



Werkfit-trajecten

Een eerste inventarisatie



Cedris



SBCM
A&O-fonds SW

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
Waarom deze publicatie	5
Definities	5
Wat kunt u lezen in deze publicatie?	6
Hoe is deze publicatie tot stand gekomen?	7
2 Werkfit-trajecten in beeld	8
Doelen en prioriteiten	8
Doelgroepen en doorlooptijd	9
Criteria en randvoorwaarden	9
Onderdelen en tijdsinvestering	9
Werkplek en werksoorten	10
Financiële regeling	10
Voorkomen lock-in effect	11
Monitoring en nazorg	11
Effectiviteit	11
Kosten-batenanalyse	11
Succesfactoren en knelpunten	12
3 Observaties	13
Onduidelijke definitie werkfit en werkfit-traject	13
Grote variatie in doelgroepen en invulling	14
Er wordt vaak methodischer gewerkt dan gedacht	14
Er is niet altijd concreet zicht op kwantificeerbaar resultaat	14
Uitdaging: matchen aanmelding	14
Er is veel aandacht voor nazorg	15
Ook bij de trajecten is het een uitdaging om alle belangen te bedienen	15
Balanceren van de focus op ontwikkeling en op productie (financieel rendement)	15
Hoe zit het met verdringing?	15
4 Casussen	14
Werkgeversservicepunt Den Haag	20
Over WSP Den Haag	20
Korte beschrijving werkfit-traject	20
Borging en inbedding	22
Succesfactoren en knelpunten	23
Methodisch handelen	23
Resultaten	24
Kosten & baten	24
Cycloon Post en fietskoeriers	25
Over Cycloon	25
Korte beschrijving werkfit-traject	25
Borging en inbedding	27
Succesfactoren en knelpunten	27
Methodisch handelen	27



Resultaten	28
Kosten & baten	28
ISD BOL	29
Over ISD BOL	29
Korte beschrijving werkfit-traject	29
Borging en inbedding	30
Succesfactoren en knelpunten	31
Methodisch handelen	31
Resultaten	31
Kosten & baten	32
UW	33
Over UW	33
Korte beschrijving werkfit-traject	33
Borging en inbedding	28
Succesfactoren en knelpunten	35
Methodisch handelen	35
Resultaten	36
Kosten & baten	36
Werkbedrijf Lelystad	37
Over Werkbedrijf Lelystad	37
Korte beschrijving werkfit-traject	37
Borging en inbedding	39
Succesfactoren en knelpunten	39
Methodisch handelen	40
Resultaten	40
Kosten & baten	41
Pastiel	42
Over Pastiel	42
Korte beschrijving werkfit-traject	42
Borging en inbedding	44
Succesfactoren en knelpunten	44
Methodisch handelen	44
Resultaten	45
Kosten & baten	45
Driekant	46
Over Driekant	46
Korte beschrijving werkfit-traject	46
Borging en inbedding	48
Succesfactoren en knelpunten	48
Methodisch handelen	49
Resultaten	49
Kosten & baten	50
Geraadpleegde literatuur	51
Betrokkenen	52
Enquête	52
Interviews	52

1 Inleiding

Waarom deze publicatie

Met de invoering van de Participatiewet is meer nadruk komen te liggen op de doorstroom van mensen met een arbeidsbeperking naar zo regulier mogelijk werk. De SER heeft in haar verkenning van juni 2016¹ gewezen op het belang van het ontwikkelen van werknemersvaardigheden en het werkfit maken van mensen uit de doelgroep. Het is een van de zes functionaliteiten waarvan de SER vindt dat ze in alle 35 arbeidsmarktregio's aanwezig moeten zijn.

De uitvoeringspraktijk van het werkfit maken is sinds de Participatiewet in ontwikkeling. Organisaties maken verschillende keuzes in doelgroepen, werkwijze en mikken op verschillende doelstellingen. Ook het aantal sociaal ondernemingen groeit en ook zij hebben een belangrijke rol in het ontwikkelen en begeleiden van deze doelgroep. De kennisdeling daarover is echter beperkt met het risico dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden en dat er niet geprofiteerd wordt van elkaars ervaringen en expertise. Wat kunnen sociaal werkbedrijven, social enterprises en sociale diensten van elkaars aanpak leren? Welke leerwerktrajecten/instrumenten worden bijvoorbeeld aangeboden en ingezet, voor welke doelen en voor welke doelgroepen? Welke ontwikkeldoelen worden nagestreefd en behaald? Wat werkt en voor wie? Hoe ervaren de cliënten en werknemers en de werkgever het aanbod van leerwerktrajecten en de vastgestelde ontwikkeldoelen?

SBCM en Cedris hebben in dat kader ZINZIZ gevraagd een inventarisatie uit te voeren naar verschillende varianten van het werkfit maken van mensen uit de doelgroep Participatiewet en de werkzame elementen daarbinnen.

Het gaat daarbij om een eerste inventarisatie van de trajecten in Nederland, niet om een uitputtend overzicht te geven van alle trajecten, het bepalen van 'best practices', of een effectiviteitsonderzoek. In deze inventarisatie wordt juist de variatie in trajecten inzichtelijk gemaakt: Welke trajecten zijn er en voor welke doelgroepen? Wat zijn succesfactoren en veel voorkomende valkuilen? Wat kunnen andere organisaties leren van de verschillende aanpakken? Kennisdeling en het voeren van een discussie is het primaire doel van deze publicatie.

Definities

In het onderzoek en in deze publicatie hanteren we een aantal definities:

Werkfit-traject = traject waarbij werk in combinatie met scholing, individuele coaching, training en/of bemiddeling ingezet wordt om de ontwikkeling van werkzoekenden te realiseren en daarmee uitkeringsonafhankelijkheid mogelijk te maken. Werkervaringsplekken zonder ontwikkeldoelstelling vallen dus buiten deze definitie, net als op zichzelf staande trainingen of diagnosetrajecten.

¹ 'Sociale infrastructuur voor kwetsbare groepen onder de Participatiewet'



Lock-in effect = effect dat kan optreden bij deelnemers van trajecten, waarbij deelname aan het traject een belemmering wordt voor het uitstromen naar reguliere arbeid.

Dit effect kan veroorzaakt worden door zowel de beleving bij de deelnemer (traject als werk zien, niet doorhebben dat tijdens het traject naar werk gezocht kan/moet worden, dusdanig comfortabel voelen in het traject dat uitstromen uit traject als bedreigend wordt ervaren), als bij de begeleidende professional (plaatsing in traject is een doel op zich geworden).

Methodisch handelen = het handelen volgens een vaste, weldoordachte manier om daarbij op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier het doel te bereiken dat men voor ogen heeft. Methodisch handelen gaat dus om doen en denken. Methodisch handelen kent een aantal kenmerken:

- 1) Doelgericht werken: Werken met een concreet en specifiek doel voor ogen waarbij activiteiten zijn gericht op het behalen van dit doel. Activiteiten die daar niet direct aan bijdragen, worden achterwege gelaten. Ook wordt scherp gekeken naar het verschil tussen middel en doel in de gaten.
- 2) Systematisch werken: werken volgens een vaste en logische werkwijze waar ruimte voor flexibiliteit en professionele discretionaire ruimte is.

- 3) Procesmatig werken: Werken in stappen die op elkaar voorborduren en waarbij elke stap de voorwaarden creëert voor de volgende stap.
- 4) Bewust handelen: Het borgen en verbeteren van de kwaliteit door voortdurend te monitoren of de activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan het bereiken van (sub)doelen, of dat er aanleiding is om bij te sturen.

Het werken met een methodiek (zoals bijvoorbeeld diagnostisch instrumentarium) is daarmee dus iets anders dan methodisch handelen, hoewel het een het ander wel kan versterken: binnen het doorlopen van de stappen van een methodiek worden de principes van doelgericht en procesmatig werken toegepast. Met als belangrijk aandachtspunt: dat de methodiek een middel is om je doel te bereiken. Niet een doel op zich.

Wat kunt u lezen in deze publicatie?

In deze publicatie vindt u in **Hoofdstuk 2** een terugkoppeling van de enquêteresultaten en in **Hoofdstuk 3** een aantal observaties die zijn opgevallen bij de enquête en de verdiepende interviews. Daarna besteden we in **hoofdstuk 4** aandacht aan de verdieping van zeven concrete werkfit-trajecten. We nodigen u uit om vooral die casussen te lezen die voor u

relevant zijn. Om u daarbij te ondersteunen geven we u in dat hoofdstuk eerst een overzicht van kenmerken waar de casussen onderscheidend in zijn.

Hoe is deze publicatie tot stand gekomen?

Om de antwoorden op bovenstaande vragen inzichtelijk te maken en kennisdeling te bevorderen zijn in het onderzoek een aantal activiteiten uitgevoerd:

- 1) Samenstellen begeleidingscommissie met daarin inhoudelijke experts van SBCM, BVK, Cedris en managers arbeidsontwikkeling van sociaal werkbedrijven, AWWN, gemeenten en social enterprises.
- 2) Literatuuronderzoek naar relevante publicaties over werkfit-trajecten als basis voor de volgende activiteiten (zie pagina 51).
- 3) Digitale enquête bij organisaties die leerwerktrajecten verzorgen
Er is een digitale enquête uitgezet bij alle sociaal werkbedrijven in Nederland en naar zo veel mogelijk gemeenten en sociaal ondernemingen. Er is daarbij uitgegaan van lijst van SBCM, Cedris en DIVOSA en organisaties uit de netwerken. In de enquête zijn de organisaties bevraagd op bovenstaande onderwerpen en op andere interessante organisaties voor het onderzoek (om zo te onderwerpen dat we interessante organisaties missen).
- 4) Verdieping bij een aantal organisaties
Samen met de begeleidingscommissie is een 'short-list' van organisaties opgesteld waar de verdieping plaatsvindt. Bij het samenstellen van deze short-list is voornamelijk gekeken naar variatie in organisaties, doelgroepen, type trajecten en geografische spreiding. Bij deze organisaties is een gestructureerd interview afgenomen waarbij dieper is ingegaan op de thema's die in de enquête aan bod zijn gekomen.

- 5) Kennisplatform
Op 19 september heeft een eerste kennisplatform werkfit maken van SBCM/Cedris plaatsgevonden. Er zijn toen voorlopige resultaten gepresenteerd en er zijn discussies op meerdere thema's gevoerd (onder andere over de definitie van werkfit en de praktische invulling van methodisch handelen).



Kennisbijeenkomst Werkfit maken

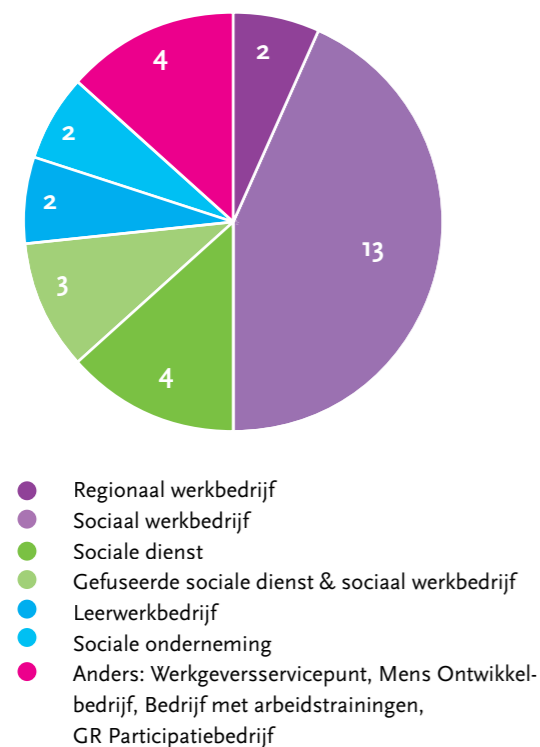


2 Werkfit-trajecten in beeld

In totaal hebben 30 vertegenwoordigers van diverse organisaties de digitale enquête ingevuld, waarvan de sociale werkbedrijven in de meerderheid zijn (zie grafiek)².

De resultaten die we hier presenteren, zijn gebaseerd op de informatie die deze vertegenwoordigers hebben aangeleverd en reflecteert hun perspectief op het eigen werkfit-traject. Als er op een bepaalde thema een duidelijk onderscheid lijkt te zijn tussen de verschillende typen organisaties, dan wordt dit in de resultaten ook expliciet benoemd (zie pagina 52 voor een overzicht van de deelnemende organisaties).

Figuur 1: Type organisaties dat heeft deelgenomen aan de enquête (N=30)



² Gegeven deze aantallen is het niet mogelijk om een representatief beeld te schetsen. Wel kunnen we een eerste inventarisatie laten zien.

Doelen en prioriteiten

De belangrijkste doelen die door ruim driekwart van de organisaties worden onderschreven:

- Bevorderen van algemene werknemersvaardigheden
- Gewenning aan gezond arbeidsritme
- Opstap naar baan
- Opdoen van algemene werkervaring
- Het vermogen om te werken ook al heb je beperkingen.

Bij de andere doelen die worden genoemd, is opvallend dat de sociaal werkbedrijven minder lijken in te zetten op het ontwikkelen van taak- en vakvaardigheden en het bevorderen van zelfsturend en probleemoplossend vermogen. Bij de sociale ondernemingen wordt weer relatief meer ingezet op: 'het leveren van kwaliteit in dienst en product'.

Bij vrijwel alle organisaties ligt de prioriteit in het werkfit-traject bij de ontwikkeldoelen en het vergroten van de arbeidsmarktkansen en minder bij het behalen van productiedoelen of andere beoogde doelen. De focus van de meeste werkfit-trajecten ligt dus zowel op het ontwikkelen van competenties en vak- en werknemersvaardigheden in combinatie met het opdoen van werkervaring, waardoor er betere aansluiting is op de reguliere arbeidsmarkt.

Aanvullend op deze doelen wordt bovendien benoemd: het in kaart brengen van de mogelijkheden en werkwensen van de deelnemer, een blauwdruk van de probleemsituatie maken voor er gewerkt kan worden aan perspectief en de deelnemer plaatsen op een reguliere arbeidsplaats.

Doelgroepen en doorlooptijd

Vrijwel alle werkfit-trajecten zijn gericht op de Participatiewetdoelgroep, inclusief jongeren. De niet uitkeringsgerechtigden (Nuggers) kunnen bij de helft van de werkfit-trajecten instromen, de Wajongeren bij een derde van de werkfit-trajecten. Enkel de sociale ondernemingen maken geen onderscheid in type doelgroepen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de uitkerings situatie van de cliënt voor hen minder van belang is, mede omdat zij deze niet zelf financieren. Van de deelnemende sociale werkbedrijven richt slechts een kwart de werkfit-trajecten op de eigen SW-doelgroep.

De looptijd van de werkfit-trajecten varieert sterk en laat met name bij de maximale duur grote verschillen zien. De meeste trajecten duren minimaal een tot zes maanden en maximaal drie tot 66 maanden. En de meeste trajecten duren gemiddeld zes maanden, 12 maanden of 18 maanden. Deze duur lijkt sterk samen te hangen met de typering van de doelgroep ("binnen zes maanden bemiddelbaar naar reguliere, ongesubsidieerde arbeid") en daar is de duur van de trajecten op aangepast.

Criteria en randvoorwaarden

Bij de selectie en aanmelding voor de trajecten wordt gebruik gemaakt van inclusie- en exclusiecriteria. Opvallend is het hebben van een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt vaak wordt genoemd, maar bij het ene traject het inclusiecriteria is, terwijl het bij het andere traject het exclusiecriteria is. Indien een traject is bedoeld voor een specifieke doelgroep, wordt de criteria voor instroom ook strenger. Verder wordt vaak als inclusiecriteria genoemd:

- Behorend tot afgebakende doelgroep of uitkerings situatie
- Het hebben van arbeidsmogelijkheden (trede 3 t/m 6)
- Binnen maximale termijn van het traject een reguliere baan kunnen verwerven
- Motivatie om deel te nemen aan het traject.

En als exclusiecriteria genoemd:

- Psychiatrische klachten
- Het vormen van een gevaar voor anderen
- Direct bemiddelbaren
- Gedragsproblemen of geen motivatie
- Reguliere werknemers.

Deze in- en exclusiecriteria worden vastgesteld of getoetst door het voeren van een intakegesprek met de potentiële deelnemer. Dit wordt in veel gevallen gecombineerd en ondersteund met een aanmeldformulier (50% van de organisaties) en/ of een intake- of diagnose-instrument (63% van de organisaties). Bij slechts 17% van de deelnemende organisaties (alle sociale werkbedrijven) worden externe professionals ingezet om het vaststellen van de criteria te ondersteunen.

Alle organisaties nemen maatregelen om een succesvol traject te borgen en onnodige vertraging of uitval te voorkomen, door al in de voorbereiding een aantal randvoorwaarden te borgen. Het adequaat contact maken met de deelnemer lijkt de belangrijkste randvoorwaarde voor vrijwel alle organisaties, een essentieel onderdeel voor het doorlopen van een succesvol traject. Dit uit zich bijvoorbeeld in zorgvuldige communicatie en informatie naar deelnemer, het motiveren van de deelnemer en het vastleggen van afspraken. Het borgen van financiële randvoorwaarden en het informeren en afspraken maken met andere stakeholders over deelname aan het traject lijken de minst belangrijke randvoorwaarden voor de meeste organisaties. Daarnaast is opvallend dat alleen de sociale werkbedrijven hebben aangegeven een verdiepende diagnose bij deelnemers in te zetten.

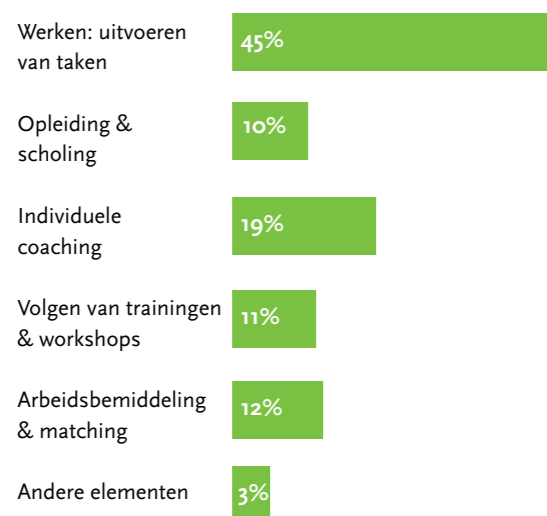
Onderdelen en tijdsinvestering

De verschillende werkfit-trajecten worden op een vergelijkbare manier ingevuld. Zo wordt in elk werkfit-traject individuele coaching verzorgd en wordt bij 90% van de trajecten werk (oftewel het uitvoeren van taken) ingezet om ontwikkeling te faciliteren. In de trajecten waar dat niet het geval is, wordt er primair gericht op coaching, training en scholing.



Het volgen van trainingen en workshops of het aanbieden van opleiding en scholing komt voor bij ongeveer twee derde van de werkfit-trajecten, vaak in combinatie. Arbeidsbemiddeling en matching is bij drie kwart van de organisaties onderdeel van het werkfit-traject. Opvallend is dat alle deelnemende (gefuseerde) sociale diensten inzetten op arbeidsbemiddeling, terwijl dit niet aan de orde is bij de sociale werkbedrijven en sociale ondernemingen. De sociale dienst houdt veelal regie over het traject, waarbij ze het onderdeel bemiddeling en matching voor hun eigen rekening nemen. De opdracht om cliënten werkfit te maken, wordt vaak afgebakend (geïsoleerd van het gehele proces) en vanuit de sociale dienst gegeven aan een sociale onderneming of sociaal werkbedrijf.

Figuur 2: Verdeling van onderdelen binnen het traject



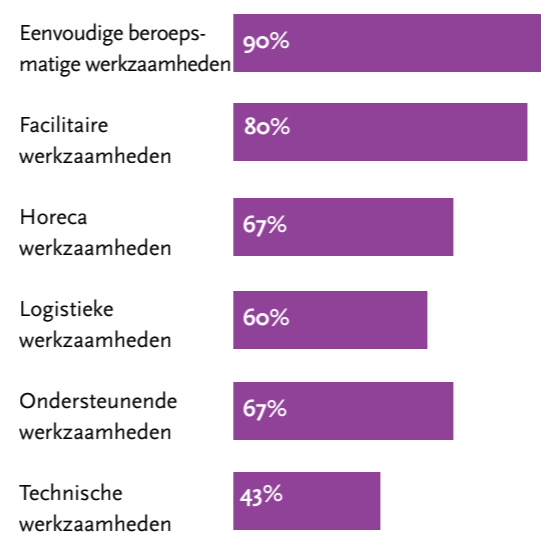
Er is weinig variatie in de tijdsinvestering die de verschillende onderdelen van de trajecten hebben. Toch is er een duidelijk patroon waar te nemen: werken neemt in bijna alle werkfit-trajecten de meeste tijd in beslag, gevolgd door individuele coaching (zie figuur 3).

Werkplek en werksoorten

Bij bijna alle werkfit-trajecten worden werkzaamheden door de eigen organisatie

en/of op eigen locatie aangeboden (93%). Bij 63% van de trajecten gebeurt dit ook in samenwerking met externe partijen en reguliere werkgevers, waarbij de werkplek zich ook bij de externe partij of werkgever kan bevinden. De werkfit-trajecten bestaan voornamelijk uit eenvoudige beroepsmatige werkzaamheden en facilitaire werkzaamheden. Maar het aanbod werksoorten varieert per werkfit-traject en er is meestal sprake van een combinatie van verschillende werksoorten.

Figuur 3: Werksoorten die in trajecten voorkomen



Financiële regeling

Bij 87% van de werkfit-trajecten is deelname aan het traject op basis van 'werken met behoud van uitkering'. Een manier van financieren en werken die duidelijk voorkeur geniet bij de meeste organisaties. Naast deze mogelijkheid komen er ook andere financiële regelingen voor, vaak afhankelijk van de doelgroep waar het werkfit-traject voor bedoeld is. Er wordt bijvoorbeeld ook gewerkt met loonkosten-subsidie (50%), met een SW-salaris (30%) of een regulier salaris (27%). In het laatste geval kan het voorkomen dat de deelnemer op een gegeven moment voldoende salaris krijgt om de uitkering te beëindigen en betekent dit ook het einde van het traject.

De verschillende financiële regelingen komen aan bod bij zowel de sociale diensten, sociale werkbedrijven als de sociale ondernemingen. Daar lijkt weinig onderscheid in te zijn. Andere financiële opties die nog interessant kunnen zijn: het werken met loondispensatie (Wajongeren), het werken als ambtenaar (nieuw beschut) of het detacheren met een inleenvergoeding en salaris.

Voorkomen lock-in effect

Om het lock-in effect te minimaliseren worden veel verschillende strategieën ingezet. De meest genoemde is het helder communiceren richting deelnemer over de beoogde richting, duur en doelen bij aanvang van het traject. Andere opties die vaker worden genoemd:

- Beperkte trajectduur (maximaal 1 keer verlengen)
- Focus en alle acties richten op regulier (betaalde) werkplek
- Tussentijds evalueren van doelen, indien nodig bijsturen of vervroegd stoppen.

Monitoring en nazorg

Alle organisaties geven aan de voortgang van de deelnemers in hun werkfit-traject te monitoren en in beeld te brengen. Hierbij komen verschillende werkwijzen naar voren, van heel uitgebreid naar summier. Vormen van monitoring die zijn genoemd:

- Begeleiding en individuele gesprekken door betrokken professional
- Periodieke evaluaties & toetsing (al dan niet met gebruik instrument)
- Gesprekscyclus en/of voortgangsgesprekken
- Opstellen van en bijsturen op ontwikkeldoelen
- Documentatie in systemen (GWS en Compas)
- Opdrachtgever of werkgever informeren over vorderingen
- Eindgesprek met opdrachtgever.

Ook de wijze waarop nazorg wordt geboden na afloop van het werkfit-traject varieert. De meest voorkomende aanpak is het bieden van een nazorgtraject van drie maanden, met

jobcoaching en regelmatig contactmomenten. Het bieden van nazorg draagt volgens een deel van de organisaties ook bij aan het borgen van duurzame uitkeringsonafhankelijkheid. Ervaring leert dat het bieden van ondersteuning in de kwetsbare eerste periode na uitstroom een duurzame plaatsing kan opleveren. Maar ook het volgen en bieden van onderbouwde ontwikkelstappen (goed zicht hebben op de klant), het maken van heldere afspraken met werk- & opdrachtgevers en het realiseren van een passende én realistische plek zijn hierin belangrijke factoren.

Effectiviteit

Ongeveer de helft van de organisaties heeft geen zicht op de effectiviteit van het eigen werkfit-traject. Dan wel omdat ze pas net gestart zijn, gegevens nog verzameld worden of omdat er geen sprake is van registratie. De organisaties die wel iets kunnen zeggen over uitstroomaantallen of ontwikkeling van deelnemers zijn lastig te vergelijken door alle factoren die hierbij een rol spelen, bijvoorbeeld: doelgroep, duur & onderdelen van traject, type plaatsing en het ontbreken van totale aantallen. De uitstroompercentages die worden genoemd variëren van 9% tot 65%, maar zijn dus lastig op waarde te schatten zonder uitgebreidere achtergrondkennis.

Wat betreft de ontwikkeling van deelnemers wordt gesproken over een waargenomen verbetering op soft skills: opdoen van werkervaring, belastbaarheid en arbeidsritme, verbetering van werknemers- en sociale vaardigheden, bereiken van maximale participatie (stijging op participatieladder), inzicht in mogelijkheden en werk, verbeterd zelfvertrouwen, meer inzet om werk te vinden. De ontwikkeling van de medewerker wordt in veel gevallen gemonitord door een beoordeling van de direct leidinggevende en de medewerker zelf met behulp van diagnostisch instrumentarium.

Kosten-batenanalyse

De kosten voor de werkfit-trajecten variëren sterk. Deze bedragen zijn echter moeilijk

met elkaar te vergelijken aangezien er geen consensus is over welke posten worden meegenomen in het berekenen van de kosten (zoals out-of-pocket kosten, kosten voor infrastructuur, kosten voor de manuren van de betrokken professionals).

Een derde van de organisaties geeft aan de kosten actief af te wegen tegen de baten, in de vorm van een kosten-baten analyse. In deze groep varieert de aanpak ook nog, sommige organisaties gebruiken de analyse ter voorbereiding (via een businesscase), andere organisaties doen juist achteraf een effectmeting. Slechts een derde van deze groep doet zowel een voorbereiding als een effectmeting.

Een manier om kosten en baten af te wegen is het verstrekte (Participatie)budget af te zetten tegen de kosten (volledig of een deel) van de bedrijfsvoering die hier tegenover staat en aan de cliënt ter beschikking wordt gesteld. Op deze wijze worden bij enkele organisaties ook de kosten van het traject bepaald.

Succesfactoren en knelpunten

Als belangrijkste factoren die bijdragen aan de kwaliteit en effectiviteit van het werkfit-traject worden genoemd:

- Begeleiding, coaching en individuele aandacht
- Klant in beeld, inzicht in diens situatie en capaciteiten
- Ondersteuning en betrokkenheid werkgevers en professionals
- Focus en aansluiting op de arbeidsmarkt.

Als belangrijkste knelpunten die het lastig maken om de beoogde doelen van het werkfit-traject te bereiken wordt genoemd:

- Gedrag, verslaving of schuldenproblematiek
- Mismatch vraag en aanbod arbeidsmarkt
- Geringe motivatie of gebrek zelfreflectie klant
- Fysieke en psychische problemen (uitval).

3 Observaties

Op basis van deze eerste inventarisatie is het onmogelijk om een representatief beeld te schetsen. Wel nemen we u graag mee in een aantal observaties die we gedurende deze inventarisatie hebben gedaan. Deze observaties zijn niet bedoeld als beoordeling, maar als input voor verdere discussie en kennisdeling.

Onduidelijke definitie werkfit en werkfit-traject

In de voorbereiding van deze inventarisatie maar ook tijdens het eerste kennisplatform werd duidelijk dat er veel verschillende definities bestaan rondom het begrip werkfit en werkfit-trajecten. Is een cliënt werkfit als hij in staat is om regulier, ongesubsidieerd werk te verrichten? Of is een cliënt werkfit als een accountmanager aangeeft dat de cliënt bemiddelbaar is? Of is een cliënt werkfit als hij in staat is om zich te ontwikkelen binnen een werksituatie? Of als hij zich ontwikkeld heeft naar een niveau dat voor hem maximaal haalbaar is?

En wanneer is een traject een werkfit-traject? Gaat dat altijd gepaard met een werksituatie? Of kan een werkfit-traject ook uitsluitend bestaan uit training en coaching? Is er een minimale of maximale doorlooptijd te benoemen voor een werkfit-traject te benoemen? Is een training van vier dagen een werkfit-traject? En hoe zit het met een traject van meerdere jaren?

Vinden we dat een werkfit-traject altijd uitstroom uit de uitkering als doel moet hebben? Of kan plaatsing in vrijwilligerswerk of bij een werkgever met loonkostensubsidie of loondispensatie ook een doel zijn? Met andere woorden: richt het traject zich op doorstroom of op uitstroom?

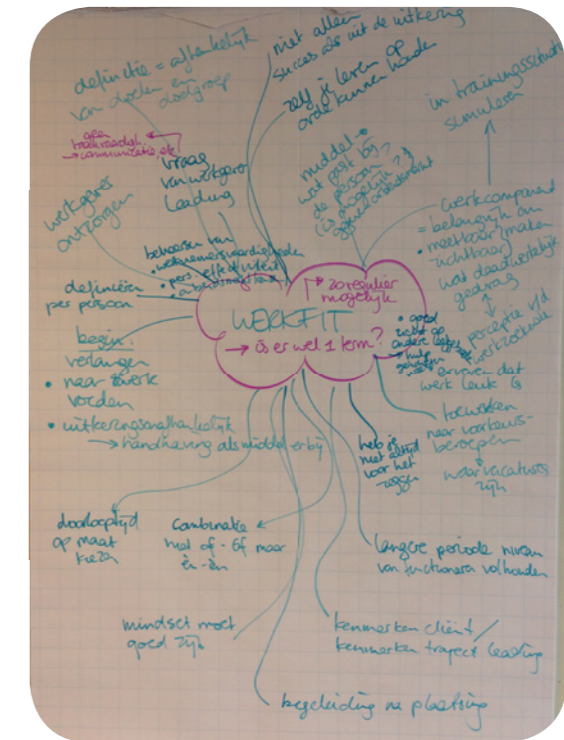


Foto: Brainstorm definitie werkfit tijdens kennisplatform

Helder is in ieder geval dat er veel verschillende definities en afbakeningen bestaan. Uiteraard hoeft dat geen probleem te zijn, maar de discussie en kennisdeling wordt daardoor wel bemoeilijkt: succesfactoren voor een training van vier dagen gericht op doorstroom zullen immers anders zijn dan de succesfactoren voor een leerwerktraject van 12 maanden gericht op uitstroom naar een specifieke reguliere, ongesubsidieerde vacature.

Grote variatie in doelgroepen en invulling

Er is een ook grote variatie in de invulling van de werkfit-trajecten, zowel in de werkwijze als in de doelgroepen die kunnen instromen in het traject. Wel is helder dat de werkfit-trajecten worden ingezet voor mensen met een redelijke tot grote afstand tot de arbeidsmarkt. De regeling waar de cliënten mee te maken hebben, is daar ondergeschikt aan: er zijn trajecten voor Participatiewet-clieënten, SW-medewerkers, statushouders, Nuggers, cliënten in het doelgroepregister.

De in- en exclusiecriteria van de trajecten lijken scherp te zijn afgestemd op de invulling van het traject. Daarbij is niet helder wat de drijvende kracht is geweest: is de invulling van het traject aangepast op de kenmerken van de doelgroep, of is de doelgroep aangepast aan de kenmerken van het traject? De duur van de trajecten lijkt daarbij niet altijd afgestemd op de kenmerken van de doelgroep: er worden kortdurende trajecten ingezet bij cliënten met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt en langdurende trajecten ingezet bij cliënten met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. De kortdurende trajecten worden dan ook vaak ingezet als een van de stappen in het ontwikkelproces van de cliënten.

De gehanteerde definitie van werkfit-trajecten maakt dat alle trajecten een element van werken hebben, dat aangevuld wordt met een grote variatie aan begeleidings- en coachingsvormen, trainingen, scholing, maar ook met kunst en bijvoorbeeld yoga.

Er wordt vaak methodischer gewerkt dan gedacht

Bij de meeste trajecten wordt er op een bepaalde manier methodisch gewerkt: er is een proces uitgewerkt waarbij de stappen elkaar logisch opvolgen en op elkaar voortborduren. Er wordt geïnvesteerd in een gedegen intake die als basis wordt gebruikt voor een plan van aanpak dat als leidraad dient voor de invulling van het traject en de bijbehorende begeleiding. De voortgang van de cliënten wordt gemonitord en er wordt

bijgestuurd waar nodig. Opvallend is dat dit niet altijd als methodisch handelen wordt aangemerkt, omdat er geen sprake zou zijn van een overkoepelende methodiek, of omdat voortschrijdend inzicht praktisch en pragmatisch is doorgevoerd, maar daarbij niet altijd de beleving van bewust bekwaam bestaat. Hieruit komt naar voren dat er nog veel misverstanden bestaan over methodisch handelen.

Er is niet altijd concreet zicht op kwantificeerbaar resultaat

Een aantal organisaties monitort cijfermatig het resultaat van het traject, bijvoorbeeld aantallen uitstroom uit de uitkering of aantallen plaatsingen. Andere organisaties richten zich meer op de inschatting van de betrokken professionals van de ontwikkeling op competenties en houdingsaspecten zoals motivatie en zelfvertrouwen. Er zijn daarbij grote verschillen in aansturing en verantwoording: sommige organisaties dienen zich met deze cijfers te verantwoorden naar hun opdrachtgevers en doen op basis daarvan een kosten-batenanalyse. Bij andere organisaties lijkt er weinig verantwoording te worden gevraagd, soms ook omdat er niet voor specifieke dienstverlening (een afgebakend werkfit-traject) een kosten-batenanalyse wordt gedaan, maar op organisatieniveau waar Participatiebudgetten en uitstroombcijfers op geaggregeerd niveau worden gemonitord.

Uitdaging: matchen aanmelding

Bij veel van de trajecten blijkt het een uitdaging om de aanmeldingen goed te matchen met het traject. Het komt nog te vaak voor dat aantallen aanmeldingen achterblijven, zeker als de uitvoerende organisaties afhankelijk zijn van aanmeldingen van andere organisaties. Ook komt het nog te vaak voor dat er cliënten worden aangemeld waarvan later blijkt dat het traject niet passend is. Dit is voor een deel niet te voorkomen, aangezien de intake niet altijd de mogelijkheden biedt voor diagnose die het traject zelf wel biedt (zoals observatie van de cliënt in actie), maar voor een deel blijkt dat deze kenmerken al wel duidelijk waren op het moment van de intake.

Het blijft dan ook een uitdaging om cliënten en trajecten passend te matchen. Er wordt aangegeven dat de aanmelding nog vaak een 'ad hoc'-karakter heeft en dat er vaak veel verschillende trajecten zijn waar consulenten gevraagd wordt om cliënten voor aan te melden, waarbij een structurele aanpak soms ontbreekt. Het belang van een langetermijnvisie en -strategie is niet alleen bij de uitvoering van de trajecten van belang, maar ook in de voorfase.

Er is veel aandacht voor nazorg

Bij de meeste trajecten is er expliciet aandacht voor nazorg en wordt de cliënt (en vaak ook de werkgever) ondersteund nadat de cliënt geplaatst is bij de werkgever. Soms als onderdeel van het traject, maar vaak (?) ook na afloop van het traject. De focus ligt daarbij veelal op de eerste paar weken en het wegnemen van afbreukrisico's voor duurzame plaatsing.

Ook bij de trajecten is het een uitdaging om alle belangen te bedienen

Bij de invulling van de trajecten en bij de keuzes die gemaakt worden over doelgroep, doelen, duur en inzet van middelen wordt ook hier zichtbaar dat de betrokken organisaties meerdere belangen moeten dienen³:

- Wet- en regelgeving: de juridische wereld
- Begeleiden en coachen van de cliënt: de sociaal psychologische wereld
- Debat, opinie en de (lokale) politiek: de politieke wereld
- De werkgever en de arbeidsmarkt: de sociaal economische wereld.

Dit brengt voor de uitvoering van het werkfit-trajecten uitdagingen met zich mee, omdat er niet alleen naar de belangen van de cliënt of de werkgever gekeken kan worden.

Balanceren van de focus op ontwikkeling en op productie (financieel rendement)

Bij de trajecten is het een uitdaging om de balans te vinden in de aansturing op ontwikkeling van de cliënt en het leveren van kwaliteit en productie. Focus op ontwikkeling zonder oog te hebben voor de productie vraagt om een ander verdienmodel dan de focus op productie waarbij er mogelijkheden voor ontwikkeling zijn. In de praktijk leidt dit vaak tot dilemma's bij de werkleiders: stuur ik in een concrete situatie op het halen van een deadline van een afnemer van het product, of op het leereffect bij de cliënt? En zijn er mogelijkheden om beide te doen? Deze 'spagaat' vraagt veel van werk- en praktijkbegeleiders, waarbij concrete prioritering in doelen en heldere kaders onmisbaar zijn. Vanuit deze kaders kan de werkbegeleider in concrete situaties en dilemma's makkelijker keuzes maken.

Hoe zit het met verdringing?

Bij de meeste werkfit-trajecten komt de vraag rondom verdringing naar boven: in hoeverre is het werk dat de cliënten in het kader van het trajecten uitvoeren 'oneerlijke concurrentie' ten opzichte van andere werkzoekenden en ten opzichte van andere leveranciers van de dienstverlening of producten? Dit wordt als een lastig vraagstuk gezien dat ook om beleidsmatige keuzes vraagt. In de praktijk wordt vooral ingezet op 'additionele werkzaamheden' om verdringing te voorkomen

³ Zie ook 'De vier werelden van klantmanagement' (Louis Polstra / BVK).



4 Casussen

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan zeven concrete werkfit-trajecten. Deze casussen zijn uitgekozen op basis van variatie: we willen u met deze casussen een beeld geven van de verschillende werkfit-trajecten die worden verzorgd en inzicht verschaffen in de verschillen in doelstellingen, doelgroep en doelen, maar ook in succes-

factoren en afbreukrisico's die de betrokkenen signaleren.

We nodigen u uit om vooral die casussen te lezen die voor u relevant zijn. Om u daarbij te ondersteunen geven we u een overzicht van kenmerken waar de casussen onderscheidend in zijn.

	Primaire doelstelling	Doelgroep	Duur traject
WSP Den Haag	Cliënten ontwikkelen naar regulier werkniveau & plaatsen op concrete vacature	Cliënten uit de Participatiewet-doelgroep. Niet direct bemiddelbaar naar werk, wel binnen zes maanden	Gemiddeld zes maanden (minimaal 3 – maximaal 6 maanden)
Cycloon Post en fietskoeriers	Cliënten ontwikkelen naar regulier werkniveau om na einde dienstverband uit te stromen naar andere inclusieve werkgever	Cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (vooral uit doelgroepregister), Wajongeren of SW-medewerkers	Gemiddeld 36 maanden
ISD BOL	Kansen op de arbeidsmarkt te versterken van cliënten die in principe werkfit zijn	Cliënten uit de Participatiewetdoelgroep die in principe werkfit zijn, maar die toch geen baan kunnen vinden (korte afstand tot de arbeidsmarkt)	Gemiddeld 3 maanden (minimaal drie, maximaal zes maanden)

Invulling	Instrumenten	Financiële regeling	Bijzonderheden
Uitvoeren van werkzaamheden bij een reguliere werkgever (echte arbeidssituatie) met individuele begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> ZRM, Dariuz Assessment Individueel ontwikkelplan 	Werken met behoud van uitkering	Eén regievoerder per kandidaat die zowel rol van werkbegeleider, jobcoach als matchmaker vervult
Uitvoeren van werkzaamheden bij Cycloon Post of Cycloon Fietskoeriers met individuele begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> Periodieke loonwaardemeting met Dariuz 	Cliënten werken via een uitzendconstructie bij Cycloon. Er is sprake van een dienstverband met loonkostensubsidie.	Ontwikkeling van cliënt wordt ondersteund door stapsgewijs proces, taken en verantwoordelijkheden worden naar vermogen uitgebreid
Eenvoudige werkzaamheden opdoen in werkervaringsplek bij ISD BOL zelf met individuele begeleiding. Maar ook arbeidsbemiddeling of eventueel scholing.	<ul style="list-style-type: none"> CompetenSYS Digitaal datawarehouse 	Werken met behoud van uitkering	ISD BOL stelt zich op vanuit twee rollen: sociale dienst en werkgever.



	Primaire doelstelling	Doelgroep	Duur traject
UW	Realiseren van plaatsing bij een reguliere werkgever van tenminste 75% van de cliënten	Cliënten uit de Participatiewet-doelgroep waarvan de gemeente heeft ingeschat dat zij een fictieve loonwaarde van 50-80% of 80-100% hebben	Maximaal zes maanden
Werkbedrijf Lelystad	Mensen in hun eigen inkomen te laten voorzien en te laten groeien in hun zelfvertrouwen en daarmee een mentaliteitsverandering teweeg te brengen	Cliënten uit de Participatiewet-doelgroep (inclusief doelgroep banenafpraak), schoolverlaters zonder startkwalificatie, statushouders met arbeidscapaciteit van 30% of meer	Gemiddeld 12 maanden (minimaal zes, maximaal 18 maanden)
Pastiel	Cliënten zijn binnen één of anderhalf jaar regulier ongesubsidieerd aan het werk	Cliënten uit de Participatiewet-doelgroep met inschatting op fictieve loonwaarde van 40-80%, SW-medewerkers en Nugger	Gemiddeld 12 maanden (minimaal zes, maximaal 18 maanden)
Driekant	Het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt en het vergroten van het zelfvertrouwen van de cliënt. Om een (werk)plek te kunnen vinden waar de cliënt tot zijn recht komt	Iedereen met enige vorm van arbeidsbeperking die wil meedoen en leren en ontwikkelen.	Afhankelijk van afspraken met opdrachtgever en financiële mogelijkheden. Voor cliënten uit de Participatiewet-doelgroep is de duur maximaal zes maanden.

Invulling	Instrumenten	Financiële regeling	Bijzonderheden
Uitvoeren van werkzaamheden en het toeleiden naar plaatsing, gecombineerd met individuele begeleiding en eventueel scholing indien nodig	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: oplossingsgericht werken • Individueel actieplan 	Werken met behoud van uitkering	Op indicatie kan er een verdiepende diagnose plaatsvinden door psycholoog of bedrijfsarts
Uitvoeren van werkzaamheden in een werkervaringsbaan, met individuele begeleiding. Mogelijkheid tot volgen van trainingen en inzet van arbeidsbemiddeling	<ul style="list-style-type: none"> • Szeebra Diagnose van Matchcare • Werkstap • Supported employment methode 	Werken met behoud van uitkering, werken met loonkostensubsidie of dienstverband bij het Werkbedrijf met inleenconstructie	Er wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van competenties van cliënten zoals die zijn benoemd door het MKB Goed-Werknemerschap
Observatiefase met uitvoeren van werkzaamheden en workshops. Daarna een werkervaringsplek met individuele begeleiding en scholing indien nodig, gevolgd door intensieve arbeidsbemiddeling	<ul style="list-style-type: none"> • Trajectplan 	Werken met behoud van uitkering	Pastiel verzorgt het proces van instroom, doorstroom, uitstroom zelf
Uitvoeren van werkzaamheden met individuele begeleiding, groepscoaching en workshops (lichaamswerk en kunst)	<ul style="list-style-type: none"> • Dariuz Assessment • Ervaringsgericht leren 	Werken met behoud van uitkering	De vakkrachten bij Driekant verzorgen ook de begeleiding van de cliënten. Zij hebben naast hun eigen beroeps-taken ook een rol als werkleider

Werkgeversservicepunt Den Haag



Over WSP Den Haag

Werkgeversservicepunt Den Haag (WSP) is verantwoordelijk voor het matchen van werkgevers en kandidaten met een uitkering in het kader van de Participatiewet. Anders dan bij de meeste andere werkgeversservicepunten is het WSP Den Haag ook verantwoordelijk voor het faciliteren van de ontwikkeling van kandidaten om zo de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. WSP Den Haag werkt samen met werkgevers, andere gemeenten en samenwerkingspartners zoals het UWV WERKbedrijf, de Haeghe Groep en uitzendbureaus zoals Tempo-Team. Het WSP biedt diverse dienstverlening voor werkgevers, waaronder het ondersteunen bij het selectieproces voor vacatures, door bijvoorbeeld werkgevers en kandidaten via een speedmeet in het eigen sollicitatiecentrum aan elkaar voor te stellen.

Korte beschrijving werkfit-traject

WSP Den Haag geeft aan voortdurend zoekende te zijn naar innovatieve, creatieve manieren om de werkgevers te ondersteunen en met hen samen te werken. En om het gat te dichten tussen de vraag van de werkgevers en het aanbod van arbeidskrachten. In dat kader is WSP Den Haag gestart met werkontwikkeltrajecten. WSP Den Haag verzorgt diverse werkfit-trajecten die vanuit

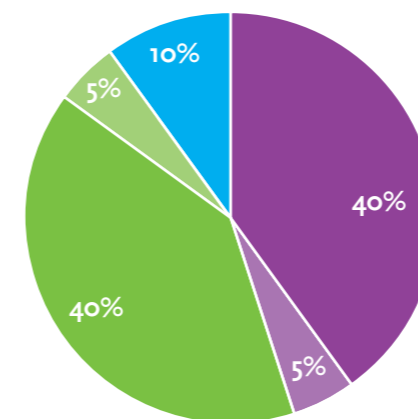
eenzelfde visie en strategie worden uitgevoerd, maar verschillen in uitvoering en doelgroep:

- Werkfit-traject voor de doelgroep arbeidsbeperkten
- Werkontwikkeltraject voor de doelgroep Participatiewet en NUG algemeen waar mensen bij een reguliere werkgever aan het werk gaan en ondersteund worden bij hun ontwikkeling op werknemersvaardigheden en het stabiliseren van multiproblematiek
- Brugplekken voor de doelgroep Participatiewet met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij kandidaten bij het SW-bedrijf Haeghe Groep aan het werk gaan en ondersteund worden in hun ontwikkeling.

Het traject bestaat uit een leerwerktraject bij een reguliere werkgever, in een concrete functie, waar ook een vacature voor bestaat. Het gaat dus om een werkontwikkeltraject in een zo echt mogelijke arbeidssituatie. Uitgangspunt is dan ook dat de kandidaat, bij gebleken geschiktheid, ook regulier in dienst komt voor deze functie. Het werkfit-traject kan plaatsvinden in allerlei sectoren en werksoorten en is niet beperkt tot een specifieke sector. Het traject bestaat primair uit het uitvoeren van werkzaamheden bij een reguliere

werkgever, gecombineerd met individuele begeleiding (zie figuur 4).

Figuur 4: Onderdelen van het traject



- Werken
- Opleiding & scholing
- Individuele coaching
- Volgen van trainingen/workshops
- Arbeidsbemiddeling/matching
- Ander element

Het traject duurt minimaal drie maanden en maximaal zes maanden. In de praktijk blijken de trajecten grotendeels zes maanden te duren. De kandidaten behouden merendeels tijdens dit traject hun uitkering.

De kandidaat wordt tijdens het traject begeleid door verschillende professionals. De professionals die je terugziet in de trajecten zijn een 'dedicated' jobcoach die intensieve begeleiding biedt, een werkbegeleider die de ontwikkeling monitort door gesprekken met de kandidaat en werkgever en soms ook meedraait in het werk; en de begeleiding van de leidinggevende van de werkgever. De ontwikkeling van de kandidaat wordt gemonitord aan de hand van een gesprekscyclus waarbij de ZRM en het assessment van Dariuz hulpmiddelen zijn. Ieder traject start met het gezamenlijk opstellen van een individueel ontwikkelplan dat als leidraad dient voor de begeleiding. Het contact tussen het WSP en de werkgever wordt tussen de professionals onderling

georganiseerd en is niet geprotocolleerd.

Doelen

Het werkontwikkeltraject heeft als doel om kandidaten te ontwikkelen naar een regulier werkniveau en te plaatsen op een concrete vacature. Het traject is dus expliciet een opstap naar een reguliere baan bij de werkgever waar het traject plaatsvindt. De (sub)doelen van het traject zijn:

Prioritering van de doelen

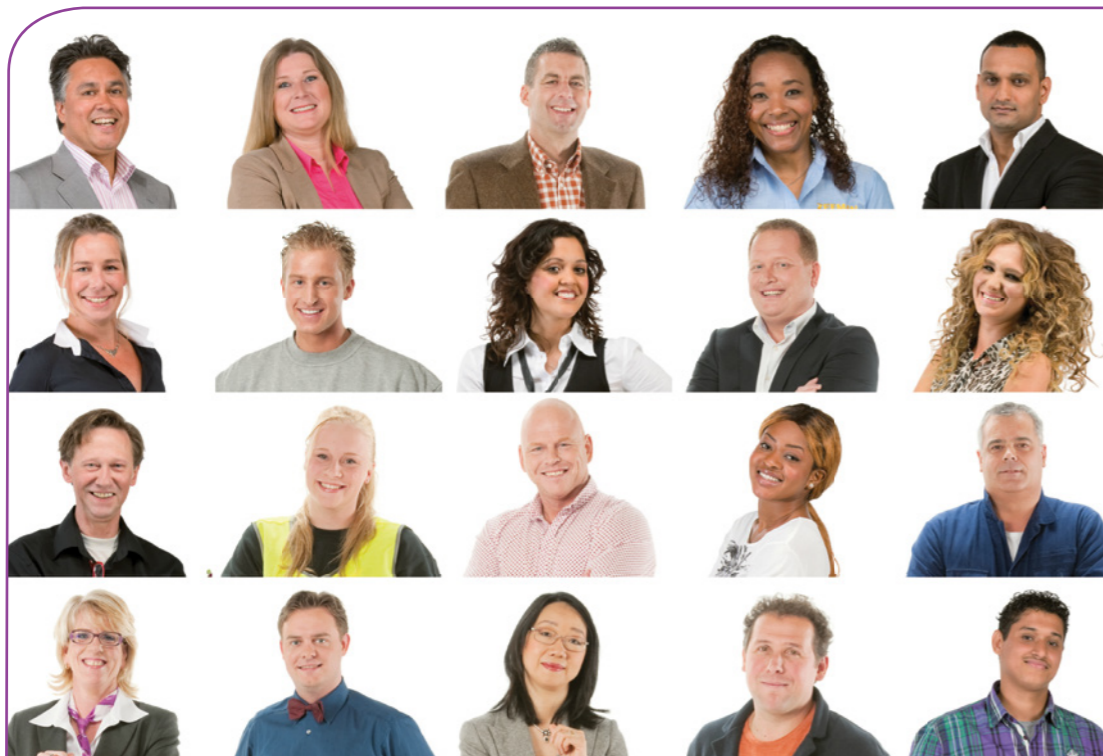
1. Ontwikkeldoelen
2. Vergroten van arbeidsmarktkansen
3. Andere doelen
4. Productiedoelen

Het ontwikkelen van taak- en of vakvaardigheden specifiek voor de functie waar de kandidaat werkzaam is en algemene werknemersvaardigheden (primair doel van het traject)

- Faciliteren van gewenning aan arbeidsritme en een gezond dag- nachtritme
- Opdoen van (algemene) werkervaring
- Behalen van diploma of certificaat, maar dan uitsluitend als dit certificaat gerelateerd is aan de specifieke functie waar de kandidaat werkzaam is. Uitgangspunt is dat de ontwikkeling zo veel mogelijk in de praktijk plaatsvindt.

Doelgroep

De werkfit-trajecten worden ingezet bij kandidaten uit de Participatiewetdoelgroep waarvan wordt ingeschat dat zij niet direct bemiddelbaar zijn naar werk, maar zich wel binnen zes maanden kunnen ontwikkelen richting een betaalde baan. Bij deze doelgroep ontbreken vaak werknemersvaardigheden, focus (arbeidsmarkt) en ervaring. Alle taken die een kandidaat verricht tijdens het traject, moeten nuttige ervaringen zijn voor de uiteindelijke baan. Om teleurstellingen te voorkomen, wordt aan het begin van het traject getoetst of de kandidaat in staat wordt geacht om binnen maximaal zes maanden de arbeidsovereenkomst met de werkgever aan te gaan.



Verder wordt bij de selectie gekeken naar de motivatie van de kandidaat voor werken bij de specifieke werkgever en in de specifieke functie. Dit wordt vastgesteld in een gesprek, waarbij ook ondersteunende instrumenten worden ingezet. Bij signalen van psychische problematiek of arbeidsongeschiktheid verricht WSP een verdiepende diagnose door een psycholoog of een arbeidsdeskundige. Er vindt op dit moment een experiment plaats met een vragenlijst om de attitude ten opzichte van werk van de kandidaat in kaart te brengen. In deze vragenlijst wordt onder andere gecheckt hoe belangrijk werk voor iemand is, hoe hij tegenover werk en ontwikkeling staat en welk zoekgedrag naar werk iemand laat zien.

Borging en inbedding

De begeleiding van de kandidaat duurt langer dan het moment van bemiddeling. Zo worden de kandidaten als dat nodig is na het ingaan van een arbeidsovereenkomst gevolgd door een accountmanager of werkbegeleider. Bij reguliere bemiddeling wordt drie maanden nazorg verleend. Niet alle plaatsingen zijn fulltime, dat betekent dat nogal eens iemand

door parttime werk gewoon in de uitkering blijft. Voor de kandidaten in het werk-ontwikkeltraject geldt dat bij de start van het traject al is bepaald op welke vacature de kandidaat gaat uitstromen. Bij andere trajecten signaleert de werkbegeleider naar de accountmanager dat de kandidaat klaar is om bemiddeld te worden.

Een lock-in effect wordt voorkomen door bij de start van het traject al concreet en expliciet de vacature en uitstroomkansen te benoemen en te bespreken met de kandidaat. Het gehele traject wordt ingericht om de kandidaat te helpen deze functie op regulier niveau te kunnen vervullen en uit te stromen naar die vacature en deze duurzaam te vervullen. Duidelijke communicatie bij de start van het traject is daarbij cruciaal. Bovendien worden oplossingen gezocht voor belemmeringen en afbreukrisico's voor duurzame plaatsing (bijvoorbeeld kinderopvang). Ook wordt tijdens het traject aandacht besteed aan empowerment om te borgen dat de impact ook op langere termijn beklijft.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- **Gemotiveerde professionals (werkbegeleiders, jobcoaches), bij WSP en extern bij de werkgever.**

Het is belangrijk dat de professionals vertrouwen geven aan de kandidaat en echt contact maken met hen. Dan is het belangrijk dat de professionals zelf ook het vertrouwen en de ruimte krijgen om datgene te doen wat nodig is om de kandidaat verder te helpen en dat de professional zijn expertise ook optimaal kan inzetten.

- **Sociaal gezicht van werkgevers**

Werkgevers kloppen bij het WSP aan omdat zij bijvoorbeeld moeite hebben om vacatures te vervullen. Er is dus een duidelijke behoefte bij de werkgevers. Het is belangrijk dat de werkgever maatschappelijk verantwoord wil ondernemen en dat zij het werkontwikkeltraject niet als een goedkope manier van werving of productie zien. Draagvlak bij andere werknemers van het bedrijf is nodig zodat er met empathie en begrip wordt gereageerd naar de kandidaat.

- **Goed caseloadbeheer**

Er wordt gewerkt met één regisseur per kandidaat die verschillende taken uitvoert: werkbegeleider op de werkplek met focus op vakvaardigheden, jobcoach met focus op motivatie en zelfvertrouwen, maar ook de matchmaker met focus op de kansen op de arbeidsmarkt en accountmanager met focus op de werkgevers. Daarnaast is de regisseur verantwoordelijk voor de monitoring en het actief voeren van de ontwikkeling. Dat betekent dat deze regisseur deze verschillende disciplines moet beheersen. De professionals worden hierbij ondersteund met een programma vakmanschap, dat een belangrijke rol heeft in het op peil houden van vakkennis en ontwikkeling van de professionals. Coaches vakmanschap borgen deze ontwikkeling op de werkvloer.

Daarnaast heeft het WSP zelf ook geleerd van de eerste ervaringen, met name om de werkgevers ook expliciet als klant te zien:

hoe ondersteunen we de werkgever in het ontwikkelen van de kandidaten? Er wordt nog verder onderzocht hoe de groeps- en netwerkdynamiek van de kandidaten beter benut kan worden.

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- De match tussen de kandidaat en het traject: zowel kwantiteit als kwaliteit
- Ongemotiveerde professionals met (nog) onvoldoende vakmanschap
- Knellende (politieke) randvoorwaarden, bijvoorbeeld beperkt zijn in maatwerk door regels over bijvoorbeeld de duur van het traject.

Methodisch handelen

Methodisch handelen wordt als rode draad door het hele traject gehanteerd. Er wordt gebruik gemaakt van instrumenten, zoals ZRM, Dariuz en een individueel ontwikkelplan. De ZRM wordt ingezet om zicht te krijgen op eventuele belemmeringen op diverse leefgebieden, aangezien bij deze doelgroep er vaak belemmeringen op deze leefgebieden spelen. Deze belemmeringen zijn belangrijk omdat deze vaak een afbreukrisico zijn voor duurzame plaatsing. Werk wordt daarbij ingezet als middel om deze belemmeringen te verminderen en de kandidaat te ondersteunen om deze leefgebieden op orde te krijgen. Belemmeringen op deze leefgebieden maken dus niet dat de kandidaat niet in het werkontwikkeltraject wordt geplaatst. Dariuz wordt ingezet om zicht te krijgen op de competenties van de kandidaat. De focus van de ontwikkeling ligt op die competenties die ook ontwikkelbaar zijn en relevant zijn voor de functie die de kandidaat vervuld. Deze punten komen terug in het ontwikkelplan dat het beginpunt en de leidraad is van de begeleiding.

Bij de voortgangs- en coachingsgesprekken wordt met de kandidaat afgestemd hoe het traject verloopt en wat de kandidaat nodig heeft om zich verder te ontwikkelen. Motiverende gespreksvoering wordt als uitgangspunt voor de begeleiding gebruikt. Motiverende gespreksvoering aangevuld met

trainingen empowerment wordt gebruikt om het vertrouwen in eigen kunnen (self-efficacy) te vergroten. De professional krijgt daarbij discretionaire ruimte om te bepalen wat hij inzet bij elke individuele kandidaat, bijvoorbeeld of een maatregel effectief of juist contraproductief werkt. Het streven is dan ook om meer evidence based te werken dan vanuit de regels.

Maar belangrijker nog is dat de professionals handelen vanuit de uitgangspunten van methodisch handelen. Er worden op basis van beschikbare en relevante informatie keuzes gemaakt, waarna gemonitord wordt of deze keuzes goed uitpakken. Indien relevant wordt er bijgestuurd. Er wordt zeer doelgericht toegewerkt naar uitstroom naar een specifieke vacature, waarbij de professional wordt gestimuleerd om datgene te doen dat bijdraagt aan dat doel, ook al is het soms onorthodox.

Resultaten

Over de resultaten van de werkontwikkeltrajecten is op dit moment nog te weinig bekend, aangezien WSP Den Haag in januari 2017 met deze trajecten is begonnen. Bij de eerste groep van 10 kandidaten is 90% aan het werk met een regulier dienstverband als gevolg van het werkfit-traject.

Kosten & baten

Een traject kost gemiddeld €3000,-, bovenop de uitkeringskosten. Deze kosten omvatten voornamelijk de manuren die gemoeid zijn met de begeleiding en incidenteel voor opleidingen. Er wordt geen businesscase ontwikkeld voorafgaand aan de start van ieder traject. Het succes van het traject wordt afgemeten aan het aantal duurzame uitplaatsingen, gecombineerd met een actieve en resultaatgerichte sturing op de kosten. De focus ligt daarbij dus op het zo effectief mogelijk inzetten van de beschikbare re-integratiegelden.



Over Cycloon

Cycloon Post en Fietskoeriers is een social enterprise dat uit twee bedrijven bestaat: Cycloon Fietskoeriers en Cycloon Post. Cycloon Fietskoeriers bestaat sinds 1999 en Cycloon Post bestaat sinds 2003, nadat deze dienstverlening is overgenomen van WEZO, het sociale werkbedrijf in Zwolle. Inmiddels telt Cycloon Post en Fietskoeriers 28 vestigingen verspreid door Nederland waar bijna 500 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk zijn.

De werkontwikkeltrajecten van Cycloon richten zich op het verlenen van postdiensten en koeriersdiensten. Door passende begeleiding van medewerkers en werkgevers en het integreren van succesfactoren op werkplekken wordt de afstand binnen de arbeidsmarkt voor de doelgroep weggenomen. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Duidelijkheid, persoonlijke en passende aandacht
- Goede begeleiding is essentieel in het streven naar duurzame arbeidsparticipatie
- Arbeidsparticipatie is belangrijk voor

Cycloon Post en fietskoeriers

- iemands eigenwaarde en constructieve bijdrage aan de maatschappij
- Het benutten van het arbeidspotentieel van mensen met een arbeidsbeperking is zowel maatschappelijk als voor ieder individu van meerwaarde.

Korte beschrijving werkfit-traject

Cycloon werkt in het kader van deze trajecten samen met Brockbernd & Brouwer Personeelsdiensten, die een uitzendconstructie uitvoeren. De cliënten zijn dan ook in dienst bij Brockbernd & Brouwer Personeelsdiensten en werken via een uitzendconstructie bij Cycloon. Er is dan sprake van een dienstverband met loonkostensubsidie, waarbij Brockbernd & Brouwer Personeelsdiensten de opdrachtgever is en Cycloon de inlener. Deze medewerkers werken dan ook vanuit de uitzendcao. Cycloon betaalt een inleenvergoeding aan Brockbernd & Brouwer Personeelsdiensten. De periodieke loonwaardemetingen worden gecoördineerd vanuit Brockbernd & Brouwer Personeelsdiensten, waarbij de teamleiders van Cycloon om een beoordeling van functioneren wordt gevraagd.

Voor de SW-medewerkers die bij Cycloon werken, wordt een andere constructie gehanteerd: de medewerkers blijven in dienst bij het SW-bedrijf en worden gedetacheerd bij Cycloon.

Het traject bestaat primair uit het uitvoeren van werkzaamheden bij Cycloon Post of Cycloon Fietskoeriers, gecombineerd met individuele begeleiding (zie figuur 5). De ontwikkeling van de cliënten wordt ondersteund door de opbouw gestructureerd aan te pakken: de cliënt loopt de eerste weken mee met een ervaren medewerker, waarbij wordt beoordeeld wanneer ze zelfstandig taken kunnen uitvoeren. Dit gebeurt op basis van een inschatting hoeveel poststukken iemand aankan. Gaandeweg het proces wordt de (tijds)druk en het aantal poststukken stapsgewijs opgevoerd.

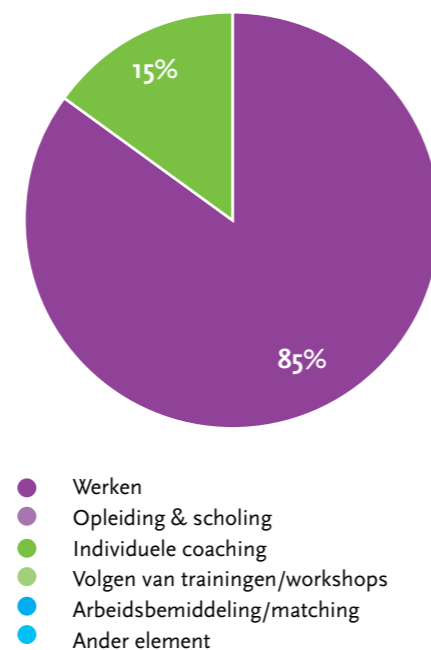
Ook in de dagindeling wordt het werk opgebouwd. 's Ochtends wordt er samengewerkt en is er een gezamenlijke start en pauze die belangrijke momenten bieden om met elkaar af te stemmen en vinger aan de pols te houden. 's Middags gaan de cliënten individueel aan de slag in hun wijk en vindt er halverwege de dag een belronde plaats met de koeriers om af te stemmen of het gaat lukken om alles te bezorgen. De cliënt wordt ondersteund in het vinden van de meest optimale loop- en fietsroute, waarna de cliënt zelf met deze route aan de slag gaat. Als blijkt dat de cliënt vast dreigt te lopen, wordt er een vangnet georganiseerd en gaat er een medewerker de cliënt helpen.

De interne begeleiding is sterk werkgerelateerd en wordt verzorgd door de teamleider en interne jobcoach. Het competentieprofiel voor de teamleider en jobcoach focust op vijf kritische succesfactoren: inlevingsvermogen, besluitvaardigheid, inzet, samenwerken en communicatieve vaardigheden. Als er ontwikkeldoelen op andere leefgebieden worden gesignaleerd, vindt er afstemming plaats met de begeleidend consultant van de gemeente of SW-bedrijf, die dit dan verder oppakken. Ook de bemiddeling naar een regulier dienst-

verband wordt door de gemeente of UWV verzorgd, maar ook de cliënten zelf zijn actief in het zoeken naar werk buiten Cycloon. Werk wordt daarbij expliciet als een medicijn gezien: als mensen aan het werk zijn, gaan dingen in de andere leefgebieden ook beter en makkelijker.

Het traject duurt gemiddeld 3 jaar. In theorie kan het traject maximaal 66 maanden duren (aangezien dit de maximale periode is waarbinnen medewerkers via een uitzendconstructie bij Cycloon kunnen werken), maar de insteek is om de deelnemers sneller uit te laten stromen naar regulier gesubsidieerd werk.

Figuur 5: Onderdelen van het traject



Doelen

Het werkontwikkeltraject heeft als doel om cliënten te ontwikkelen naar een regulier werkniveau om hen na einde dienstverband uit te laten stromen naar een andere inclusieve werkgever, eventueel met begeleiding van de jobcoaches van Cycloon. Cycloon geeft expliciet de prioriteit aan de ontwikkeldoelen en het vergroten van arbeidsmarktkansen, pas daarna de productiedoelen. Centraal staat

daarbij het uitgaan van iemands mogelijkheden en uitdagingen.

Prioritering van de doelen

1. Ontwikkeldoelen
2. Vergroten van arbeidsmarktkansen
3. Productiedoelen
4. Andere doelen

Doelgroep

De doelgroep van het werkontwikkeltraject zijn cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (hoofdzakelijk cliënten uit het doelgroepenregister), Wajongeren of SW-medewerkers. Instroom vindt plaats naar aanleiding van een concrete vacature bij Cycloon en er is over het algemeen voldoende instroom van cliënten om de vacatures te vervullen. Er zijn geen expliciete inclusie – of exclusiecriteria, maar er wordt wel gekeken naar de motivatie van de cliënt voor het werk bij Cycloon, de minimale eisen om het werk te kunnen doen (zoals tellen en fietsen).

Borging en inbedding

De trajecten in de huidige vorm zijn nog nieuw. Er zijn op dit moment ook nog geen cliënten die al 66 maanden in het traject zitten. Er zijn wel al cliënten uitgestroomd, vaak omdat zij zelf een baan hebben gezocht, of binnen Cycloon zijn doorgeroeid naar andere functies.

Men is alert op het lock-in effect, maar vanwege de relatief lange trajectduur is daar op dit moment nog geen concrete strategie op ontwikkeld.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- Uitgaan van de kansen en mogelijkheden van de cliënt
- Echte aandacht en de tijd nemen voor mensen
- Actiegerichte aanpak: geen ellenlange coachingsgesprekken, maar coaching op de werkvloer

- Betrokken, sociale en communicatief vaardige teamleiders.

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- Veel administratieve rompslomp vanuit opdrachtgevers, dit werkt vertragend
- Veel verschillende arbeidsdeskundigen die verschillend omgaan met loonwaardemeting.

Methodisch handelen

Hoewel wordt aangegeven dat er niet bewust methodisch handelen wordt toegepast en dat de manier van werken en begeleiden nog volop in ontwikkeling is, betekent dit niet dat deze werkwijze niet doordacht en gestructureerd is. Er wordt gewerkt met de 'Cycloon methodiek' die met zes metaforen wordt geschetst:

- 1) **De band is lek**
Bij de kennismaking wordt een gesprek gevoerd en een vragenlijst gehanteerd om goed zicht te krijgen op de (situatie van de) cliënt
- 2) **Welkom bij Cycloon (poefplaatsing)**
Op de eerste dag wordt de cliënt opgevangen en ingewerkt door zijn interne jobcoach en de eerste twee weken heeft de cliënt een mentor. De doelen waarop de cliënt wordt gecoacht, worden concreet gemaakt, afgesproken en vastgelegd. De teamleider en jobcoach gaan mee de wijk in om de cliënt te ondersteunen en te observeren bij het uitvoeren van het werk.
- 3) **Gang maken**
De medewerker is nu in dienst en wordt verder ingewerkt. De doelen worden verder geformuleerd en elke 6 weken vindt een coachingsgesprek plaats. De ontwikkeling wordt gemonitord. In deze fase wordt ook met Werkstap gewerkt, om meer inzicht te krijgen in de cliënt.
- 4) **Op snelheid**
De cliënt wordt steeds flexibeler inzetbaar en kan ook in andere wijken werken. Met een balanskaart wordt een extra impuls gegeven aan de ontwikkeling.
- 5) **Kopwerk**
De cliënt werkt zelfstandig en is andere medewerkers aan het ondersteunen in

hun werk. De frequentie van de coachingsgesprekken neemt af en er wordt gekeken naar verdere doorgroeimogelijkheden.

6) Wegkapitein

De cliënt beheerst alle taken en is allround inzetbaar. De frequentie van de coachingsgesprekken gaat weer omhoog om doorgroei- en uitstroommogelijkheden te verkennen.

Resultaten

Op dit moment heeft Cycloon de resultaten nog niet kunnen meten, mede door de relatief lange doorlooptijd van de trajecten.

Kosten & baten

Er is geen businesscase ontwikkeld voorafgaand aan de start van het traject en er is ook geen kosten-baten analyse uitgevoerd na verloop van tijd.



Over ISD BOL

ISD Bol is de Intergemeentelijke Sociale Dienst voor de gemeenten Brunssum, Onderbanken en Landgraaf. De dienst heeft als doel het op bedrijfsmatige wijze (doen) uitvoeren van taken van de deelnemende gemeenten op de terreinen van de sociale zekerheid. Naast werkervaringsplekken, verzorgt ISD BOL sporttrajecten, sollicitatieworkshops en een 'niet-willers'-traject.

ISD BOL werkt op gewestelijk niveau samen met de gemeenten binnen Parkstad, het voorliggend veld (maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg, huisartsen en scholen) en samenwerkingspartners (politie, veilig thuis, veiligheidshuis) en zorgaanbieders. Centraal in de visie voor de samenwerking staat de opdracht om meer mensen:

- Toe te leiden naar (on)betaald werk
- De zelfredzaamheid van de klant en zijn participatie in de maatschappij te bevorderen
- Sociaal isolement te voorkomen.

Korte beschrijving werkfit-traject

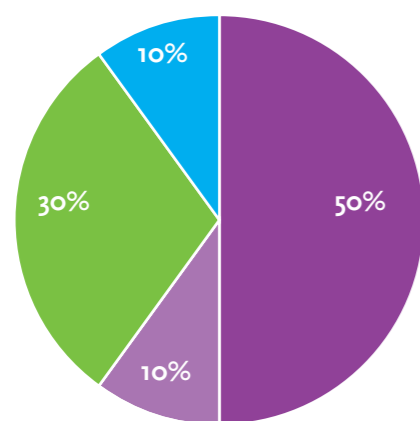
De huidige werkervaringsplekken zijn oorspronkelijk gestart naar aanleiding van het project 'digitalisering' binnen de ISD. Om de digitalisering van de administratie te kunnen uitvoeren, is besloten om bijstandsgerechtigden een werkervaringsplek te bieden, waarbij als voorwaarden zijn vastgesteld dat de formatie van de vaste medewerkers op orde moest zijn (het traject is dus niet bedoeld om een gebrek aan capaciteit op te vullen) en de cliënten voordeel moeten ervaren van de werkervaringsplek.

In de praktijk houdt het in dat cliënten uit de Participatiewet met behoud van uitkering en in het kader van een werkervaringsplek aan het werk gaan binnen de organisatie van ISD BOL zelf. Het gaat daarbij om eenvoudige en ondersteunende werkzaamheden, voornamelijk in de administratie en postverwerking. ISD BOL vervult in dit kader dus twee rollen: die van sociale dienst en die van werkgever. Als werkgever stelt ISD BOL zich ook zo op (en niet als hulpverlener) en borgt rolzuiverheid.

Het traject duurt minimaal drie maanden (om zo ook de tijd te hebben om zorgvuldig in te werken en te ontwikkelen) en maximaal zes maanden. Er is geen enkele mogelijkheid voor verlenging: de cliënten stromen altijd na zes maanden uit het traject. In de praktijk blijken de trajecten gemiddeld drie maanden te duren. Het traject bestaat primair uit het uitvoeren van werkzaamheden, gecombineerd met individuele begeleiding, maar ook arbeidsbemiddeling en eventueel scholing (zie figuur 6).

De cliënten werken op de werkervaringsplek met behoud van uitkering.

Figuur 6: Onderdelen van het traject



- Werken
- Opleiding & scholing
- Individuele coaching
- Volgen van trainingen/workshops
- Arbeidsbemiddeling/matching
- Ander element

De cliënt wordt tijdens het traject begeleid door de een inhoudelijk begeleider en het afdelingshoofd maar ook door directe collega's die ondersteunen in het inwerken. Daarnaast worden de begeleidende consultants ingezet voor de coaching op leefgebieden die buiten de werk gerelateerde ontwikkeldoelen vallen. De consultant is en blijft dan ook de regievoerder op het traject. De bemiddeling wordt door een banenmakelaar uitgevoerd die daarbij afstemming heeft met het WSP Parkstad.

Doelen

De werkervaringsplek heeft als doel om de kansen op de arbeidsmarkt te versterken van cliënten die in principe werkfit zijn. De (sub)doelen van het traject zijn:

- Meer inzicht in de sterke en minder sterke punten van de cliënten en een beeld van de algemene persoonlijkheid en eventuele belemmeringen vanuit die persoonlijkheid om zo
 - Gericht werknemersvaardigheden te kunnen ontwikkelen en versterken
 - De cliënt te ondersteunen de belemmeringen te verminderen
- Kansen op de arbeidsmarkt vergroten
- Verbeteren van het CV.

Prioritering van de doelen

1. Vergroten van arbeidsmarktkansen
2. Andere doelen
3. Ontwikkeldoelen
4. Productiedoelen

Doelgroep

De doelgroep van de werkervaringsplekken zijn cliënten die in principe werkfit zijn, maar die toch geen baan kunnen vinden. Cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt worden dus niet ingezet in deze werkervaringsplekken. De doelgroep wordt geselecteerd op basis van een intakegesprek dat de consultant met de cliënt voert, met behulp van de diagnose-module van CompetenSYS. Dit leidt tot een werkfit-analyse en inschatting van de verwachte loonwaarde.

Borging en inbedding

Als het traject leidt tot uitstroom naar regulier werk, is er geen sprake van nazorg. Als het traject niet leidt tot uitstroom, wordt opnieuw door de consultant beoordeeld welke dienstverlening zinvol is.

Het risico op een lock-in effect wordt door duidelijke communicatie vooraf met de cliënt en het maximaliseren van de termijn geminimaliseerd. Ook wordt er actieve bemiddeling ingezet om de cliënt al tijdens het traject te

ondersteunen in het vinden van een reguliere baan.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- **Dagelijkse coaching door vaste medewerkers van de organisatie**
Het wordt als een cruciale factor gezien dat de cliënten in de werkervaringsplaats als echte collega's worden beschouwd en ook zo worden benaderd. Er wordt zonder vooroordelen naar de cliënten gekeken en zo worden ze ook begeleid en gecoacht.
- **Het verhogen van het gevoel van eigenwaarde door deelname aan de werkervaringsplek**
- **Het draagvlak bij de medewerkers in de afdeling**
De ervaring leert dat er bij de vaste medewerkers in eerste instantie huiverig gereageerd wordt op het inzetten van cliënten. Twijfel wordt geuit over het borgen van privacy in het werken met vertrouwelijke documenten, maar bijvoorbeeld ook over de vrijheid om over cliënten te praten in bijzijn van de cliënten in het traject. Ook is het voorgekomen dat cliënten uit het traject medewerkers aanspreken op de manier waarop er over cliënten wordt gesproken. Dit wordt gezien als een plus-punt: doordat medewerkers met deze vragen en twijfel worden geconfronteerd, groeien zij ook weer in hun professionaliteit.
- **Heldere rollen en verantwoordelijkheden**
Omdat ISD BOL optreedt als werkgever en als sociale dienst, is het belangrijk dat de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk worden afgestemd en worden nagekomen. De reguliere leidinggevende van de cliënt in het traject stelt zich dus ook zuiver als werkgever op (zoals hij dat ook bij andere medewerkers zou doen) en legt aanvullende begeleiding of vraagstukken voor aan de begeleidende consultant.

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- Integriteit: de visie op het omgaan met privacy
- Gebrek aan zelfreflectie bij de cliënt

- Lock-in effect: de cliënt laat weinig initiatief zien in het zoeken van een reguliere baan.

Methodisch handelen

Bij ISD BOL wordt niet zozeer de term methodisch handelen als uitgangspunt gehanteerd maar "analyse-gestuurd werken". De organisatie heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd om de relevante informatie over cliënten te verzamelen, maar ook beschikbaar te stellen om zowel op individueel niveau als op geaggregeerd niveau op basis van kennis beslissingen te kunnen nemen. En te kunnen monitoren. Naar aanleiding van een regionale aanbestedingsprocedure werkt ISD BOL met CompetenSYS om op individueel niveau zicht te krijgen op de situatie en ontwikkeling van cliënten. Deze, maar ook andere gegevens worden verzameld in een digitaal datawarehouse, waar managementinformatie kan worden opgevraagd, maar waar ook maandelijks overzichten worden gegenereerd op relevante beleidsmatige- en uitvoeringsvraagstukken. Deze informatie wordt door professionals geanalyseerd en benut in hun dagelijkse werk met individuele cliënten, maar ook om veranderingen in werkprocessen en beleid beargumenteerd (en analyse-gestuurd) door te voeren.

De voortgang van de cliënt in het traject wordt gemonitord en er vinden diverse gesprekken plaats. Na een maand en drie maanden vindt er een driegesprek plaats tussen de cliënt, consultant en leidinggevende. Na drie maanden worden expliciet de beslissing genomen om wel of niet door te gaan met het traject, of om eventueel andere dienstverlening in te zetten. Er wordt voor deze laatste optie gekozen als blijkt dat de werkervaringsplek te hoog gegrepen is voor de cliënt, of als iemand uitontwikkeld is en zijn plafond heeft bereikt.

Resultaten

De werkervaringsplekken hebben op dit moment een resultaat van 80% uitstroom naar regulier werk en er wordt zichtbaar resultaat geboekt op het versterken van werknemers- en sociale vaardigheden. Ook wordt aangegeven dat er met behulp van het

traject een groter inzicht is in de kwaliteiten van de cliënt, zowel bij de consulent als de cliënt zelf. Bij de cliënten die niet succesvol uitstromen naar regulier werk, heeft dat te maken met het feit dat tijdens het traject op basis van voortschrijdend inzicht het leerdoel niet haalbaar blijkt om binnen de zes maanden te realiseren.

Kosten & baten

Er zijn nagenoeg geen kosten gemoeid met het traject: de kosten zitten voornamelijk in de tijd die medewerkers inzetten om de cliënt in te werken en te begeleiden, gecombineerd met de inzet van de van de consulent voor individuele coaching. Er is geen kosten-baten analyse gemaakt, aangezien het om een overzichtelijk, kleinschalig traject gaat wat oorspronkelijk vanuit een ander oogpunt (digitalisering) is gestart. Ook wordt aangegeven dat de winst van het traject (ontwikkeling bij de cliënt en een leereffect en reflectie bij de medewerkers) niet in geld uit te drukken is. De organisatie is 'uiteraard' wel alert op de kosten, maar dit wordt niet als de corebusiness gezien. Verder wordt er met een klanttevredenheidsonderzoek gemonitord hoe de cliënten de dienstverlening ervaren.

ISD BOL geeft aan dat ze zelf veel geleerd hebben van het inzetten van werkervaringsplekken in hun eigen organisatie: doordat ze het werkproces helder moesten kunnen overbrengen aan cliënten en in taken moesten opknippen voor het inwerken van de cliënten, hebben ze zelf beter zicht gekregen op dit proces en bewuster met het productieproces aan de slag gegaan en verbeterpunten doorgevoerd, zowel in het proces als in het inwerken van reguliere medewerkers in dit werk.



Over UW

UW is het sociale werkbedrijf voor de gemeenten Utrecht en Houten. Sinds 2015 is UW ook actief voor de cliënten uit de Participatiewet-doelgroep. Ook voor invoering van de Participatiewet in 2015 hielp UW in opdracht van diverse gemeenten mensen uit de Wet Werk en Bijstand aan werk. UW helpt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij het verkrijgen van passend werk, zodat iedereen zich ontwikkelt en op eigen wijze en niveau deelneemt aan de samenleving. UW biedt daartoe een op ontwikkeling ingestelde en veilige werkomgeving, passend werk, deskundige begeleiding en een groot netwerk. In 2017 verzorgt UW voor 160 cliënten werkfit-trajecten.

UW heeft een aantal werkbedrijven die producten en diensten leveren aan de zakelijke markt, onder meer op het gebied van groenvoorziening, schoonmaak, interieurbeplanting, verpakken en metaalbewerking. De werkbedrijven van UW vormen tevens een tijdelijke leerwerkomgeving waarin mensen werknemersvaardigheden leren

en werkervaring opdoen. UW werkt daarbij samen met gemeenten en maatschappelijke organisaties (onder meer dagbesteding, speciaal onderwijs, welzijn).

Korte beschrijving werkfit-traject

Het traject start na aanmelding vanuit de gemeente Utrecht en begint met een intakegesprek met een consulent van UW. Om de privacy van de cliënt te borgen, draagt de gemeente Utrecht slechts beperkte informatie over. Daarbij wordt direct de focus op werk en op mogelijkheden gehouden, niet op de belemmeringen. Na deze intake vindt, op indicatie, een verdiepende diagnose plaats door een psycholoog of bedrijfsarts. De bedrijfsarts onderzoekt de belastbaarheid en adviseert wat bepaalde fysieke belemmeringen betekenen voor het vermogen om werk uit te voeren, de arbeidsdeskundige adviseert over de werksoorten die passen bij de cliënt en manieren om minder last van de belemmeringen te hebben.

Zo snel mogelijk na de intake gaat de cliënt aan het werk binnen de muren van UW.

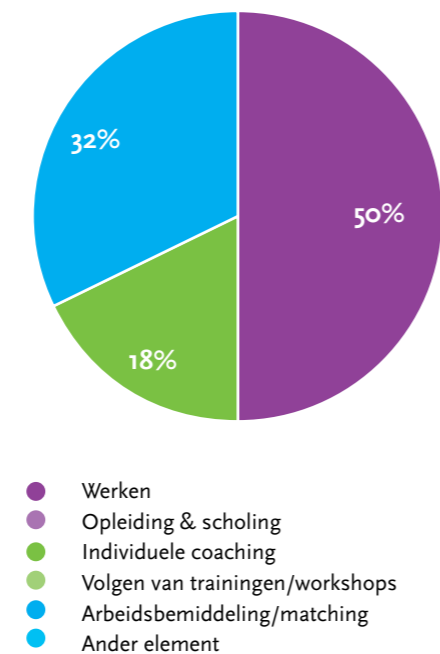
UW heeft een aparte productievloer, waar cliënten uit deze trajecten, maar ook cliënten in tweede spoor trajecten, actief zijn. Dit is bewust los van de SW-medewerker, aangezien de SW-medewerkers, relatief kwetsbaar zijn en de combinatie met cliënten in een ander traject lastig vinden. Cliënten kunnen een aantal weken actief zijn bij UW, maar deze periode is zo kort mogelijk. De consulent en de accountmanager zorgen via persoonsgerichte acquisitie zo snel mogelijk voor een werkplek bij een reguliere werkgever. Na plaatsing wordt er, indien zinvol, jobcoaching ingezet.

Binnen de eerste drie weken wordt er een kansberoepentest afgenomen. Deze test is door UW ontwikkeld en deels gebaseerd op het RIASOC model, waarbij werksoorten zijn ingedeeld in de volgende groepen: realistisch (technisch, praktisch), intellectueel, artistiek, sociaal, ondernemend en conventioneel. De huidige versie van de test geeft na het invullen 10 kansrijke werksoorten tot en met MBO niveau aan, dus geen HBO niveau of hoger. Om te bepalen of een bepaald beroep kansrijk is, wordt gebruik gemaakt van de 38 kansrijke beroepsprofielen die door de gemeente Utrecht zijn opgeteld, op basis van de beroepen waar bijstandsgerechtigden in Utrecht de afgelopen jaren naar zijn uitgestroomd. Ook wordt gebruik gemaakt van de UWV arbeidsmarkt monitor (beroepen waarvan het UWV heeft aangegeven dat het kansrijke beroepen zijn), aanvullend met werksoorten waarvan de accountmanagers van UW hebben aangegeven dat er veel werk in is in onze regio. De test geeft niet aan of mensen geschikt zijn voor een bepaald soort werk, maar helpt bij het bepalen van een richting. De cliënt gaat na de test met een consulent in gesprek over verdere vervolgstappen. Ook wordt binnen drie weken een CV opgesteld, zodat duidelijk wordt ook voor de deelnemer, welke richting het traject heeft.

Het traject bestaat primair uit het uitvoeren van werkzaamheden en het toeleiden naar plaatsing, gecombineerd met individuele begeleiding en eventueel scholing indien nodig

(zie figuur 7). De cliënt wordt tijdens het traject door diverse professionals begeleid. De consulent van UW is daarbij de regievoerder en werkt vanuit de principes van oplossingsgericht werken. De consulent begeleidt de cliënt in het maken van een actieplan, waarbij einddoelen en tussendoelen worden benoemd en vertaald worden naar acties. Er wordt bewust voor gekozen om de cliënt daar zelf een zo groot mogelijke rol in te geven. Als de cliënt binnen aan het werk is, wordt de ontwikkeling en begeleiding voor een groot deel door een werkbegeleider verzorgd, die nauw samenwerkt met de consulent. Ook is er een accountmanager betrokken die de persoonsgerichte acquisitie voor zijn rekening neemt.

Figuur 7: Onderdelen van het traject



Het traject duurt maximaal zes maanden, zonder mogelijkheid tot verlenging. Als tussenstap naar een reguliere plaatsing worden werkervaringsplekken ingezet (werken met behoud van uitkering) of een proefplaatsing (intentieverklaring van de werkgever om dienstverband aan te gaan). Als de cliënt bij een reguliere werkgever is geplaatst, wordt er meestal een jobcoach ingezet die de

begeleiding verzorgt. Wanneer er sprake is van verlaagde loonwaarde kan de werkgever loonkostensubsidie krijgen. Ook kan UW een werkgevers- of werknemerscheque (via de gemeente) inzetten.

Doelen

Deze trajecten hebben als doel om een plaatsing bij een reguliere werkgever te realiseren. Het doel is dan ook om 75 % van de cliënten met een zo hoog mogelijke loonwaarde, te plaatsen bij een reguliere werkgever, indien nodig met loonkostensubsidie. De (sub)doelen van het traject zijn:

- Ontwikkelen van vaardigheden
- De mogelijkheden van werken zien, ook al is er sprake van (fysieke) klachten en belemmeringen
- Ondersteuning bij problematiek op andere leefgebieden dan werk.

Prioritering van de doelen

- 1) Andere doelen, namelijk plaatsing
- 2) Vergroten van arbeidsmarkt kansen
- 3) Ontwikkeldoelen
- 4) Productiedoelen

Doelgroep

De doelgroep van het traject zijn cliënten uit de doelgroep Participatiewet waarvan de gemeente heeft ingeschat dat zij een fictieve loonwaarde van 50 tot 80% hebben, of een fictieve loonwaarde van 80-100% gecombineerd met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt door consulenten van de gemeente Utrecht vastgesteld aan de hand van een op maat gemaakte module van CompetenSYS. Cliënten die direct bemiddelbaar zijn of een fictieve loonwaarde van minder dan 50% hebben, worden niet aangemeld voor dit traject.

Borging en inbedding

Als het traject leidt tot uitstroom naar regulier werk, is er geen nazorg. Indien noodzakelijk loopt de jobcoaching door. Als blijkt dat een plaatsing niet haalbaar is binnen de duur van het traject, wordt de gemeente geadviseerd

naar het beste vervolg. Het risico op een lock-in effect wordt door duidelijke communicatie vooraf met de cliënt en de focus op het vinden van een werkplek bij een reguliere werkgever geminimaliseerd.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- Persoonsgerichte acquisitie, waarbij de mogelijkheden van de cliënt worden gecombineerd met het uitgangspunt: werk zoeken waar ook daadwerkelijk werk is.
- Individuele aandacht, waarbij consulenten steeds meer werken vanuit de “place then train- gedachte” in plaats van de “first train then place-gedachte”. De consulenten kijken steeds meer naar de mogelijkheden, geloven daar ook steeds meer zelf in en zien ook de toegevoegde waarde van de cliënten voor werkgevers.
- Het gebruiken en sturen op kansrijke beroepsprofielen

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- Ongemotiveerde cliënten
- Aantal aanmeldingen dat achterblijft
- Werkgevers zijn niet altijd bereid om deze mensen in dienst te nemen en hebben soms meer de voorkeur voor een detachingsconstructie.

Methodisch handelen

Methodisch handelen wordt bij UW op diverse manieren invulling gegeven, bijvoorbeeld door:

- Een scherp doel voor ogen hebben en daar ook in het gehele traject naar toe werken
- Volgens een bepaalde methodiek (oplossingsgericht werken), een bepaald systeem en een bepaalde basishouding (denken in mogelijkheden) werken naar dat doel
- Werken vanuit een individueel opgesteld actieplan
- Monitoren van ontwikkeling die wekelijks door de betrokken professionals met elkaar wordt besproken en op basis waarvan het actieplan aangepast wordt
- Samenwerking tussen consulent en werkbegeleider om gerichte opdrachten, taken

- en begeleiding invulling te geven om de ontwikkeling van de cliënt te faciliteren
- Het delen van een feedbackloop en het vieren van successen met elkaar.

De voortgang van de cliënt in het traject wordt gemonitord. UW borgt ook een continue feedbackloop en verbetercyclus om haar dienstverlening aan te passen. Zo is op basis van voortschrijdend inzicht besloten om in de trajecten minder groepsgewijs te werken en meer individuele begeleiding te bieden. Zodat de cliënt het uitgangspunt is en niet de bestaande structuren of groepsaanpak.

Resultaten

Het traject is begin 2017 gestart met kleine aantallen. In de zomer van 2017 zijn de aanmeldingen sterk verhoogd. Hierdoor is er op dit moment nog te weinig informatie over de resultaten. Er worden cliënten direct geplaatst op werkervaringsplekken (vaak in het begin intern bij UW, daarna bij reguliere werkgevers), om daarna door te gaan naar een dienstverband.

Kosten & baten

Bij de cliënten die niet succesvol uitstromen naar regulier werk, heeft dat te maken met het feit dat tijdens het traject op basis van voortschrijdend inzicht het leerdoel niet haalbaar blijkt om binnen de zes maanden te realiseren.



Werkbedrijf Lelystad

Over Werkbedrijf Lelystad

In 2013 heeft gemeente Lelystad Werkbedrijf Lelystad B.V. opgericht en zij zijn enig aandeelhouder. Het Werkbedrijf heeft als taak zo veel mogelijk werkzoekenden aan de slag te helpen bij een reguliere werkgever. Met de ambitie om tenminste 20% van de uitkeringsgerechtigden binnen een jaar aan het werk te helpen. Voor diverse bedrijfsactiviteiten maakt het Werkbedrijf gebruik van de infrastructuur van het sociaal werkbedrijf 'Concern voor Werk'. Maar ook bij reguliere werkgevers worden werkervaringsplekken aangeboden, waarbij er zoveel mogelijk gekeken wordt naar de wensen van de uitkeringsgerechtigde en de mogelijkheden van de lokale arbeidsmarkt. Bij werkbedrijf Lelystad ligt de nadruk op het opdoen van werkervaring. De filosofie hierachter is dat solliciteren vanuit een werkende situatie meer kansen creëert. Deze aanpak hangt ook samen met het feit dat een groot deel van de uitkeringsgerechtigden weinig tot geen relevante werkervaring heeft.

Werkbedrijf Lelystad is een zelfstandige onderneming en werkt zowel voor gemeente

Lelystad als ook voor publieke en particuliere derden. Lelystadse ondernemers kunnen er terecht om gebruik te maken van de kennis en expertise om werkzoekenden in dienst te nemen.

Korte beschrijving werkfit-traject

Bij Werkbedrijf Lelystad zijn dagelijks ongeveer 600 deelnemers actief binnen het werkfit-traject. De deelnemers worden vanuit de afdeling Werk, Inkomen en Zorg van de gemeente aangemeld en hebben het predicaat 'toeleiding naar werk', wat inhoudt dat zij richting werk kunnen worden begeleid. Hiervan stroomt ongeveer tweederde het werkfit-traject in terwijl de overige deelnemers worden toegeleid naar een voortraject (fase 1) om eerst aanvullende training en/of hulpverlening te ontvangen, bijvoorbeeld op het gebied van schuldenproblematiek of verslaving. De werkcoach in deze voorfase biedt deze deelnemers extra ondersteuning en stuurt aan op doorstroom richting het traject.

Het werkfit-traject is verdeeld in een aantal fasen, waarbij fase 3 een apart traject is voor

bijzondere doelgroepen, zoals cliënten die vallen onder de Banenafpraak. Het traject is als volgt opgebouwd:

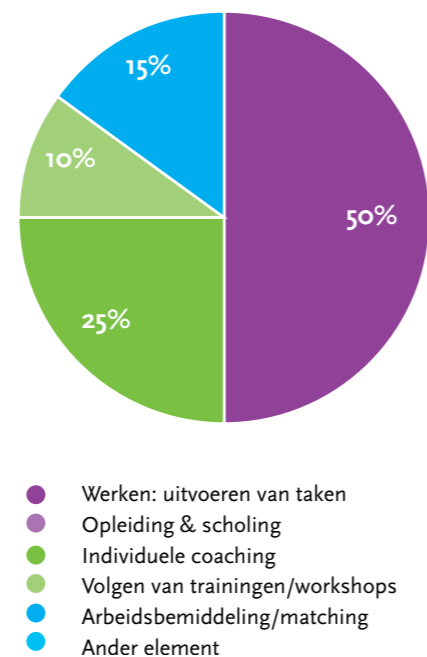
- 1) **Fase 1: Voorbereiding** – deelnemers starten met een empowermenttraining en verschillende stages. Om zicht en grip op hun situatie te krijgen en hiermee toeleiding richting een werkervaringsplek mogelijk te maken. In deze training komen drie cruciale aspecten aan bod: wie ben ik, wat wil ik en hoe kom ik daar? De training wordt verzorgd door een extern trainingsbureau.
- 2) **Fase 2: Werkervaringsbaan** – in deze baan doet de deelnemer werkervaring op in aangepast en/of regulier werk in zeer diverse werksoorten (productie, logistiek, schoonmaak en de groenvoorziening). De deelnemer wordt begeleid door een werkcoach en een begeleider op de werkvloer. Belangrijkste doel is om met deze baan het CV gaten te versterken door aantoonbare werkervaring en motivatie. Alles in dit traject is gericht op het ontwikkelen en versterken van werknemersvaardigheden waarbij de focus ligt op uitstroom naar loonvormende arbeid. Tegenprestatie – een kleine groep deelnemers start in fase twee eerst met het leveren van een tegenprestatie. Dit zijn kortdurende trajecten van vier dagdelen in de week, met een maximale duur van drie maanden. Dit traject is onder andere bedoeld voor deelnemers waarvoor de kans op betaald werk nihil is, maar die wel arbeid kunnen verrichten (bijvoorbeeld de groep 60+ers). De activiteiten die worden verricht vormen een zinvolle bijdrage aan de maatschappij en leiden in veel gevallen tot het duurzaam verrichten van vrijwilligerswerk.
- 3) **Fase 3: Bijzondere doelgroepen** – bedoeld voor de doelgroep Banenafpraak en schoolverlaters zonder startkwalificatie. Ook hier wordt er ingezet op het opdoen van werkervaring, maar er is sprake van intensievere begeleiding door een jobcoach. Voor de schoolverlaters is er in samenwerking met het ROC en de Eduvier onderwijsgroep een apart project opgezet met een aanvullend lesprogramma,

genaamd 'Entree arbeid'.

- 4) **Fase 4: Uitstroom naar regulier werk** – deze fase omvat meerdere opties:
 - Programma 'Werk aan de winkel', waarbij werkcoaches sollicitatietraining en 'CV-building' verzorgen.
 - Proefplaatsingen, waarbij de accountmanager vacatures werft en samen met de werkcoach vraag en aanbod matcht. Er wordt daarbij geen matchingsinstrument ingezet, maar wordt ingezet op een persoonlijke aanpak waarbij de accountmanager en de deelnemer samen naar de werkgever toegaan.
 - Plaatsingen, tijdens of na afloop van het traject.

Er wordt bij deze varianten gewerkt met loonkostensubsidie of werken met behoud van uitkering (de grootste groep). In fase 4 kan bij uitzondering een dienstverband worden geboden, waarbij de deelnemer wordt gedetacheerd bij een werkgever die een inleenvergoeding betaalt. Deze constructie wordt bij uitzondering en op verzoek van de werkgevers ingezet, vaak omdat deze werkgever uitsluitend op uitzendbasis werkt en op deze manier ook bij hen plaatsingen mogelijk worden.

Figuur 8: Onderdelen van het traject



De gemiddelde duur van het werkfit-traject is tussen de zes en twaalf maanden, waarbij eerdere uitstroom wordt gestimuleerd. In sommige gevallen wordt de werkervaringsplek maximaal verlengd met een half jaar. Voor het vergroten van de arbeidsmarktkansen van de deelnemers wordt er voortdurend geanticipeerd op de ontwikkelingen in de lokale arbeidsmarkt. Op dit moment wordt bijvoorbeeld ingezet op opleidingsplekken in de beveiliging en logistiek/transport, wegens de komst van een nieuw groot distributiecentrum en de aanleg van een vliegveld.

Doelen

Het traject heeft als doel om mensen in hun eigen inkomen te laten voorzien en te laten groeien in hun zelfvertrouwen en daarmee een mentaliteitsverandering teweeg te brengen. Werkervaring op diverse werksoorten is daarbij het belangrijkste middel.

Prioritering van de doelen

- 1) Vergroten van arbeidsmarktkansen
- 2) Ontwikkeldoelen
- 3) Productiedoelen
- 4) Andere doelen

Bij alle onderdelen in het traject wordt uitgegaan van het ontwikkelen en versterken van de competenties, zoals die zijn benoemd door het MKB GoedWerknemerschap :

- Sociale vaardigheden
- Motivatie (belangrijkste prioriteit bij werkgevers)
- Arbeidsvaardigheden
- Leerhouding.

Doelgroep

Het traject is bedoeld voor mensen met uitkering in het kader van de Participatiewet en voor mensen die in aanmerking komen voor het doelgroepregister en recentelijk ook statushouders met een arbeidscapaciteit van 30% of meer en die in staat worden geacht om binnen 24 maanden loonvormende arbeid te verrichten. Bij de aanmelding wordt SZebra Diagnose van Matchcare als

diagnose-instrument ingezet en vindt er een intakegesprek met een werkcoach plaats. De diagnose gecombineerd met de professionele inschatting van de werkcoach zijn richtinggevend voor aanmelding voor het traject de fase waarin een deelnemer instroomt.

Borging en inbedding

De nazorg die wordt geboden, verschilt per deelnemer: van eenmalig telefonisch contact tot langdurige jobcoaching. Jobcoaching wordt maximaal drie jaar aangeboden voornamelijk bij deelnemers uit het doelgroepregister. Deze termijn is vastgesteld vanwege dienstverbanden voor bepaalde tijd die wettelijk aflopen na 23 maanden. Door middel van deze langere termijn kan invloed worden uitgeoefend op het verlengen van het dienstverband op dit cruciale moment. Hoe intensief deze begeleiding is, verschilt per deelnemer maar er wordt bij iedereen veel betrokkenheid getoond direct bij de start van het dienstverband, aangezien de ervaring leert dat dit uitval voorkomt. Bij de overige deelnemers is nazorg op initiatief van de werkgever en de deelnemer.

Met enkele grotere bedrijven in de regio, waar regelmatig deelnemers geplaatst worden, onderhoudt de accountmanager intensief contact. Met deze korte (communicatie-)lijnen is het ook gemakkelijker om werkgevers te ontzorgen en de samenwerking te borgen.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- **Motivatie van de deelnemers**
Er wordt aangegeven dat werkgevers daar veel prioriteit aan geven: "Deelnemers hoeven niks te kunnen als ze maar willen (en dus leerbaar zijn)". 10% van de cliënten die worden opgeroepen voor het traject blijken onvoldoende gemotiveerd te zijn. Bij deze groep wordt strenger opgetreden (met name bij fraudesignalen). Er wordt daarbij rekening gehouden dat er soms veel gevraagd wordt van mensen (bijvoorbeeld die al lang werkeloos zijn) en dat daar niet alleen duidelijk optreden,

maar ook begrip nodig is om beweging te faciliteren.

- **Persoonlijke aanpak**
Een persoonlijke aanpak gedurende de werkervaringsperiode borgt dat er goed zicht komt op wat deelnemers kunnen, wat ze leuk en belangrijk vinden. Deze kennis is cruciaal om goed en duurzaam te matchen. Deze persoonlijke benadering geldt ook voor werkgevers. Er wordt niet gemacht op standaard vacatureteksten, maar er wordt geïnvesteerd in het leren kennen van het verhaal sfeer, cultuur, verwachtingen en omgangsnormen van het bedrijf.

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- **Geen motivatie en perspectief**
Deelnemers die geen perspectief ervaren, vinden het moeilijk om over de lange termijn te kunnen nadenken. Het perspectief is vaak gericht op het doorkomen van de dag of de week. Het is dan lastig om deelnemers te motiveren voor een traject van een jaar.
- **Andere taal en/of cultuur**
Het Werkbedrijf is bezig met het heroriënteren op trajecten voor statushouders aangezien de gemeente Lelystad heeft het beleid inzake re-integratie van statushouders recent gewijzigd. Zodra statushouders zich vestigen, wil men een integrale aanpak bieden: taalonderwijs, re-integratie, maatschappelijke participatie. Op dit moment is de kennis over deze doelgroep nog onvoldoende, waardoor de inrichting van een zinvol en effectief traject nog veel uitdagingen biedt.
- Problematische schulden en verslaving

Methodisch handelen

Methodisch werken zit bij het Werkbedrijf voornamelijk ingebed in de fase waarin deelnemers werkervaring opdoen. Met behulp van Werkstap worden de ontwikkelcompetenties in kaart gebracht en wordt de voortgang gemonitord. De begeleiders op de werkvloer zetten met praktijkgerichte opdrachten uit Werkstap gericht in op het stapsgewijs ontwikkelen

van competenties via de dagelijkse aansturing op de werkplek. Ook worden de vorderingen structureel met de deelnemer geëvalueerd. De begeleider en de deelnemer vullen hiervoor beiden een formulier in en vergelijken de uitkomsten met elkaar. Periodiek zijn er bovendien begeleidings- en voortgangsgesprekken met de deelnemer, werkcoach en begeleider op de werkvloer. In dit gesprek wordt ook gekeken naar de ontwikkelingen zoals vastgelegd in Werkstap en wordt er besproken welke volgende stappen mogelijk zijn.

Er wordt gewerkt met een 4-fasen model waarin een overkoepelende werkwijze is vastgelegd. Er wordt dus volgens een bepaald patroon gewerkt, maar daarin is ook ruimte voor maatwerk. Het team van werkcoaches is bewust samengesteld: er is gestuurd op diversiteit, verschillen in achtergrond en talentontplooiing. Daarnaast werken de jobcoaches op de werkvloer volgens de Supported employment methode.

Percentages duurzame uitstroom per jaar

2014: 60%
2015: 70%
2016: 82%

Resultaten

Er wordt jaarlijks onderzoek gedaan naar het aantal deelnemers dat is in- en uitgestroomd en hoeveel hiervan nog uitkeringsonafhankelijk is. De duurzaamheid van de uitstroom wordt gemeten door in de eigen systemen (GWS) te kijken welke deelnemers opnieuw in de uitkering zijn ingestroomd. Het meetmoment is elk jaar op 2 juli. Een deelnemer is dus duurzaam uitgestroomd als deze na meer dan een halfjaar en het opvolgende jaar niet opnieuw in de uitkering is gekomen.

De ontwikkeling van de deelnemers wordt als apart resultaat beschouwd. In fase 1 wordt dit als succesvol beschouwd als de deelnemer de empowermenttraining volledig doorloopt en er een stappenplan ligt.

Kosten & baten

Het verdienmodel van het Werkbedrijf is vrij eenvoudig. Werkbedrijf Lelystad ontvangt participatiebudget, waarmee de gehele bedrijfsvoering van de huurpenningen tot de salarissen van wordt betaald. Voor de gemeente Lelystad levert de uitstroom weer een besparing op aan de inkomenskant, van waaruit minder uitkeringen verstrekt hoeven te worden. De jaarlijkse doelstelling is dat dit bedrag in balans is met het verstrekte Participatiebudget of dat de besparing nog hoger is.

Pastiel



Over Pastiel

Pastiel is het samenwerkingsverband van de negen Friese gemeenten van de gemeenschappelijke regeling Fryslân-West en Empatec. Pastiel functioneert als merk naast Empatec onder de NV Empatec. Empatec NV is van oorsprong een sociaal werkbedrijf in het westen van Fryslân, maar biedt nu voor iedereen met afstand tot de arbeidsmarkt werk, ontwikkeling en doorleiding naar regulier werk.

Pastiel is in februari 2013 van start gegaan als pilot in verband met de naderende invoering van de Participatiewet 2015. Na evaluatie in 2014 is geconcludeerd dat Pastiel blijvend functioneert onder de vlag van GR Fryslân-West. Pastiel beoogt het aan het werk helpen van mensen met een uitkering en werkt vanuit Sneek, Joure en Franeker. Verder houdt Pastiel zich bezig met sociaal verantwoord ondernemen, de invulling van SROI, personele vraagstukken, invullen van opleidingsprojecten, invulling geven aan de Participatiewet en re-integratie eerste en tweede spoor. Pastiel begeleidt jaarlijks

ongeveer 800 kandidaten in werkfit-trajecten. Hiervoor wordt ook de infrastructuur van Empatec gebruikt. Kandidaten kunnen een tijdelijke werkplek worden geboden in de werkbedrijven van Empatec om te leren en werkervaring op te doen maar ook om diploma's te halen.

Korte beschrijving werkfit-traject

Pastiel voert bij voorkeur trajecten uit richting betaald werk, maar kandidaten kunnen ook naar vrijwilligerswerk worden begeleid als regulier werken (nog) niet mogelijk wordt geacht. Het Pastiel-proces bestaat uit twee stappen:

1) Intake en de startfase

Alle trajecten starten met een observatiefase en op basis van deze startfase wordt bepaald of een kandidaat een kort, lang of extra lang werktraject ingaat. In de lange (L) en extra lange (XL) trajecten zitten met name de werkfit onderdelen. In de startfase voeren de kandidaten vijf weken lang, drie dagen per week productiewerk uit en krijgen ze workshops op het gebied van presenteren, CV en kwaliteiten.

De startcoach zit in de ruimte waar kandidaten werken en observeert de groep en heeft individuele gesprekken met de kandidaten. Vanuit deze situatie wordt het traject opgesteld en ingevuld. De kandidaat laat gedurende de startfase in de werksituatie zijn werknemersvaardigheden en andere competenties zien. Hier spelen de startcoaches op in door gesprekken en van daaruit wordt bepaald of een traject en welk traject nodig is. Dit gebeurt in overleg met de kandidaat. Dan vindt overdracht naar de (job)coach plaats, die het individuele traject gaat begeleiden. Er wordt in overleg met de kandidaat een trajectplan opgesteld, die zowel de jobcoach als de kandidaat ondertekend.

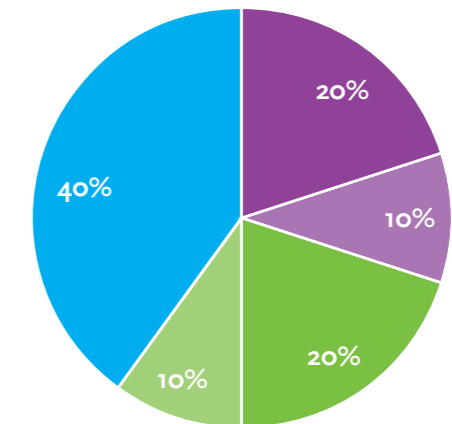
2) Vervolgtraject: kort, lang of extra lang en van daaruit gaat een kandidaat aan het werk.

Zodra een kandidaat instroomt bij een lang of extra lang traject wordt er expliciet toegewerkt naar het werkfit maken van de kandidaat. Deze fase bestaat meestal uit het opdoen van werkervaring (intern bij Empatec of bij externe werkgever), opleiding of omscholing en coaching op houding en gedrag. Als dit onderdeel succesvol is doorlopen, volgt de fase van het gericht bemiddelen naar werk. In deze fase ligt de nadruk op:

- Solliciteren (powerpitch training, controle op sollicitatieactiviteiten)
- Werkfit houden op een arbeidsplaats (in- of extern)
- Direct matchen op eigen vacatures.

Na het plaatsen op een werkplek vindt er nazorg plaats waarin de kandidaat de eerste 3 maanden gevolgd wordt, aangezien in die periode zich vaker problemen op een nieuwe werkplek kunnen voordoen, bijvoorbeeld vanwege stress die de nieuwe baan met zich mee kan brengen.

Figuur 9: Onderdelen van het traject



- Werken: uitvoeren van taken
- Opleiding & scholing
- Individuele coaching
- Volgen van trainingen/workshops
- Arbeidsbemiddeling/matching
- Ander element

De duur van het werkfit-traject is minimaal zes en maximaal 18 maanden, met een gemiddelde van 12 maanden. Het doel is uitstroom naar regulier ongesubsidieerd werk, dus zodra iemand aan het werk kan, stopt het traject. Na het verstrijken van de maximale duur van 18 maanden wordt het traject afgesloten en wordt de kandidaat naar de gemeente terug gemeld.

Doelen

Het centrale doel van alle trajecten is om binnen een of anderhalf jaar betaald aan het werk te zijn. Andere belangrijke subdoelen zijn:

- Het opdoen van werknemersvaardigheden
- Vergroten van zingeving en zelfstandigheid.

Omdat elk traject maatwerk is, betekent dit ook dat het specifieke doel per traject kan verschillen. De ene kandidaat heeft een opleiding nodig, de ander gaat basaal met arbeidsritme en werknemersvaardigheden aan de slag. De ervaring is dat mensen die in een arbeidsritme zitten, de overstap naar betaald werk gemakkelijk kunnen maken en ook het werk kunnen vasthouden. Alle trajecten zijn om deze reden ingericht in het bieden van

die structuur. Pastiel heeft als prioriteit kandidaten aan het werk komen en zich ontwikkelen. Productiedoelen zijn daarbij ondergeschikt aan het vergroten van arbeidsmarktkansen en ontwikkeling van de kandidaat.

Prioritering van de doelen

- 1) Vergroten van arbeidsmarktkansen
- 2) Ontwikkeldoelen
- 3) Productiedoelen
- 4) Andere doelen

Doelgroep

De trajecten zijn ingericht voor cliënten uit de Participatiewet waarbij een afstand tot de arbeidsmarkt tussen de 40% tot 80% wordt ingeschat (binnen maximaal 18 maanden is regulier werk haalbaar). Ongeveer 90% van de instroom is Participatiewetdoelgroep, daarnaast is 8% SW-medewerker en 2% Nugger. De SW-medewerkers komen vanuit de vakbedrijven en worden aangemeld vanuit Empatec. Bij Nuggers is Pastiel nog niet erg bekend, deze doelgroep wordt vaak doorverwezen via de gebiedsteams.

Of een cliënt geschikt is voor het traject wordt vastgesteld in het intakegesprek en in de opvolgende startfase met observatie. Kandidaten die niet door de intake komen, bijvoorbeeld vanwege een onstabiele thuis-situatie of het ontbreken van benodigde hulpverlening, worden terug gemeld bij de gemeente.

Borging en inbedding

Na een plaatsing wordt de cliënt gedurende drie maanden gevolgd. Dit gebeurt voornamelijk telefonisch maar er worden ook bedrijfsbezoeken en individuele coach-gesprekken ingezet (met name als er zich problemen voordoen of op verzoek van werkgever of kandidaat).

Om het lock-in effect bij kandidaten tegen te gaan, wordt er in een korte periode zoveel

mogelijk werkervaring opgedaan bij verschillende afdelingen of opdrachtgevers.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- **Persoonlijke aandacht voor de kandidaat**
- **Kandidaten hebben lang geen aandacht gehad voor hun ontwikkeling.**
Hier heel bewust op inzetten voedt de motivatie en creëert een 'flow' bij kandidaten. Er wordt veel waarde gehecht aan heldere verwachtingen, zodat alle betrokkenen weten waar zij aan toe zijn.
- **Motivatie kandidaat**
Met als uitgangspunt dat een kandidaat zonder motivatie en enig enthousiasme ook geen baan kan vinden én vasthouden.

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- **Kandidaat die vasthoudt aan wensberoep**
Kandidaten willen soms lang vasthouden aan een wensberoep dat niet haalbaar is binnen de arbeidsmarktregio. Dit werkt belemmerend in de impact van het traject, zeker als de gemeente (uitkerings-verstrekker) hier expliciet of impliciet ruimte voor biedt.
- **Onduidelijkheid in afspraken en uitvoering tussen uitvoeringsorganisatie en opdrachtgever**
Als de gemeente de opdracht aan Pastiel niet helder heeft of Pastiel heeft dit zelf niet helder, is dat een risico.
- **Armoede val**
Kandidaten zijn financieel niet altijd beter af als zij gaan werken. De motivatie voor het gaan werken wordt daardoor duidelijk minder.

Methodisch handelen

Pastiel is begonnen als pilot waarin coaches vrij waren om het volgens hen 'beste' te doen voor de kandidaat, op voorwaarde dat het leidt tot uitstroom naar werk. Dit is uitgegroeid tot er een werkwijze met fases, een trajectplan en registratie waar de coach zich aan moet houden.

De coach volgt de ontwikkeling van de kandidaat. Het behalen van het einddoel, werk, wordt geregistreerd. Het behalen van overige resultaten als: parttime werk, volgen van scholing met studiefinanciering, starten van een zelfstandige onderneming worden ook geregistreerd. Het behalen van persoonlijke tussendoelen worden individueel gerapporteerd aan de opdrachtgever. De meeste coaches hebben een jobcoach-opleiding en worden door een teamleider ondersteund met management- en case-loadgesprekken.

Resultaten

De afgelopen jaren heeft Pastiel de instroom en de uitstroom naar fulltime werk (uitkerings-onafhankelijkheid) en parttime werk gemonitord (zie tabel). De totale uitstroom t/m september ligt in 2017 op 55%, waar dit in 2016 nog 36% was. Van de totale uitstroom hebben de meeste cliënten (ongeveer driekwart) een fulltimebaan.

	2016	2017
Instroom totale jaar	1059	759
Instroom t/m september	812 (77%)	575 (76%)
Totale uitstroom t/m september	388 (36%)	418 (55%)
Fulltime	290 (27%)	318 (42%)
Parttime	98 (9%)	100 (13%)

Kosten & baten

De kosten voor een kandidaat die uitstroomt zijn gemiddeld €7.000,-. Deze kosten zijn voornamelijk opgebouwd uit: salaris, materiële kosten en opleidingsgelden. De uitstroom in 2017 is 55%. De inkomsten wegen op tegen de uitgaven als dit wordt afgezet tegen de kosten van een uitkering (die op zijn minst €15.000 per kandidaat zijn). In 2016 zijn er 517 kandidaten uitgestroomd naar werk, 1 juli 2017 heeft 10% van deze groep opnieuw een uitkering aangevraagd.



Driekant



Over Driekant

Driekant is in 1996 opgericht en ontstaan vanuit de maatschappelijke betrokkenheid van Henk Smit, zelfstandig ondernemer in het bakkersbedrijf. Zijn persoonlijke drijfveer is het realiseren van een samenleving waarbij iedereen naar eigen vermogen deel kan nemen aan het economische proces. Het doel: een brug slaan tussen de zorg- en hulpverlening en het bedrijfsleven. Driekant biedt een kleinschalige, commerciële omgeving, met kansen voor de groei van mensen. Het streven is om mensen, voor zover mogelijk, te laten doorstromen naar het reguliere bedrijfsleven.

Driekant is een ambachtsbedrijf met een sociaal hart en biedt arbeidstrajecten aan mensen met diverse arbeidsbeperkingen. Om ze meer kansen en mogelijkheden te geven hun kwaliteiten te benutten. Uitgangspunt is dat iedereen ontwikkelmogelijkheden heeft en zich in kan zetten voor de maatschappij. Bij Driekant werken diverse medewerkers samen, in totaal zijn er ongeveer 40 mensen in loondienst. Professionele bakkers,

verkoopmedewerkers, stagiaires en leerlingen (onder andere van VSO/Pro scholen). De vaste ploeg van medewerkers bij Driekant biedt de continuïteit in het bedrijf, maar juist de combinatie van vaste en tijdelijke werknemers wordt gezien als een kracht: mensen die verschillende mogelijkheden hebben, kunnen elkaar ook helpen en inspireren.

Korte beschrijving werkfit-traject

Het werkfit-traject bevat het volwaardig meewerken in bakkerij, winkel, lunchroom of facilitair werk. Deelnemers maken kennis met alle aspecten van het werk: teamwork, plannen, netjes werken, klanten helpen en samenwerken met collega's. De focus ligt op het goed functioneren in een team en te groeien als persoon en worden professioneel begeleid door vakkrachten. Daarnaast wordt er individuele coaching geboden en is er aandacht voor lichaamswerk (yoga/massage) en kunstzinnige ontwikkeling.

Vanaf het moment van aanmelding worden de volgende stappen doorlopen:

- 1) Vaststellen of er (voldoende) financiering

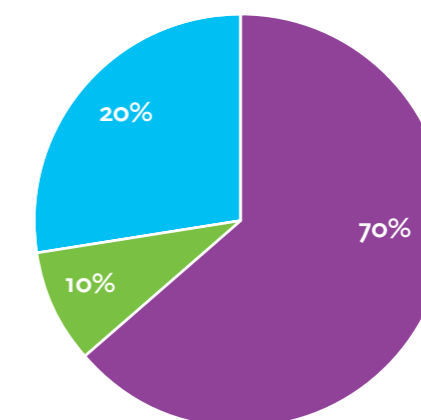
is voor het traject

- 2) Kennismakingsgesprek met rondleiding door ontwikkelcoach
- 3) Een aantal dagdelen als proef meedraaien, waarna een evaluatiegesprek tussen de deelnemer en werkleider plaatsvindt. Op basis daarvan wordt met de ontwikkelcoach afgestemd over een concrete startdatum en het aantal dagdelen dat de deelnemer gaat werken.
- 4) Na de eerste maand wordt met behulp van de Dariuz diagnose en de observaties van werkleider en ontwikkelcoach een diagnose uitgevoerd. Dit is de basis voor een voortgangsgesprek tussen de deelnemer en de ontwikkelcoach. De ontwikkelcoach stelt een opleidingsplan op met aandacht voor:
 - In kaart brengen: belemmeringen, kansen, mogelijkheden
 - Doelen (algemene werknemersvaardigheden, soms ook vakvaardigheden)
 - Aandachtspunten op werkvloer.
- 5) Het opleidingsplan wordt teruggekoppeld aan de deelnemer en de opdrachtgever in een driegesprek
- 6) In traject regelmatig individuele coaching en groepscoaching
- 7) Begin vierde maand: Dariuz assessment. Deze beoordeling op competenties door zowel de werkleider als de deelnemer wordt in een driegesprek besproken waarbij doelen en werktijden worden bijgesteld. Ook wordt de voortgang besproken met de opdrachtgever.
- 8) Na zes maanden eindigt het traject (of als deelnemer eerder uitstroomt naar werk) en wordt er bepaald wat de volgende stap is. Regelmatig worden er tijdens of na het werkfit-traject aanvullende zorgtrajecten (EMDR), of taalcursussen ingezet.

De duur van een traject is afhankelijk van afspraken met opdrachtgever en de financiële mogelijkheden. Deelnemers met een uiterking in het kader van de Participatiewet volgen een traject van zes maanden, dat verlengd kan worden als er ontwikkelkansen liggen.

De duur van het traject is afhankelijk van de ontwikkelbehoefte. Financiering voor het werkfit-traject vanuit het Participatiebudget, maar ook via de WMO (arbeidsmatige dagbesteding), PGB, (particuliere) investeerders of het re-integratiebudget van UWV.

Figuur 10: Onderdelen van het traject



- Werken: uitvoeren van taken
- Opleiding & scholing
- Individuele coaching
- Volgen van trainingen/workshops
- Arbeidsbemiddeling/matching
- Anders: verdiepende lessen lichaamswerk en kunst

Het werkfit-traject bestaat uit drie bouwstenen:

- 1) Productie: Het ambachtelijke productieproces biedt structuur en leert mensen om te werken met liefde en aandacht.
- 2) Vorming: Leren betekent hier vooral: van elkaar leren. Ontmoeting en samenwerking met anderen vormen belangrijke schakels in het leerproces. Daarbij spelen ook yoga en massage een rol, om te ervaren hoe het eigen lichaam bijdraagt aan het werk.' Om te leren communiceren met het lichaam, te kunnen voelen in je lijf en te kunnen ontspannen.
- 3) Kunst: Kunstzinnige activiteiten dragen bij aan het verwerven van zelfvertrouwen – een voorwaarde voor het leveren van kwaliteit in het werk. Uitgangspunt hierbij is dat het uit jezelf komt, de eigen manier om creativiteit te ontwikkelen en te uiten. Dit wordt ook gekoppeld aan talent-

ontplooiing, maar ook met uiting van creativiteit op de werkvloer.

Aandachtspunt is een goede balans te vinden en houden tussen productie enerzijds en trainingen opleiding anderzijds. Driekant hecht veel waarde aan de bedrijfsgemeenschap en aan de zeer diverse groep. Iedere medewerker, in elke positie, wordt geholpen ondersteund maar biedt zelf ook hulp en ondersteuning. De vakkrachten (professionele bakkers, verkoopmedewerkers en de facilitair begeleider) spelen een belangrijke rol in de begeleiding en hebben naast hun eigen beroepstaken een rol als werkleider. Zij worden hierin bijgestaan door de ontwikkelcoach.

Doelen

Het hoofddoel is het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt en het vergroten van het zelfvertrouwen van de deelnemers: dat deelnemers ontdekken wat ze willen en kunnen en daarmee een (werk)plek kunnen vinden waar ze tot hun recht komen.

Het streven is om deelnemers te laten uitstromen naar betaald werk, maar inmiddels is duidelijk dat dit vaak niet haalbaar is vanwege de zwaarte van de doelgroep (licht verstandelijke beperking, psychiatrische problemen of trauma). Dit vraagt vaak eerst om een extra tussenstap of ondersteuning, voor uitstroom naar regulier werk mogelijk is. De prioriteit ligt daarmee dus meer op ontwikkeling en andere doelen, zoals het versterken van zelfvertrouwen dan het vergroten van arbeidsmarktkansen.

Prioritering van de doelen

- 1) Ontwikkeldoelen
- 2) Andere doelen
- 3) Productiedoelen
- 4) Vergroten van arbeidsmarktkansen

Doelgroep

Het traject richt zich op een brede groep: iedereen met enige vorm van arbeids-

beperking die wil meedoen en leren en ontwikkelen. Een voorwaarde is dat mensen mee moeten kunnen in de (werk)stroom, niet voortdurend intensieve één op één begeleiding nodig hebben, fysiek in staat zijn een trap te kunnen lopen en staand kunnen werken en gemotiveerd zijn om zich te willen ontwikkelen. Dit wordt met behulp van het intakegesprek en de proefdagdelen ingeschat.

Borging en inbedding

Er wordt geen nazorg geboden. Voor het einde van het traject wordt samen met de opdrachtgever besproken en georganiseerd wat er nodig is voor de deelnemer. Als Driekant hier een rol in heeft, worden nieuwe afspraken gemaakt. Om duurzame uitkeringsafhankelijkheid te borgen, wordt er realistisch geadviseerd. Dit betekent met deelnemer en andere betrokkenen te kijken wat nodig en haalbaar is, zonder koste wat het kost te zorgen voor een baan.

Om het lock-in effect te beperken worden bij aanvang afspraken gemaakt over de maximale tijdsduur. Trajecten worden uitzonderlijk en alleen met duidelijke argumenten verlengd, met afgebakende tijdsduur en duidelijke doelen. Wensen om te blijven worden besproken, redenen daartoe gebruikt om duidelijker te maken wat deelnemer nodig heeft voor een duurzame werkplek bij een andere werkgever.

Succesfactoren en knelpunten

Als succesfactoren worden genoemd:

- **Grote persoonlijke aandacht van diverse begeleiders (werkcoaches, ontwikkelingscoach)**
Dit brengt teweeg dat deelnemers beter naar zichzelf kijken, naar hun mogelijkheden en valkuilen. Deze beter leren kennen en optimaal benutten. Daarnaast wordt het als een succesfactor gezien dat de professionals die zelf ook het werk doen, de begeleiding verzorgen.
- **De bedrijfscultuur die uitnodigt tot eigen verantwoordelijkheid en initiatief, en zorg voor elkaar**
Er wordt veel waarde gehecht aan het

uitgangspunt dat iedereen naar vermogen een stukje eigen verantwoordelijkheid krijgt. De werkleiders voelen en denken na over wat zij nodig hebben om te functioneren, om vervolgens te kijken naar wat de doelgroep nodig heeft om te functioneren. Waardoor ieders kwaliteiten kunnen worden benut.

- **Integratie van werk, persoonlijke, fysieke en kunstzinnige ontwikkeling**
De focus ligt niet alleen op het 'goed' doen van het werk, maar ook op de persoon erachter: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik? De combinatie van deze factoren wordt als succesfactor gezien, om zo te bouwen aan zelfvertrouwen.

Als afbreukrisico's worden genoemd:

- **Beperkingen door strakke lijnen van opdrachtgevers**
Het is belangrijk om niet te beperkt te raken door wat opdrachtgevers van de aanpak vinden. Driekant heeft de overtuiging dat lichaamswerk en kunst een meerwaarde bieden in de arbeidstraining. En dat het assessment bijvoorbeeld moet worden uitgevoerd door de professionals die het dichtst bij de deelnemers staan. Het is een uitdaging om te blijven gaan voor wat Driekant belangrijk vindt en dit te behouden.
- **Complicerende factoren in privé omgeving deelnemer of (fysieke of mentale) gezondheid**
Dit heeft bij sommige deelnemers dan ook extra aandacht nodig, die niet altijd door Driekant kan worden verzorgd. Daarbij wordt geprobeerd weg te blijven van privacygevoelige informatie, maar heeft Driekant wel een signalerende en doorverwijzende functie.

Methodisch handelen

Er bestaan afspraken over hoe deelnemers zich aanmelden, hoe de dag ingedeeld is en wie aanspreekpunt is voor wie. Dit is nog onvoldoende vastgelegd in protocollen, deels om 'papier tijgers' te voorkomen en zoveel mogelijk tijd en aandacht te kunnen richten op de werkvloer. Er wordt in de begeleiding

geen methode gebruikt er wordt ingestoken op ervaringsgericht leren. De monitoring wordt met Dariuz ondersteund, waardoor wel een impuls aan methodisch handelen wordt gegeven.

De ontwikkelcoach onderhoudt intensief contact met alle werknemers en deelnemers. En draagt verantwoordelijkheid om signalen op te pikken en hier indien nodig op te handelen. Ook de beide directeuren houden zich bezig met de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de arbeidstraining. Het blijft mensenwerk. Deze manier van werken kan een risico vormen, omdat de kennis en ervaring bij een beperkt aantal professionals is belegd. Er wordt nagedacht over het overdraagbaar maken van de kennis en deze te verspreiden en delen met meerdere professionals. En de kwaliteitsborging hiermee steviger in de organisatie in te bedden.

Resultaten

De arbeidsbeperkingen van de doelgroep zijn zo divers dat resultaten ook zeer divers zijn: plaatsingen in zinvolle dagbesteding tot betaald werk. Concrete aantallen en cijfers daarover zijn niet bekend. Opdrachtgevers vragen hier ook niet expliciet om, in periodieke evaluaties wordt vooral gekeken naar de groei en ontwikkeling van individuele deelnemers.

Driekant zet in op persoonlijke groei en ontwikkeling, resultaten die in dat kader behaald worden zijn:

- Sterk vergrootte zelfzekerheid en vertrouwen in eigen kunnen en in andere mensen,
- Duidelijkheid over eigen mogelijkheden
- Enthousiasme voor werk
- Toename vakvaardigheden en communicatieve vaardigheden
- Ontspannen werkhouding
- Meer inzet om werk te vinden.

Wanneer deelnemers niet direct betaald werk hebben na het traject, blijkt vaak toch na langere tijd dat het traject een bijdrage heeft geleverd bij het vinden van duurzaam werk. Met name doordat deelnemers zichzelf en



hun kwaliteit beter hebben leren kennen. De overtuiging is dat het versterken van zelfvertrouwen meer kans geeft richting een duurzame arbeidsplaats.

Kosten & baten

De kosten voor de arbeidstraining worden afgestemd per opdrachtgever en zijn afhankelijk van duur en instroomaantallen. Voor een traject van zes maanden betaalt de gemeente nu €2550,-. Driekant geeft echter aan dat dit momenteel onvoldoende de kosten dekt.

Geraadpleegde literatuur

- Social Impactmeting Colour your Dreams programma The Colour Kitchen. Labyrinth (2016).
- Detacheringswijzer. Programmaraad (2016).
- Kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt. Verwey-Jonker Instituut (2016).
- Leerwerktrajecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Locus en SBCM (2016)
- Wat werkt? Impact indicatoren voor arbeidsparticipatie. Social Enterprise NL en Avance (2015).
- Impact First! Waarom meten moet, en hoe je dat doet. Social Enterprise NL en Avance (2015).
- www.interventiesnaarwerk.nl
- De uitverkorenen: werken zonder loon bij het ISWI. FNV (2015).
- Quickscan wetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk. TNO (2015).
- Gemeentelijke aandacht voor verdringing door bijstandsgerechtigden. Inspectie SZW (2015).
- Aan de slag met werk. Over de verschillende vormen van werken met behoud van uitkering voor bijstandsgerechtigden. Inspectie SZW (2015).
- Werkbedrijf. Schakel tussen mens en werk. Cedris (2014).
- Leerwerkvoorzieningen. Varianten, succes- en faalfactoren in de praktijk. Berenschot (2013).
- Investeren in participeren. Kennis voor de uitvoering van Werk en Inkomen. KWI (2013).
- Social Impact Bonds. Een verkenning naar de kansen van een innovatief financieringsarrangement. Ernst & Young (2013).
- Optimaliseren verdienvermogen. Een analyse van de mogelijkheden tot beïnvloeding en verbetering van het verdienvermogen op basis van ervaringen bij een aantal sw-bedrijven. Capel (2013).
- Factsheet Wat we weten over re-integratietrajecten. DIVOSA (2013).
- Opportunities for the Dutch Sociale Enterprise Sector. McKinsey&Company (2011).
- Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken. Een literatuurstudie. RWI (2011).
- Maatwerk First. DIVOSA (2009).



Betrokkenen

Enquête

We hebben reacties ontvangen van de volgende organisaties

- Avres
- Blok Social Professionals (onderdeel van Blok Social Enterprises)
- Cycloon Post en Fietskoeriers
- Caparis NV
- Drechtwerk
- Driekant BV
- DZB Leiden
- !GO BV
- Haeghe Groep
- ISD BOL
- IJmond Werkt!
- Larcom
- MareGroep
- Mens Ontwikkel Bedrijf Landgraaf
- MTB
- Orionis Walcheren
- Pastiel
- Patijnenburg
- Permar
- Presikhaaf Bedrijven
- Promen
- Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland
- Stroomopwaarts mvs
- Synergon
- UW
- Wil - Lekstroom
- Werkbedrijf Lelystad BV
- Werkgeversservicepunt, dienst SZW, gemeente Den Haag
- Gemeente Wierden, afdeling Sociaal Domein
- WVS

Interviews

- Cycloon Post en Fietskoeriers: Alice Engelen (Brockbernd & Brouwer Personeeldiensten) en Mark de Jonge (Cycloon)
- Driekant: Rosa Wijnstok
- ISD BOL: Bert Smeijsters en Gidion Custers
- Pastiel: Joke Bandstra
- UW Bedrijven: Thea Gennissen
- Werkbedrijf Lelystad: Ronald Revenberg
- WSP Den Haag: Nathalie Pilk en Jeroen van den Berg

De volgende personen hebben aan deze publicatie meegewerkt:

Opdrachtgever

- Sophie Kramer, SBCM
- Joram de Does, Cedris

Realisatie

- Femke Bennenbroek, ZINZIZ
- Marije Nool, ZINZIZ

Begeleidingscommissie

- Yvonne Pot, Bigagroep
- Betty Talstra, Laborijn
- Ingrid van Zimmeren, Orionis
- Amanda Bruns, BVK
- Piet Vessies, AWWN
- Erick Hildebrand, Gemeente Heerlen





Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijk product van Cedris en SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© november 2017



Cedris

Postbus 8151
3503 RD Utrecht
T: 030 - 290 68 00
E: info@cedris.nl
W: www.cedris.nl
 @Cedris



SBCM

Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070 - 376 58 47
E: info.sbcm@caop.nl
W: www.sbcm.nl
 @SBCMsw

Over Cedris en SBCM

Cedris is de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie. De vereniging richt zich op kennisontwikkeling, dienstverlening en lobby, met als doel het verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met een vergrote afstand tot de arbeidsmarkt.

Bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is de missie van SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid.



