de rest van de sector.

De criteria die wij hebben gehanteerd om tot een keuze te komen zijn:

- Wordt het instrument/de aanpak geïmplementeerd?
- Wordt/blijft het instrument/de aanpak na afloop van de pilot een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van het sw-bedrijf?
- Past het projectresultaat in de hoofddoelstelling van Pilot 2?
- Zijn wij als onderzoekers overtuigd van de potentie/waarde van het instrument/de aanpak voor andere sw-bedrijven?

Project	Thema	Waarom voorbeeldproject?
UW Holding - Kennen en gekend worden	Cultuurverandering	Aanpak waarin door het betrekken van de achterban van SW-ers meer begrip en minder weerstand is gerealiseerd voor de verandering binnen UW naar arbeidsontwikkeling
!GO - !GO voor mensenwerk	Cultuurverandering	Met het project is een merkbare verandering van houding en gedrag gerealiseerd. Feedbacktraining heeft er toe geleid dat medewerkers elkaar meer aanspreken op gedrag. Duidelijke leidende rol van de directie in voorbeeldgedrag en helder uitdragen van de noodzakelijke verandering.
WSD - Succes in Mensontwikkeling	Cultuuromslag en Instrumentontwikkeling	Goed voorbeeld van een project waarin een nieuw primair proces mensontwikkeling is geïmplementeerd. Kenmerkend voor het project is vooral dat alle lagen uit de organisatie zijn betrokken, de verandering is ondersteund door een programmaorganisatie die de verandering vertegenwoordigd, gerichte communicatie vanuit het management en gebruik van symbolen.
Iederz - De Verrekijker	Instrumentontwikkeling	Project waarin een succesvolle aanpak is ontwikkeld om sw-ers vanuit een beschutte werkplek te detacheren. Belangrijke bepalende factoren binnen deze aanpak zijn dat vooraf selectie plaats vindt op sw-ers die geschikt hiervoor zijn en het structureel communiceren binnen de organisatie van de succesvolle plaatsingen.

Project	Thema	Waarom voorbeeldproject?
Presikhaaf - BuitenkanZ	Werkgeversdienstverlening	Door werkgevers te trainen in het omgaan met arbeidsbeperkingen en hen meer verantwoordelijkheid te geven in de begeleiding worden duurzame detacheringen gerealiseerd. Kenmerkend zijn: de training, het commitment/enthousiasme vanuit consultants voor de aanpak en de inzet bij bestaande relaties

Tabel 9.4 Voorbeeldprojecten vanuit Pilot 2

Wanneer we deze projecten vergelijken met andere projecten binnen dezelfde thema's dan valt op dat er bij deze projecten een duidelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid was vanuit de leiding van de organisatie bij het project. Naar ons oordeel heeft dit een belangrijk aandeel gehad in het draagvlak voor het project en daardoor de behaalde resultaten. Voor alle door ons beoordeelde succesvolle projecten is daarbij veel te herleiden naar een goede en heldere communicatie. Zowel communicatie binnen de eigen organisatie door bijvoorbeeld een duidelijke visie communiceren, duidelijke doelen te stellen en successen met elkaar te delen. Dit was met name goed merkbaar binnen de projecten van UW holding en !GO. De inzet van een feedbacktraining heeft hierbij binnen het project van !GO een belangrijke succesbepalende rol gespeeld. Medewerkers hebben door deze training elkaar beter weten te vinden en durven aanspreken op de behaalde resultaten. Binnen UW Holding heeft het communiceren met de achterban van de SW medewerker ervoor gezorgd dat er meer begrip is ontstaan en dat de medewerker ook in zijn/haar privé situatie wordt gestimuleerd om zich te ontwikkelen.

Ons valt op dat projecten die minder goed presteren een beperktere betrokkenheid vanuit het management lijken te kennen voor het project. De prioriteit voor de pilot is beperkt of minder zichtbaar. Een gevolg hiervan is dat de uitvoerende medewerker de pilot onvoldoende uitdragen of anders prioriteren. Dit speelt of heeft een rol gespeeld binnen de projecten; Alescon, Paswerk in de wijk, Intos, Paswerk Zorgkracht, Wezo en Caparis. Daaraan gerelateerd spelen binnen deze projecten vaak interne organisatorische ontwikkeling waardoor projecten in de vertraging zijn geraakt. Een wisseling van de directie of projectleiding zijn bijvoorbeeld aanleidingen geweest om een pilotproject tijdelijk te pauzeren. De projecten waar dit zich heeft voorgedaan zijn Alescon, Caparis en Wezo.

Onder het thema Werkgeversdienstverlening zijn relatief veel projecten te vinden die tot nog toe maar beperkt hun (kwantitatieve) doelstellingen behalen. In paragraaf 9.2.7.5 is hier al een en ander over geschreven. Vergelijken wij het project Buitenkanz met een aantal andere projecten onder dit thema (Alescon, Caparis) dan lijkt er een belangrijk verschil te zijn in de mate waarin deze bedrijven er in slagen om bij accountmanagers en trajectbegeleiders draagvlak, commitment en enthousiasme te krijgen voor dit nieuwe instrumentarium. Bij het project Buitenkanz is hier actief in geïnvesteerd en merken wij in de interviews enthousiasme bij de begeleiders die het instrument inzetten bij werkgevers.

### 9.2.7.7 **Samenvattend: bepalende factoren uit de projecten van Pilot 2**

In de onderstaande tabel zijn de bepalende factoren die in deze paragraaf zijn besproken nog eens kort samengevat. Op het thema Visievorming zijn vanuit de projecten geen succes- en faalfactoren te benoemen aangezien er geen projecten zijn uitgevoerd waarin visievorming centraal stond. Voor de andere vier thema's zijn wel bepalende factoren te benoemen.

Leiderschap en commitment van uit het management en communicatie zijn factoren die onder alle thema's een bepalende rol spelen.

Thema 1 Visievorming	Thema 2 Cultuur- verandering	Thema 3 Instrument- ontwikkeling	Thema 4 Verbreding Doelgroep	Thema 5 Werkgevers dienstverlening
Leiderschap en commitment management				
Communicatie				
Geen	Concrete aanpassingen in werkprocessen, structuur of werkplek stimuleren cultuurverandering	Eenvoud van het instrument in het gebruik	Inbreng en gebruik van kennis en expertise van andere partijen	Training van de werkgever in omgaan met de arbeidsbeperking versterkt loyaliteit werkgever
	Creëren van een voorhoede en communicatie van successen	Ruimte voor een maatwerk aanpak en voldoende handelingsvermogen	Aanpak gericht op positieve motivatie vanuit de competenties van deelnemers	Wegnemen vrijblijvendheid bij detachering
	Communicatie van urgentie van de verandering		Gebruik van bestaand instrumentarium	Intern draagvlak voor detacheringen
				Relatie met de werkgever
				Commitment afdelingsmanagers (werkgeverszijde) bij jobcarving
				Vraag van de werkgever centraal
				Enthousiasme voor instrument bij accountmanagers

Tabel 9.4 Belangrijkste succes- en faalfactoren op de vijf thema's van Pilot 2 zoals deze voortkomen uit de projecten

## 9.3 Pilot 3 "Integrale Dienstverlening op Werkpleinen"

### 9.3.1 Actuele situatie in de sector

Er verandert veel op de Werkpleinen. Op veel plekken staat het concept Werkplein onder druk omdat het aantal waarbij het UWV betrokken is drastisch beperkt wordt (tot 30). Het gevolg is dat op dit moment de gemeenten bezien of zij taken op het Werkplein zelf gaan uitvoeren of dat de Werkpleinen deze taken niet meer uitvoeren.



Ook hebben de Werkpleinen te maken met een forse beperking van de re-integratiemiddelen. Dit geldt zowel voor de middelen die beschikbaar zijn vanuit UWV als voor het werkdeel van de Wwb.

De voorgenomen komst van de Wet werken naar vermogen heeft ook bij gemeenten geleid tot een heroriëntatie op de organisatie van de uitvoering van taken op het terrein van Werk en Inkomen. Dit heeft geleid tot strategische discussies over de inzet van het participatiebudget (op welke doelgroepen) en de instrumenten die daarbij worden ingezet. Ook heeft het op verschillende plaatsen in het land geleid tot verkenningen om de uitvoering van de Wwb/Wwnv op regionale schaal te organiseren. Daarbij worden verschillende uitvoeringsmodellen onderzocht. Centraal in deze uitvoeringsmodellen staat veelal de werkgeversbenadering, waarbij ook veelal sw-bedrijven in beeld zijn als een belangrijke uitvoeringsorganisatie. De mate waarin er reeds is overgegaan tot implementatie verschilt sterk per regio.

### 9.3.2 Het doel van Pilot 3

In pilot 3 staat de volgende hoofdvraag centraal:

*Hoe kunnen gemeenten en UWV op de Werkpleinen de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, vormgeven?*

Uitgangspunt is dat wanneer de integrale dienstverlening op het Werkplein optimaal verloopt, ook de dienstverlening aan mensen met een arbeidsbeperking verbetert. Wat betreft dienstverlening op het Werkplein was het ook voor de Pilot al de bedoeling om integraal samen te werken. De pilot richt zich vooral ook op integrale samenwerking gericht op het aan het werk krijgen van mensen met een arbeidsbeperking.

### 9.3.3 Is er door de projecten sprake van meer integrale dienstverlening op het Werkplein?

*Zijn de voorziene aanpakken/instrumenten ontwikkeld?*

Net als bij Pilot 2 kijken we allereerst of binnen de afgeronde projecten alle doelstellingen zijn gehaald. Uit tabel 9.5 blijkt dat van de 5 projecten in de afrondingsfase zijn of zijn gestaakt, alleen de projecten van Heerlen en Amersfoort hun doelstellingen hebben behaald. Dit betekent niet dat in de andere projecten de beoogde aanpak niet gedeeltelijk of geheel is ontwikkeld. De doelstellingen in Pilot 3 zijn (anders dan in Pilot 2) bij alle projecten geformuleerd in kwantitatieve termen (aantal cliënten in traject, aantal cliënten geplaatst). De mate van realisatie van de doelstellingen in tabel 9.5 laat vooral het verschil in het realiseren van deze kwantitatieve doelstelling zien.

Project	Fase	Gerealiseerd
Werkplein Activerium	Afronding	50%
Gemeente Heerlen	Afronding	75-100%
Gemeente Hoogeveen	Vertraagd	25%-50%
Gemeente Terneuzen	Afronding	25-50%
ISD Drechtsteden	Deels gestaakt	25-50%
Gemeente Amersfoort	Afronding	75-100%

*Tabel 9.5 Mate waarin de doelstellingen van de projecten van Pilot 3 zijn gerealiseerd,*

*Worden de ontwikkelde aanpakken en instrumenten na het project ook geïmplementeerd in de staande organisatie?*

Wanneer de ontwikkelde aanpak/instrumenten na het project niet in de staande organisatie worden geïmplementeerd zullen zij uiteindelijk maar een beperkte invloed hebben op de ontwikkeling van een geïntegreerde dienstverlening op het Werkplein. Uit tabel 9.6 blijkt dat alleen de ontwikkelde aanpak in Heerlen zal worden geïmplementeerd. Voor de overige projecten geldt dat er voor gekozen is om na het project niet verder te gaan met de ontwikkelde aanpak. Daarbij wordt vooral het argument van veranderde prioriteiten bij de gemeente en UWV aangehaald in combinatie met een inperking van de beschikbare middelen voor re-integratie bij beide organisaties. De effecten van de projecten dienen dan ook vooral gezien te worden in termen van de leerervaring van het project en een verbeterde informele samenwerking op de werkvloer.

Project	Fase	Implementatie in staande organisatie?
Werkplein Activerium	Afronding	Nee
Gemeente Heerlen	Afronding	Ja
Gemeente Hoogeveen	Vertraagd	Nee
Gemeente Terneuzen	Afronding	Nee
ISD Drechtsteden	Deels gestaakt	Nee
Gemeente Amersfoort	Afronding	Nee

*Tabel 9.6 Mate waarin de ontwikkelde methodiek/aanpak na het project in de staande organisatie wordt geïmplementeerd'*

### **9.3.4 Effecten en lange termijn verbeteringen in de integrale dienstverlening**

#### **9.3.4.1 Wat is het effect van de projecten in meer plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers?**

Aangezien in vijf van de zes projecten besloten is om de ontwikkelde aanpak niet te implementeren in de staande organisatie zal het effect op langere termijn zeer beperkt zijn. Binnen de projecten zijn wel plaatsingen gerealiseerd, daarbij blijkt het aantal plaatsingen lager te zijn dan vooraf verwacht. Het project van de gemeente Heerlen richt zich op een brede groep jongeren, waaronder jongeren met een arbeidsbeperking (praktijkonderwijs). In het project wordt op basis van de ontwikkelde aanpak een flinke daling van de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs naar de sociale werkvoorziening geconstateerd (van 80 naar 3 jongeren per jaar).

#### **9.3.4.2 Wordt met de projecten een significante verbetering gerealiseerd in termen van het hoofdoel van Pilot 3?**

Voor vijf van de zes projecten geldt dat er geen implementatie zal plaatsvinden. Bij deze projecten is de gerealiseerde verbetering ten opzichte van het doel van Pilot 3 (een meer integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers) zeer beperkt. Het project van de gemeente Heerlen heeft binnen het project geleid tot een duidelijke verbetering in de integrale benadering en bemiddeling van de doelgroep jongeren, onder andere doordat de doelgroep beter in beeld is gebracht en de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs naar de WSW is beperkt. De werkwijze wordt ook na afronding van het project voortgezet.

### **9.3.5 Zijn er vernieuwende aanpakken of instrumenten ontwikkeld?**

De aanpakken die in de projecten zijn ontwikkeld bevatten ieder vernieuwende elementen. Daar waar de projecten zich richten op de bemiddeling en plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking is de aanpak hiervan via het Werkplein vernieuwend. Ook in het project in Heerlen is een vernieuwend element dat in de integrale aanpak ook jongeren met een arbeidbeperking een prominente plaats hebben. Dit vindt buiten de Pilot nog niet op veel plaatsen in Nederland plaats. Wel zijn er, gestimuleerd door de voorgenomen Wet Werken naar Vermogen, op verschillende plaatsen buiten de Pilot initiatieven in ontwikkeling waarbij een vergelijkbare integrale aanpak wordt ontwikkeld. Uitgangspunt daarbij was dat de WSW in de toekomst beperkt zou worden tot een kleinere groep.

Het vernieuwende element van het project van Werkplein Activerium dient vooral gezocht te worden in de integrale benadering van cliënten over de grenzen van de wetgeving heen en in de open wijze waarop de diagnosestelling en het opstellen van het trajectplan met de cliënt samen heeft plaatsgevonden.

### **9.3.6 Welke lessen zijn te trekken uit de projecten en uit vergelijkbare initiatieven buiten de projecten?**

#### **9.3.6.1 Overkoepelende lessen uit Pilot 3**

Voor vijf van de zes projecten binnen Pilot 3 geldt dat deze na afloop van het project niet worden geïmplementeerd. Daarmee hebben de ontwikkelde aanpakken op Heerlen na onvoldoende meerwaarde kunnen realiseren om ook in de toekomst een onderdeel te vormen van de dienstverlening van het Werkplein. Hieronder gaan we in op factoren die daarin binnen de projecten bepalend zijn geweest.

##### *Leiderschap en commitment*

Een belangrijke conclusie die uit Pilot 3 naar voren komt is dat op Heerlen na niet gelukt is om binnen de projecten een integrale dienstverlening te ontwikkelen en te implementeren die ook na de Pilot zal worden voortgezet. Dit lijkt vooral te maken te hebben met leiderschap en commitment en met het niet tot stand komen van een echte samenwerking. Daarin speelt uiteraard ook de veranderende financiële werkelijkheid een rol van krimpende budgetten. Daardoor zijn prioriteiten verschoven waardoor bij de deelnemende partijen het commitment voor de aanpak verminderde.

##### *Ontwerpen aanpak vanuit effectiviteit en efficiency*

Een conclusie die daar aan gerelateerd is, is dat op een aantal plaatsen de ontwikkelde aanpak niet effectief en efficiënt genoeg is gebleken om ook in tijden van krimpende budgetten voldoende aantrekkelijk te zijn om na de Pilot voortgezet te worden. Een belangrijk leerpunt, dat uit de Pilot naar voren komt, is dan ook dat het in deze tijd van groot belang is om, bij het ontwerpen van integrale dienstverlening gericht op werkzoekenden (met een arbeidsbeperking) en werkgevers, effectiviteits- en efficiencyvoordelen centraal te stellen. Met een monitoringsysteem kan in beeld worden gehouden welke dienstverlening effectief is en welke niet, waardoor tijdig aanpassingen kunnen worden gedaan.

#### **9.3.6.2 Andere lessen uit de projecten**

Ondanks dat vijf van de zes projecten niet worden geïmplementeerd zijn er wel een aantal aanvullende lessen te leren uit de projecten, gerelateerd aan de drie thema's van Pilot 3.

### *Professionalisering diagnosestelling*

Binnen het thema Professionalisering Diagnosestelling gaat het om het verbeteren van de diagnosestelling op de Werkpleinen. Een meer systematische en methodische wijze van diagnosestelling (gestandaardiseerd) moet leiden tot een plan van aanpak op maat en een betere dienstverlening aan werkzoekenden. Professionalisering van de diagnosestelling vraagt ook om professionaliseren van de werkcoach, door ze te faciliteren en te ondersteunen om de meer systematische en methodische wijze van diagnosestelling in de praktijk te brengen.

Uit het project van Activerium komen de volgende lessen naar voren:

- Heldere richtlijnen: In eerste instantie is binnen het project van Activerium er voor gekozen om geen richtlijnen te ontwikkelen voor de diagnosestelling en het plan van aanpak. De medewerkers kregen alle vrijheid om het proces met de klant samen in te vullen, met als enige leidraad de vraag van de klant. De koppeling tussen interventies en de arbeidsmarkt werd daardoor in een aantal gevallen later dan gewenst gemaakt. Hierop heeft vervolgens bijsturing plaatsgevonden.
- Interactie tussen wensen klant en doelstelling Werkplein: Een leerervaring die uit het project van Activerium naar voren komt is dat er een interactie moet plaats vinden tussen de wensen van de klant en het uiteindelijke doel. Toen vooral uit werd gegaan van de wensen van de klant, bleven deze te lang in een traject zitten. Er werd veel training aangeboden. Later is dit aangepast door sneller de verschuiving van de focus naar werk te doen plaats vinden. Dit betekent dat de balans tussen interactie en het sturen van de klant richting het uiteindelijke doel van belang is om een effectief re-integratieproces in te richten.
- Nazorg cruciaal om terugval te voorkomen: Het project bij Activerium richt zich op het professionaliseren van de diagnosestelling door het bestaande instrumentarium beter in te zetten. Binnen het geïntegreerde dienstverleningsconcept richt het zich op een goede diagnose aan de kop van het proces door vraaggericht in gesprek te treden met cliënten. De belangrijkste les die uit het project naar voren komt is dan nazorg binnen het plan van aanpak essentieel is, om te voorkomen dat cliënten snel weer terugvallen. De diagnosestelling dient om deze reden afgesloten te worden met een gedegen advies over Zorg dat consulenten en coaches toegerust zijn om deze nazorg te bieden.
- Samenwerking leidt tot meer maatwerk: Ook in het project van Heerlen speelde een verbetering van de diagnosestelling een rol. In het project heeft samenwerking tussen partijen een positieve rol gespeeld in het tot stand brengen van maatwerk in de diagnose en het plan van aanpak.

### *Samenwerking op de Werkpleinen*

De projecten onder dit thema dienen gericht te zijn op het ontwikkelen van efficiënte en effectieve samenwerkingsvormen tussen ketenpartners en maatschappelijke organisaties en instellingen. De samenwerking moet leiden tot een betere dienstverlening aan werkzoekenden. Meer inzicht is nodig in hoe de samenwerking het meest effectief kan worden vormgegeven op het Werkplein.

Het project van de gemeente Heerlen richt zich op het ontwikkelen van samenwerking op het Werkplein. Om de samenwerking effectief invulling te geven blijkt het positief te zijn om medewerkers in kleinere groepen te verdelen zodat specialismen en affiniteiten beter tot hun recht komen. Daarbij geldt dat een bottom-up aanpak waarbij wordt gestuurd op hoofdlijnen positief bijdraagt aan het behalen van resultaten, aangezien werknemers gestimuleerd worden zelf hun doelstellingen te identificeren (middels opgestelde businessplannen) en om deze op creatieve wijze te behalen. Het delen van ervaringen en problemen uit de dagelijkse praktijk vormt een belangrijke voeding voor verbetering van de samenwerking tussen partijen.

Het oppakken van een nieuwe ontwikkeling in een klein en overzichtelijk verband met korte communicatielijnen draagt positief bij aan het opzetten van de samenwerking. Daarbij dient de impact van tijd niet onderschat te worden. Er is tijd nodig om zaken goed voor elkaar te krijgen (risico van overvraging).

#### *Ontwikkeling geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers op Werkpleinen*

De projecten van ISD Drechtsteden, gemeente Hoogeveen, Terneuzen en Amersfoort richten zich op dit thema. Uit de projecten komen de volgende aanvullende lessen naar voren:

- Commitment en sturing vanuit een stuurgroep/management: Binnen de projecten die zich richten op het ontwikkelen van dienstverlening aan werkgevers lijkt vooral een strakke sturing vanuit een stuurgroep/management bepalend te zijn voor de mate waarin in de projectperiode een integrale benadering tot stand is gekomen. In Amersfoort geldt dit als de belangrijkste factor die bepalend is geweest voor het resultaat van het project.
- *Afspraken over de randvoorwaarden voor de samenwerking*: In het project van de gemeente Terneuzen leken de randvoorwaarden hoe samen te werken te ontbreken waardoor de geïntegreerde dienstverlening en samenwerking onvoldoende invulling heeft gekregen. Dit lijkt ook te spelen in Hoogeveen; onduidelijkheid in het waarom en hoe samen te werken.
- Informele verbanden: In Amersfoort lijkt het informeel opzoeken van elkaar op de werkvloer zonder al te veel geformaliseerde afspraken waardoor ieder tot op zekere hoogte voor zichzelf de ruimte kan pakken positief bij te dragen. In Heerlen is hiervan ook sprake.

### **9.3.6.3 Ervaringen buiten de projecten**

#### *Zakelijke aanpak in de werkgeversbenadering*

Buiten de pilot projecten zien wij een aantal voorbeelden van duidelijk verdergaande samenwerking in het komen tot een integrale benadering van de cliënt en werkgevers dan binnen de zes pilotprojecten van Pilot 3. Een voorbeeld hiervan is de Rijnmond-regio waarin voor grotere werkgevers gewerkt wordt met een regionale werkgeversbenadering waarin gemeenten, sw-bedrijven en UWV integraal de werkgever benaderen en ook gezamenlijk zorgen voor geschikte kandidaten. De vraag van de werkgever staat daarbij centraal, niet de werkzoekende. Kenmerkend aan de aanpak in de regio Rijnmond is de zakelijke aanpak (overeenkomsten vanuit een voordeel voor beide partijen) en de inzet van een integraal accountteam per (grote) werkgever die samen verantwoordelijk zijn voor een succesvolle match. Een ander voorbeeld van een aanpak waarin geïntegreerd wordt samengewerkt tussen gemeente en sw-bedrijf is de regio rond Woerden. In deze regio is de keuze gemaakt om sw-bedrijf De Sluis Groep verantwoordelijk te maken voor de uitvoering van werk & inkomen. De idee er achter is dat de sw-bedrijf, vanwege de bedrijfsmatige cultuur beter in staat zal zijn om een aansprekend aanbod neer te leggen voor werkgevers. Ook op andere plaatsen zien wij (bestuurlijke) keuzes om sw-bedrijven een belangrijke rol te geven in de uitvoering van re-integratie. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de gemeente Lelystad en Concern voor Werk. Een andere vorm waarin in de werkgeversbenadering een zakelijke aanpak wordt gekozen is de gemeente Nieuwegein. Daar is er voor gekozen om een groot uitzendbureau een belangrijke rol te geven in de uitvoering van de werkgeversbenadering. Binnen de projecten zien we deze keuze ook terug bij ISD Drechtsteden.

### 9.3.6.4 **Samenvattend: bepalende factoren uit de projecten van Pilot 3**

In de onderstaande tabel zijn de bepalende factoren zoals die hierboven besproken zijn nogmaals kort samengevat. Daarbij zijn tevens een aantal overkoepelende factoren benoemd die voor alle drie de thema's gelden.

Thema 1: professionalisering diagnosestelling	Thema 2: samenwerking	Thema 3: dienstverlening aan werkgevers
Leiderschap en commitment management		
Ontwerpen van nieuwe aanpakken vanuit effectiviteit en efficiency		
Heldere richtlijnen voor professionals	Aandacht voor specialismen en affiniteiten bij medewerkers	Commitment en sturing vanuit een stuurgroep/management
Interactie tussen wensen klant en doelstelling Werkplein	Bottom-upbenadering met sturing op hoofdlijken	Afspraken vooraf over de randvoorwaarden voor de samenwerking
Aandacht voor nazorg om terugval te voorkomen	Ruimte voor delen van ervaringen en problemen uit de praktijk	Laten werken van informele verbanden
	In klein en overzichtelijk verband oppakken van de verandering	Zakelijke aanpak in de werkgeversbenadering
	Tijd om de samenwerking te laten groeien	

Tabel 9.7 Belangrijkste succes- en faalfactoren op de drie thema's van Pilot 3 zoals deze voortkomen uit de projecten

## 9.4 Overall conclusie over Pilot 2 en 3 heen

Een belangrijke rode draad die uit zowel de projecten van Pilot 2 en 3 naar voren komen is het belang van leiderschap bij het realiseren van zowel de veranderingen binnen sw-bedrijven als bij gemeenten en op het Werkplein. Alle projecten binnen Pilot 2 als Pilot 3 zijn in feite veranderprojecten. Bij vrijwel alle thema's geldt daarbij dat leiderschap en commitment vanuit het hogere management bepalend is voor het succesvol realiseren van het project en daarmee van een deel van de verandering naar een arbeidsontwikkelbedrijf of een integraal werkend Werkplein. Daarbij spelen communicatie en het creëren van draagvlak via bijvoorbeeld het communiceren van successen een belangrijke rol.

Een ander overkoepelend thema dat uit de projecten naar voren komt is het belang van samenwerking bij het realiseren van resultaten zowel aan de kant van de werkgevers als aan de kant van de cliënt of sw-er. Een integrale aanpak waarbij partijen werken vanuit hun kerncompetenties levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van meer (duurzame) arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers.

Ten slotte vormen externe ontwikkelingen een belangrijk punt dat in beide Pilots een rol heeft gespeeld. Dit is overigens inherent aan projecten of programma's die over meerdere jaren heen worden uitgevoerd. Bij Pilot 2 en 3 gaat het dan vooral om de ontwikkelingen rond de Wwnv en voorgenomen bezuinigingen op het werkdeel van de Wwb, bij UWV Werkbedrijf en in de sw.

In Pilot 2 lijkt dit vooral een positieve invloed gehad te hebben aan het belang van het project voor de organisatie. Bij Pilot 3 lijkt het vooral een minder positieve rol gespeeld te hebben, doordat daardoor partijen zich uit het project terugtrokken of minder prioriteit bij het project legden.

## **Onderzoeksaanpak en verslag van de activiteiten in de tweede monitoringsronde**

### ***De monitoring en evaluatie van Pilot 2 en 3***

De onderzoeksopdracht van Ernst & Young betreft de monitoring en evaluatie van de pilots “stimuleren van sw-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven” en “vormgeven van integrale dienstverlening op de Werkpleinen”. Na de eerste monitoringsronde is geconstateerd dat er een grote diversiteit is van de projecten, zowel binnen pilot 2 als 3. Daarom is afgesproken dat bij de tweede monitoringsronde één rapportage wordt opgeleverd voor beide pilots zodat er meer lijnen tussen de pilots getrokken kunnen worden en er minder herhaling in de rapportage komt.

Zoals aangegeven in de eerste voortgangsrapportage bestaat de monitoring en evaluatie van de pilotprojecten in grote lijnen uit drie onderdelen:

- Het in kaart brengen van de beginsituatie per project van beide pilots.
- Het halfjaarlijks in beeld brengen van de voortgang per project.
- Het in beeld brengen van de eindsituatie per project.

Verder bestaat de onderzoeksopdracht uit:

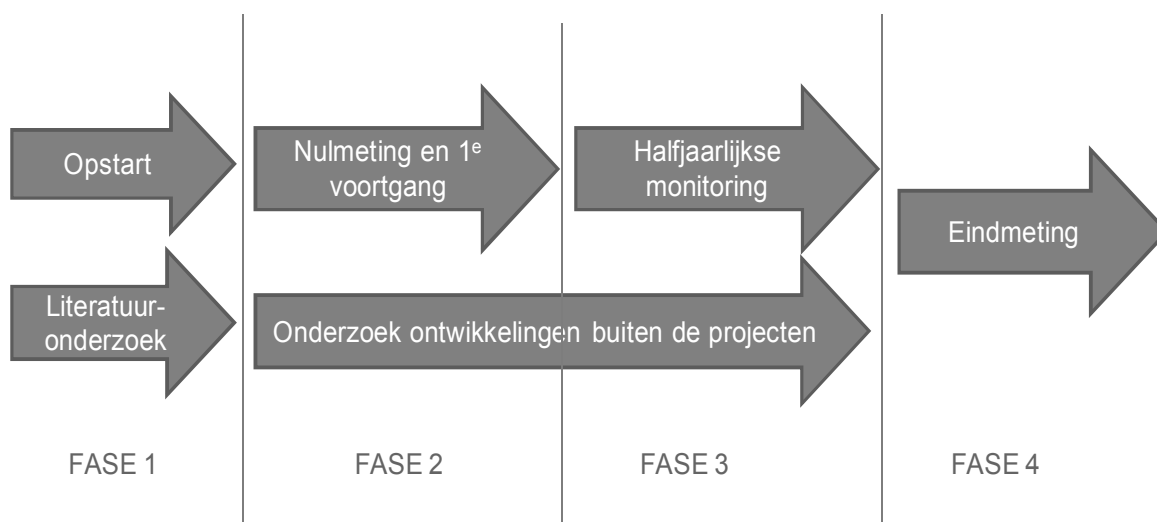
- Een literatuurstudie: Op basis van een literatuurstudie voor de thema's - die centraal staan in beide pilots - de faal en succesfactoren in beeld brengen.
- Onderzoek naar ontwikkelingen bij alle sw-bedrijven en Werkpleinen: halfjaarlijks en aan het einde van het project brengen we in beeld welke interessante ontwikkelingen zich op de thema's in de twee pilots voordoen bij andere sw-bedrijven en Werkpleinen.
- Aan het einde van de onderzoeksperiode brengen we in beeld de wijze waarop de omslag naar arbeidsontwikkelbedrijven en integrale dienstverlening op Werkpleinen door relevante actoren verder kan worden gestimuleerd.

In deze bijlage doen we verslag van de aanpak en de uitvoering van de onderzoeksactiviteiten van de monitoring voorjaar 2012.



## Fasen van het onderzoek

In grote lijnen kent het onderzoek 4 fasen, waarbij fase 3 (de halfjaarlijkse monitoring van projecten in 2011 en 2012) de langste doorlooptijd kent. In onderstaand figuur B1 is de fasering van het onderzoek samengevat.



Figuur B1: Uitvoering van de monitoring van pilot 2 en 3 in vier fasen

### Fase 3: Monitoring voorjaar 2012

Net zoals in de voorgaande rondes van monitoring zijn deze ronde ten behoeve van de voortgangsrapportage in hoofdlijnen de volgende activiteiten uitgevoerd:

- 1 vaststellen wat de voortgang en resultaten in de verschillende projecten zijn (projectniveau).
- 2 vaststellen wat de ontwikkelingen per thema buiten de projecten is (sectorniveau).
- 3 rapportage hierover.

Binnen deze (hoofd)activiteiten zoeken we voor wat betreft het in beeld brengen van de voortgang op projectniveau aansluiten bij voorliggende rondes, door het uitzetten van een format ter inventarisatie van de voortgang en het brengen van een bezoek aan de projectgroep. Bij het inzichtelijk maken van de voortgang en (eind)resultaten binnen de projecten in de periode mei 2011 tot en met april 2012 is meer diepgang gezocht op projectniveau. Daarvoor zijn een aantal activiteiten uitgebreider uitgevoerd.

Voor het in beeld brengen van de sectorontwikkelingen is in tegenstelling tot voorgaande rondes een andere aanpak gekozen door niet meer te kiezen voor een brede uitvraag aan de hand van een internet enquête maar door meer gericht aan de hand van interviews met een selectie van sw-directeuren en directeuren van gemeenten.

## Projectniveau

### *a Vragenlijst voortgang*

Ter voorbereiding op het monitoringsbezoek (zie punt b), hebben alle projectleiders van ons per e-mail een vragenlijst ontvangen. Deze lijst is specifiek bedoeld om inzicht te verkrijgen in de voortgang per project.

In deze monitoringsronde lag het accent van de vragenlijst op de volgende aspecten:

- De voortgang van het project, de uitgevoerde activiteiten en de behaalde resultaten ten opzichten van de vorige voortgangsmeting.
- Eventuele wijzigingen in het project (qua opzet en inhoud).
- Mate waarin projectdoelstellingen zijn gerealiseerd.
- Succes- en faalfactoren die van invloed zijn op de bereikte resultaten.
- Belangrijkste lessen die uit het project voortkomen.

Het resultaat van de vragenlijsten is gebruikt als input voor het monitoringsbezoek.

### *b Monitoringsbezoeken*

In april en mei 2012 zijn alle projecten door het onderzoeksteam bezocht. Tijdens het bezoek is ingegaan op de voortgang van het project en de tot nu toe behaalde resultaten. Ook is net als tijdens de monitoringsbezoeken in het voorjaar 2011, uitgebreid gesproken over de succes- en faalfactoren, risico's en knelpunten van het projecten. Tevens zijn relevante documenten en producten van de projecten verzameld en bestudeert waaruit de resultaten en effecten van de projecten blijken. De onderzoeksactiviteiten kennen een aansluiting met de initiële opzet van het onderzoek maar zijn uitgebreider / diepgaander uitgevoerd. Per project is de manier waarop deze diepgang is gezocht verschillend geweest. Zo is in het ene project meer de nadruk gelegd op het voeren van extra gesprekken waar in het andere project meer de nadruk heeft gelegen op het bestuderen van systemen en processen.

### *Stakeholders*

De initiatie van de pilots ligt ongeveer twee jaar achter ons. De WWNV is weliswaar nog niet van kracht maar heeft wel (vervroegd) om discussie en invulling vanuit de sector gevraagd. Om die reden zijn in deze ronde monitoring geïnventariseerde stakeholders van de projecten reeds betrokken bij de gesprekken en niet pas bij de eindmeting. Niet in de laatste plaats omdat een aantal projecten volgens planning al is afgerond of aan het afronden.

### *c Opstellen projectrapportages*

Voor ieder project is een projectrapportage opgesteld, die gebruikt is voor de overkoepelende analyse zoals deze is opgenomen in dit rapport. De projectrapportages zijn gebundeld in een separaat beschikbaar bijlagerapport.<sup>16</sup>

In vergelijking met de voorgaande voortgangsmeting, is er meer focus gelegd op de analyse van de (eind)resultaten en de succes- en faalfactoren binnen de projecten.

---

<sup>16</sup> Ernst & Young, Bijlagenrapport, Projectrapportages Pilot 2 en 3, 17 augustus 2011.

In de eerste voortgangsrunde kon dit nog niet voor alle projecten worden uitgevoerd, aangezien de meeste projecten nog in de beginfase waren. Aangezien de meeste projecten zijn afgerond of in een afrondende fase verkeren, is het in deze onderzoeksrunde meer dan in vorige ronden, mogelijk om inzicht te krijgen in het succes / de effectiviteit van de aanpakken en instrumenten die in de projecten zijn ontwikkeld.

### **Onderzoek ontwikkelingen buiten de pilots**

Het doel van het vaststellen van ontwikkelingen per thema van de pilots is om ontwikkelingen en opgedane kennis *buiten* de pilotprojecten inzichtelijk te maken zodat de sw-bedrijven en Werkpleinen waar de projecten worden uitgevoerd hiervan kunnen profiteren.

Omdat in de pilots het identificeren van vernieuwende aanpakken en methoden centraal staat (om ervan te leren), gaat het niet zozeer om de brede ontwikkeling in de sector maar om de ontwikkelingen rondom aanpakken en methoden ten aanzien van de thema's binnen de twee pilots. Belangrijke vragen bij de aanpak voor het vaststellen van de ontwikkelingen per thema zijn "Hoe krijgen we de ontwikkelingen in beeld?" en "Welke leerpunten en lessen kunnen we hieruit op tekenen?"

Voor de inventarisatie van de relevante ontwikkelingen buiten de projecten zijn in deze monitoringronde de volgende activiteiten uitgevoerd:

#### *a Verdiepende interviews sw-bedrijven*

Afnemen van interviews met een selectie van sw-bedrijven. Tijdens de interviews stond centraal wat deze sw-bedrijven rondom de thema's van de pilot aan activiteiten ontplooiën en wat zij daarop al hebben bereikt. Het interview is afgenomen met de directeur van het sw-bedrijf en de directeur sociale zaken van de grootste gemeente uit de gemeenschappelijke regeling.

#### *b Verdiepende interviews gemeenten*

Afnemen van interviews met een selectie van gemeenten die bezig zijn met dienstverlening aan werkgevers. Tijdens de interviews stond centraal de vraag hoe de organisaties vanuit de thema's van pilot 3 aan het werk zijn om te komen tot een geïntegreerde dienstverlening vanuit het perspectief van de Wet werken naar vermogen.

#### *c Relevante ervaringen vanuit de projecten onder pilot 1*

Via het onderzoeksbureau dat de monitoring van Pilot 1 uitvoert (Regioplan) is achterhaald welke interessante aanpakken van sw-bedrijven en Werkpleinen er vanuit Pilot 1 naar voren komen in relatie tot de doelstellingen van Pilot twee en drie.

#### *e Relevante ervaringen vanuit de SBCM-gefinancierde projecten*

Er hebben gesprekken plaats gevonden met medewerkers van SBCM om vast te stellen wat de lessen waren uit de door hen gefinancierde projecten en initiatieven. Daarnaast is inzicht verkregen in de prioriteiten in de sector die volgens SBCM belangrijk zijn.

## Samenvatting succes- en faalfactoren uit de literatuur

Overzicht succes- en faalfactoren uit de literatuur op de thema's van Pilot 2

Thema 1 Visievorming	Thema 2 Cultuur- verandering	Thema 3 Instrument- ontwikkeling	Thema 4 Verbreding Doelgroep	Thema 5 Werkgevers dienstverlening
Voldoende gevoel voor urgentie	Focus op 2 <sup>e</sup> orde leren	Inbedding in de totale visie en strategie	Invloed op bestaande cultuur	Vraaggericht werken
Een sterke en krachtige kopgroep	Voldoende draagvlak	Betrekken van de doelgroep	Omgaan met minder gemotiveerde doelgroepen	Bezwaren werkgever wegnemen
Voldoende draagvlak	Communicatie	Handelingsvermogen	Voorkomen minder aandacht voor Wsw'ers	Personeelsbeleid professionals
Gebruik van bewezen instrumenten	Korte termijn successen	Monitoren van arbeidsontwikkeling	Gebruik bestaande instrumentarium	Gebruik financiële prikkels
Concreetheid	Wegnemen van weerstand	Concrete doelstellingen	Gebruik expertise andere partijen	Aanpassingen in functies
Ruimte voor (door)ontwikkeling	Timing van stappen in het proces			Helderheid over begeleiding
Communicatie	Het juiste leiderschap			Draagvlak bij werkgever
	Gebruik van beïnvloedbare factoren			Interne en externe begeleiding
	Holistische benadering			Kwaliteit van samenwerking

Overzicht succes- en faalfactoren uit de literatuur op de thema's van Pilot 3

Thema 1: professionalisering diagnosestelling	Thema 2: samenwerking	Thema 3: dienstverlening aan werkgevers
Vraaggerichtheid van het instrument	Benut de samenwerking die al bestaat	Breed aanbod gericht op employability
Koppeling tussen diagnose en vervolgacties	Topdown coöperatieve sturing vanuit het management	Integrale benadering
Adequate vastlegging van informatie	Een heldere taakstructuur en logistiek	Coaching en begeleiding van de professionals op het Werkplein
Draagvlak bij de professional	Escaleer confrontaties en botsingen	Wegnemen van bezwaren en risico's voor de werkgever
Training en scholing van de professional	Gebruik een bottom-up benadering	Financiële prikkels
Inbedding in de doelstelling en de werkprocessen van de organisatie	Stimuleer pioniersgeest bij uitvoerders	Aanpassing van functies
Aandacht voor managementinformatie		Duidelijke afspraken over ondersteuning
Voldoende interactie met de klant		Draagvlak bij de reguliere werknemers
		Goede begeleiding van de kandidaat en de werkgever na plaatsing
		Transparante samenwerking