



# Functioneren in verandering

Eindevaluatie pilots 2 en 3 Werken naar Vermogen  
24 april 2013

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Pilot 2: omslag sw-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven	1
1.3	Pilot 3: vormgeven integrale dienstverlening op Werkpleinen	2
1.4	Eindevaluatie	3
1.5	Onderzoeksvragen	3
1.6	Vormgeving van Pilot 2 en 3 en de gevolgen voor de onderzoeksaanpak	4
1.6.1	Grote diversiteit aan projecten	4
1.6.2	Weinig meetbare effectdoelstellingen	4
1.6.3	Functioneren in verandering	5
1.6.4	Bepaalde selectie op vernieuwend karakter	5
1.6.5	Deel van de projecten moeilijk te koppelen aan één thema	5
1.7	Onderzoeksaanpak	6
1.7.1	Hypotheses	6
1.8	Leeswijzer	8
2	Resultaten en conclusies pilot 2	10
2.1	Resultaten ten opzichte van projectdoelstellingen	10
2.2	Resultaten van de projecten en implementatie naar staande organisatie	10
2.3	Thema 1 Visie en strategie ontwikkeling	12
2.3.1	Hypotheses Thema 1 Visie- en strategie ontwikkeling	13
2.3.2	Resultaat Thema 1 Visie en strategie ontwikkeling	13
2.3.3	Conclusie Thema 1: verdere verankering van bestaande visies	14
2.4	Thema 2 Cultuuromslag	14
2.4.1	Hypotheses Thema 2 Cultuuromslag	15
2.4.2	Resultaten Thema 2 Cultuuromslag	18
2.4.3	Conclusie Thema 2 Cultuuromslag: leiderschap dé bepalende factor	19
2.5	Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium	19
2.5.1	Hypotheses Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium	19
2.5.2	Resultaat Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium	21
2.5.3	Conclusie Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium: vooral bestaande instrumenten ingezet	21
2.6	Thema 4 Verbreding Doelgroep	22
2.6.1	Hypotheses Thema 4 Verbreding Doelgroep	22
2.6.2	Resultaten Thema 4 Verbreding Doelgroep	24
2.6.3	Conclusie Thema 4 Verbreding Doelgroep: bestaande diensten voor nieuwe groepen	25
2.7	Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	25
2.7.1	Hypotheses Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	26
2.7.2	Resultaten Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	27
2.7.3	Conclusie Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers: doorgepakt, maar doelen niet behaald	28
3	Resultaten en conclusies van Pilot 3	30
3.1	Inleiding	30
3.2	Implementatie naar de staande organisatie	30
3.2.1	Hypotheses Pilot 3	31
3.2.2	Conclusie pilot 3: weinig urgentie	35

4	Voorbeeldprojecten	37
4.1	Pilot 2	37
4.1.1	Investors in People	37
4.1.2	Two Ticks 2 Match (Lander)	38
4.1.3	Buitenkanz (Presikhaaf, Pauw Bedrijven en Permar)	38
4.2	Pilot 3	39
4.2.1	Heerlen - Jongerenloket	39
4.2.2	Hoogeveen - integraal accountteam	40
5	Conclusies	41
5.1	Conclusies pilot 2	41
5.2	Conclusies pilot 3	42

## Bijlagen

1	Vragenlijst Pilot 2- Evaluatie sw-Pilots (vanaf mei 2012)
2	Analysetabel

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Op 9 oktober 2008 bracht de Commissie Fundamentele Herbezinning Wet sociale werkvoorziening (Commissie De Vries)<sup>1</sup> haar advies uit. In het advies worden verstrekkende aanbevelingen gedaan om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen in een reguliere baan. Het kabinet Balkenende IV heeft vervolgens het initiatief genomen tot de pilots "werken naar vermogen". De doelstelling van de pilots is als volgt geformuleerd:

*"Werkgevers, sw-bedrijven, gemeenten en UWV, die allen een cruciale rol spelen bij het aan het werk helpen en houden van mensen met een arbeidsbeperking, krijgen tot eind 2012 de mogelijkheid om aan de slag te gaan met vernieuwende aanpakken en methoden. In de praktijk zal worden onderzocht wat werkt, zodat antwoord wordt verkregen op de vraag hoe de kansen van mensen met een arbeidsbeperking op een duurzame, reguliere baan kunnen worden verbeterd."*<sup>2</sup>

Er worden binnen vier pilots projecten uitgevoerd:

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

Relatie met derde rapportage Ernst & Young november 2012

Eind 2012 heeft Ernst & Young de derde rapportage monitoring en evaluatie pilots werken naar Vermogen opgesteld. Dat rapport gaat in op de voortgang, resultaten en lessen uit projecten binnen pilots 2 en 3 en had betrekking op de periode mei 2011 tot en met mei 2012. Het onderhavige rapport is de eindevaluatie. Voor veel projecten geldt dat deze ten tijde van de derde ronde reeds waren beëindigd. Dat is een reden om niet meer op individuele projecten in te zoomen. Doordat veel projecten reeds zijn afgerond hebben we specifiek aandacht besteed aan de mate waarin een project onderdeel is van de staande organisatie. Zijn de resultaten ook duurzaam, in die zin dat er geen sprake meer is van een (tijdelijk) project?

In het vorige rapport zijn succes- en faalfactoren uit projecten gespiegeld aan succes- en faalfactoren uit de literatuur. Op basis van deze theorieën zijn nu hypothesen geformuleerd die worden getoetst. We kiezen er voor in dit rapport niet op individuele projecten in te zoomen en waar mogelijk te veralgemeniseren.

## 1.2 Pilot 2: omslag sw-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven

De vraagstelling van pilot 2 is de volgende:

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

Om een antwoord te geven op deze vraag zijn in de periode 2010-2012 bij sw-bedrijven in totaal 32 projecten uitgevoerd binnen één van de volgende thema's:

<sup>1</sup> Commissie fundamentele herbezinning Wsw, 'werken naar vermogen'; advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw', 2009.  
<sup>2</sup> <http://www.ikkan.nl/meebouwenpilots/>.

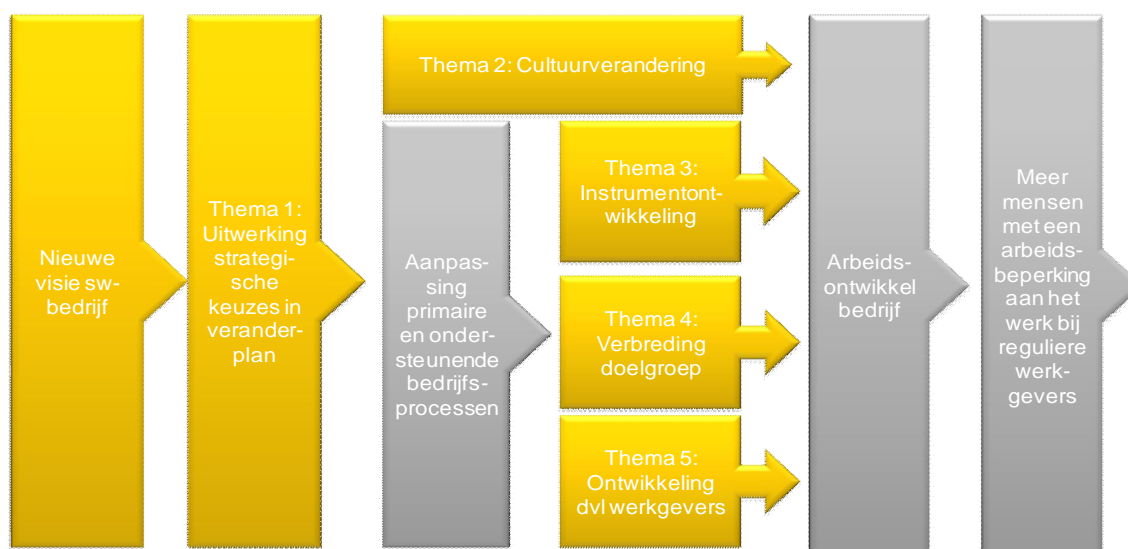
- Thema 1: Visie- en strategieontwikkeling bij sw-bedrijven.
- Thema 2: Cultuuromslag bij sw-bedrijven.
- Thema 3: Verbetering instrumentarium bij sw-bedrijven.
- Thema 4: Verbreding van de doelgroep van sw-bedrijven.
- Thema 5: Ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers bij sw-bedrijven.

Deelnemende sw-bedrijven per thema:

Thema 1	Novatec, Atlant groep, Dukdalf
Thema 2	Empatec, Intos, UW, Patijnenburg, Risse, WSD, !GO, Meergroep, Inclusief Groep, Combiwerk
Thema 3	Hameland, DZB, AM Groep, IederZ, Paswerk, Promen
Thema 4	Risse, WVS, Concern voor Werk, Wezo groep
Thema 5	Lander, Presikhaaf, Atlant groep, Caparis, Alescon, Ergon, WSD, Paswerk (2x)

Tabel 1.2: Deelnemende sw-bedrijven per thema

De projecten binnen Pilot 2 hadden ieder betrekking op een deel van het beoogde veranderingsproces richting een mensontwikkelbedrijf. Zij vormen als het ware ieder een deel van de puzzel. Het ene project richt zich op de benodigde aanpassing van de strategie, de ander op cultuurverandering, in een ander project wordt een instrument ontwikkeld. Figuur 1.2.1 geeft het veranderingsproces weer dat sw-bedrijven doorlopen bij hun omslag naar een mensontwikkelbedrijf en plaatst de thema's daar binnen.



Figuur 1.2.1: Stappen in het veranderproces naar een arbeidsontwikkelbedrijf

### 1.3 Pilot 3: vormgeven integrale dienstverlening op Werkpleinen

De vraagstelling van pilot 3 is de volgende:

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

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

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

## 1.4 *Eindevaluatie*

Deze rapportage is het eindproduct van drie jaar monitoren en evalueren van de projecten die zijn uitgevoerd onder Pilot 2 en 3. In totaal zijn in die periode vier onderzoeksrondes uitgevoerd. Daar waar in de eerste rondes de focus nog sterk lag op de voortgang van de projecten in het realiseren van hun doelstellingen, is deze gaandeweg steeds meer verschoven naar het in beeld brengen van de resultaten en effecten van de Pilots en de leerpunten die uit de projecten naar voren komen.

Begin 2013 zijn Pilot 2 en 3 afgerond. In deze eindevaluatie ligt de nadruk dan ook geheel op de resultaten, effecten en lessen die geleerd kunnen worden uit de projecten die zijn uitgevoerd binnen beide pilots. Daarbij is het ook zinvol om procesmatig terug te kijken op het verloop van beide Pilots. De wijze waarop de projecten en de aansturing van de Pilots is verlopen, is immers een bepalende factor voor het realiseren van het eindresultaat.

In de eindevaluatie is aan de hand van hypothesen getoetst of de gestelde doelen zijn behaald. De hypothesen zijn vooraf afgestemd met de opdrachtgever. De deelnemende sw-bedrijven hebben middels een vragenlijst aangegeven wat het resultaat van hun project is. De vragenlijst was een gespreksdocument voor de gevoerde interviews smet de sw-bedrijven.

## 1.5 *Onderzoeksvragen*

De doelstelling van de Pilots 2 en 3 is om binnen de projecten aanpakken te ontwikkelen en ervaringen op te doen op de gestelde thema's, die voor andere sw-bedrijven en Werkpleinen bruikbaar zijn bij hun omslag richting arbeidsontwikkelbedrijf, dan wel in de inrichting van de integrale dienstverlening op het Werkplein. In de monitoring en evaluatie bezien we de projecten daarnaast ook vanuit het bredere beleidskader. Doel van de projecten is dat zij vernieuwende, innovatieve aanpakken opleveren voor de beantwoording van de hoofdvraag van de pilot. De projecten richten zich op een bepaald aspect van de dienstverlening aan werkzoekenden (met een arbeidsbeperking) en aan werkgevers. Het uiteindelijk beoogde effect van de projecten in de pilots is dat meer mensen met een arbeidsbeperking duurzaam bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen.

De centrale vraagstelling van pilot 2 is:

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

De centrale vraagstelling van pilot 3 is:

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

## 1.6 *Vormgeving van Pilot 2 en 3 en de gevolgen voor de onderzoeksaanpak*

De vormgeving van Pilot 2 & 3 kent een aantal aspecten die een belangrijke invloed heeft op dit onderzoek en de mogelijkheden om op basis van de onderzoeksresultaten overkoepelende en algemeen geldende uitspraken te doen over de projecten. Samengevat hebben de onderstaande aspecten er toe geleid dat we aan de hand van hypothesen per thema verklaren tot welk resultaat projecten hebben geleid:

- Grote diversiteit aan projecten;
- Weinig meetbare effectdoelstellingen;
- De gekozen thema's zijn een onderdeel van de totale omslag die nodig is (puzzelstukjes in een grote verandering);
- Beperkte selectie vooraf van projecten op vernieuwend karakter;
- Projecten zijn niet altijd te koppelen aan één thema.

In de volgende alinea's lichten we dit verder toe.

### 1.6.1 Grote diversiteit aan projecten

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

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

De diversiteit in de projecten heeft ook gevolgen voor de aanpak en de wijze waarop de mate van succes van de projecten in beeld kan worden gebracht. Door het ontbreken van een normenkader was het niet mogelijk om per thema een aantal indicatoren te formuleren en deze structureel halfjaarlijks bij ieder project te meten. Per project verschillen deze indicatoren namelijk sterk. Voor de aanpak betekent dit dat deze een sterk kwalitatief karakter heeft.

### 1.6.2 Weinig meetbare effectdoelstellingen

Een belangrijke eis in de formele selectiecriteria voor de projecten is dat daarin de beoogde resultaten SMART worden geformuleerd. In de projectaanvragen komt dit vooral tot uitdrukking in het benoemen van te ontwikkelen producten en het benoemen van output (aantal uitgevoerde trainingen, aantal deelnemers dat traject volgt, aantal geworven werkgevers).

Meetbare doelstellingen op het niveau van effecten (toegenomen duurzaamheid van plaatsingen in maanden, of een maat voor een toegenomen niveau van arbeidsontwikkeling) zijn maar zeer beperkt terug te vinden. Dit was ook geen eis in het toetsingskader. Deze keuze is verklaarbaar vanuit de thema's en de beschrijving daarvan. Een thema als Cultuurverandering en Visieontwikkeling is bijvoorbeeld lastig in kwantitatieve effecten uit te drukken. In de beschrijving gaat het veelal om de te ontwikkelen of te versterken aanpak/methode.

Hoewel verklaarbaar, betekent dit wel een belangrijke beperking voor het evalueren van de projecten en het inzichtelijk maken van de succesvolle dan wel minder succesvolle ontwikkelde aanpakken. In de meeste projecten zijn geen effectdoelstellingen geformuleerd en is er daarmee ook data verzameld op dit punt. Het succes wordt binnen veel projecten vooral in termen van ervaring en reacties van medewerkers of werkgevers uitgedrukt, vaak kwalitatief. Aangezien wij ons baseren op de informatie die binnen de projecten zelf beschikbaar is zijn ook wij in sterke mate genoodzaakt ons te beperken tot een kwalitatieve beoordeling.

### 1.6.3 Functioneren in verandering

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

### 1.6.4 Beperkte selectie op vernieuwend karakter

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

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

### 1.6.5 Deel van de projecten moeilijk te koppelen aan één thema

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



### *Ontwikkelingen in de rest van de sector*

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

## 1.7 Onderzoeksaanpak

### 1.7.1 Hypotheses

Uit de toelichting hierboven blijkt dat het uitvoeren van een representatieve evaluatie door de opzet en inhoud van de projecten beperkt mogelijk gebleken. Een expliciet normenkader ontbreekt. Om die reden is er voor gekozen (in overleg met de opdrachtgever) om een aantal hypothesen te ontwikkelen waarmee verklaard kan waarom projecten tot een bepaald resultaat hebben geleid.

Deze hypothesen zijn ontwikkeld op basis van:

- Reeds bestaande inzichten van de onderzoekers in de voortgang en doelstellingen van projecten binnen thema's op basis van de eerdere evaluaties.
- Inzichten op basis van bestudeerde literatuur rond leiderschap, verandering, vraaggericht werken, cultuuromslag en samenwerking in de publieke sector. In het derde evaluatierapport zijn op basis van een literatuurstudie succes- en faalfactoren vastgesteld. Die factoren zijn in deze eindevaluatie (her)bevestigd, maar ook verwerkt in hypothesen. (Bijvoorbeeld: 'een bepalende factor voor succes is leiderschap'.)
- De centrale vraagstellingen van beide pilots.

De hypothesen hieronder zijn ontwikkeld in een brainstormsessie door het onderzoeksteam van Ernst & Young en vervolgens met de opdrachtgever afgestemd.

Pilot 2	Hypothesen
Thema 1 Visie en strategieontwikkeling	<p><i>In geen van de projecten onder het thema 'visie- en strategieontwikkeling' is een nieuwe visie of strategie ontwikkeld. De projecten onder dit thema zijn te beschouwen als een mix van projecten die elementen bevatten van alle andere thema's in verschillende combinaties.</i></p> <p><i>Deelnemende SW-bedrijven hadden reeds een visie geformuleerd gericht op stelselwijzigingen als gevolg van nieuwe wetgeving.</i></p>
Thema 2 Cultuuromslag	<p><i>Zonder helder door de leiding verwoorde en uitgedragen urgentie en einddoel komt de cultuuromslag naar arbeidsontwikkeling niet tot stand.</i></p> <p><i>Veel projecten onder dit thema hebben een systematiek ontwikkeld gericht op ontwikkeling van individuen.</i></p> <p><i>De projecten onder het thema 'Cultuuromslag' hebben geleid tot een op arbeidsontwikkeling gerichte houding bij management en staf.</i></p> <p><i>De mate van succes van de projecten onder het thema 'Cultuuromslag' is niet objectief of wetenschappelijk vast te stellen.</i></p>

Pilot 2	Hypotheses
	<p><i>De binnen het project gerealiseerde cultuuromslag heeft nog niet geleid tot betere arbeidsontwikkelresultaten of meer doorstroom naar detachering of begeleid werken.</i></p> <p><i>Bij de cultuuromslag is het succesvol ontwikkelen/implementeren van een instrument of methode leidend.</i></p>
Thema 3 Ontwikkeling instrumentarium	<p><i>De projecten onder het thema 'Instrumentontwikkeling' hebben (nog) geen meetbare resultaten opgeleverd in termen van arbeidsontwikkeling of meer detacheringen/begeleid werken.</i></p> <p><i>In de projecten zijn vooral bestaande instrumenten geïmplementeerd die zich al elders bewezen hebben. Er is dus nauwelijks sprake van innovatie geweest.</i></p> <p><i>Projecten gericht op persoonlijke ontplooiing van de SW-er hebben door de plannen rond WWnV steeds minder prioriteit gekregen en zijn nauwelijks van de grond gekomen.</i></p>
Thema 4 Verbreding doelgroep	<p><i>De projecten onder het thema 'Verbreding Doelgroep' hebben geen resultaten opgeleverd in termen van doorstroom naar regulier werk.</i></p> <p><i>De projecten lijken vooral gebruikt te zijn om een verbreding van de bedrijfsactiviteiten van SW-bedrijven naar andere doelgroepen te onderzoeken.</i></p> <p><i>De projecten onder het thema 'Verbreding Doelgroep' hebben vrijwel niets bijgedragen aan een zichtbare omslag van het sw- bedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf.</i></p> <p><i>De externe politieke en economische factoren spelen een belangrijke rol bij het behalen van successen met nieuwe doelgroepen.</i></p> <p><i>Bij verbreding van de doelgroep is het gebruik van expertise van andere partijen een bepalende factor bij het realiseren van ontwikkeling bij de nieuwe doelgroep.</i></p>
Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	<p><i>De experimenten binnen de Pilot hebben nog nauwelijks plaatsingen bij werkgevers opgeleverd.</i></p> <p><i>Belangrijke reden voor het achterblijven van plaatsingsresultaten binnen de projecten ligt bij onvoldoende draagvlak en enthousiasme voor de nieuwe aanpak/het nieuwe instrumentarium.</i></p>

Tabel 1.4.1.a

Hypotheses Pilot 3
Pilot 3 heeft nergens structureel geïmplementeerde veranderingen in de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers opgeleverd.
Commitment vanuit management en bestuur en doorzettingsvermogen en creativiteit om partijen er bij te houden zijn binnen Pilot 3 bepalend voor een structurele verandering.

Het terugtrekken van UWV is niet de bepalende reden waarom overige projecten geen structurele resultaten opleveren.
Het doel van Pilot 3 was onduidelijk en weinig concreet en de link met arbeidsgehandicapten was onvoldoende expliciet.
Een bepalende factor is initiële urgentie bij de start van het project op lokaal niveau.
Een bepalende factor voor succes is leiderschap: een meer dan gecommitee en enthousiaste trekker!

Tabel 1.4.1.b

De volgende onderzoeksmethoden zijn gebruikt: halfjaarlijkse digitale vragenlijst aan de projectleider, interviews met de projectleider en met een aantal stakeholders, verificatie van de bevindingen uit de vragenlijst en de interviews aan de hand van projectdocumenten.

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

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

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

Niet alle projecten zijn afgerond en hebben het beoogde resultaat behaald. Een aantal projecten is voortijdig beëindigd. Met name wanneer projecten voortijdig zijn beëindigd wordt dat ook benoemd en verklaard. De hypothesen zijn getoetst aan de hand van alle projecten binnen een thema. Ook projecten die eerder zijn beëindigd zijn in de analyse meegenomen, omdat ze een belangrijke verklaring (kunnen) bieden waarom resultaten wel of niet zijn behaald.

De eindevaluatie van Pilot 2 en 3 heeft in de maanden januari 2013 en februari 2013 plaatsgevonden. Voor de eindevaluatie is net als de eerdere (tussen)evaluatie een vragenlijst opgesteld. De vragenlijst is gemaaild naar de betrokken sw-bedrijven en gemeenten. Aan de hand van de antwoorden op de vragen heeft er een interview plaatsgevonden met de betrokken directeur of projectleider binnen het sw-bedrijf of gemeente.

De interviews hadden de focus op de impact van het project, de verankering binnen de organisatie en de behaalde resultaten. Ook de leerpunten en knelpunten kwamen uitvoerig aan bod. In geval het een reeds afgerond project betreft zijn de eerdere bevindingen en conclusies (wederom) gevalideerd.

Voor pilot 2 zijn in totaal 32 interviews uitgevoerd, waarvan 12 face-to-face en 20 telefonisch. Voor pilot 3 zijn in totaal 6 face-to-face interviews uitgevoerd.

## 1.8 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. We geven de resultaten en conclusies van pilot 2 en 3 weer aan de hand van:

- De mate waarin doelen binnen projecten zijn gerealiseerd;

- Resultaten van projecten in relatie tot implementatie in de staande organisatie;
- Hypotheses die worden getoetst per thema.

Per thema komen we tot een aantal centrale conclusies. Pilot 2 wordt in hoofdstuk 2 behandeld, pilot 3 in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 gaan we in op de 'geleerde lessen' en succesfactoren op basis van enkele voorbeeldprojecten. We eindigen met de conclusies.

Als bijlage is de vragenlijst opgenomen die is gebruikt. Als tweede bijlage zijn alle projecten kort beschreven aan de hand van Resultaat, Leerpunten, Knelpunten en Bepalende factoren.

## 2 Resultaten en conclusies pilot 2

### 2.1 Resultaten ten opzichte van projectdoelstellingen

Mate waarin geformuleerde doelen zijn gerealiseerd	Aantal projecten
(vrijwel) 100% doelen gerealiseerd	27
50% - 100% van de doelen gerealiseerd	2
0% - 50% van de doelen gerealiseerd	3
0% van de doelen gerealiseerd	0

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

Vrijwel alle projecten hebben voldaan aan de eigen geformuleerde doelstelling. Omdat de doelstellingen in bijna alle gevallen niet kwantitatief zijn is het moeilijk om vast te stellen of de doelstelling daadwerkelijk behaald is. Dit geldt met name voor thema 1, 2, 3, en 4. Voor thema 5 hadden de sw-bedrijven wel een kwantitatieve doelstelling geformuleerd. Daar zien we dat de kwantitatieve (uitstroom/doorstroom) doelstellingen deels zijn behaald door de sw-bedrijven.

De subjectieve waarneming van de sw-bedrijven zelf en hun kijk op hun eigen projecten maakt dat de projecten zonder kwantitatieve doelstellingen door de sw-bedrijven zelf veelal als geslaagd wordt bestempeld. Dit ondanks de vele weerstanden op de werkvloer en de communicatieproblemen waarmee de sw-bedrijven te kampen hadden.

Wel geven de sw-bedrijven aan dat het voor hen niet altijd duidelijk was welke organisatie welke bevoegdheden had binnen de pilots. (Cedris, SZW, Divosa, E&Y) Zo is het gebleken dat veel sw-bedrijven niet weten waar de eindrapportage naar toe moet.

### 2.2 Resultaten van de projecten en implementatie naar staande organisatie

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

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

Ook de themagewijze opzet van de Pilot draagt er aan bij dat deze vraag niet goed te beantwoorden is. In ieder project worden onderdelen van de verandering naar een arbeidsontwikkelaar aangepakt. Het is onmogelijk een project waarin werkgevers worden getraind in een arbeidsontwikkelaarsgerichte houding te vergelijken met een project waarin door middel van jobcarving kansen voor mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers worden gecreëerd. Beide projecten leveren in potentie een bijdrage

aan de verandering van het sw- bedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf, maar ieder op een heel ander aspect hiervan.

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

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

#### *Zijn de voorziene aanpakken/instrumenten daadwerkelijk ontwikkeld?*

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

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

Thema	Aantal projecten	Aantal projecten in afrondingsfase	Waarvan 75 tot 100% doelstellingen gerealiseerd	Waarvan 50 tot 75% doelstelling en gerealiseerd	Waarvan minder dan 50% doelstellingen gerealiseerd
Visievorming	3	3	3	0	0
Cultuuromslag	10	10	10	0	0
Instrument ontwikkeling	6	6	5	0	1
Verbreiding doelgroep	4	4	3	1	0
Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	9	8	2	5	2
Totaal	32	32	27	2	3

*Tabel 2.3a: Mate waarin de doelstellingen van de projecten van Pilot 2 zijn gerealiseerd, per thema'.*

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

Voor ongeveer de helft van de projecten geldt dat de ontwikkelde aanpakken naar verwachting volledig zullen worden geïmplementeerd in de organisatie. Bij de thema's cultuuromslag en instrumentontwikkeling gaat het daarbij in de meeste gevallen om de implementatie van de ontwikkelde

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

Thema	Aantal projecten in afrondingsfase	Volledige implementatie	Gedeeltelijke implementatie	Geen implementatie	Onduidelijk/nog niet besloten
Visievorming	3	2	0	1	0
Cultuuromslag	10	8	1	1	
Instrumentontwikkeling	6	4	1	1	
Verbreding doelgroep	4	3	1	0	0
Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	9	5	2	1	1
Totaal (unieke projecten)	32	23	5	3	1

Tabel 2.3b: Mate waarin de ontwikkelde methodiek/aanpak binnen Pilot 2 na het project in de staande organisatie wordt geïmplementeerd, per thema.

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

### 2.3 Thema 1 Visie en strategie ontwikkeling

Deelnemende organisaties:

Organisatie	Project	Doelstelling project
Novatec	Tussen vangnet en springplank	De doelstelling van het project is om het transitietraject naar een arbeidsontwikkelbedrijf binnen Novatec af te sluiten en daarbij de nodige professionaliseringstappen te realiseren.
Atlant Groep	De Atlant methodiek, een voorbeeld van sociale innovatie	De doelstelling van het project is om het succes van de Atlant methode (welke verschillende methodieken omvat) methodisch en wetenschappelijk te onderzoeken en te onderbouwen. Een tweede doelstelling is een beschrijving van de economische consequenties van de verschillende plaatsingsmogelijkheden.
Dukdalf	Meedoen: Voor iedereen zichtbaar	De doelstelling van het project is: 1 de competenties van de ambtelijk medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de begeleiding en ontwikkeling van de WSW medewerkers en de re-integratie van cliënten te optimaliseren 2 te onderzoeken of, gezien de veranderende instroom

Organisatie	Project	Doelstelling project
		en verantwoordelijkheid, het noodzakelijk is de organisatiestructuur hierop aan te passen.

Tabel 2.4: Deelnemende organisaties.

### 2.3.1 Hypotheses Thema 1 Visie- en strategie ontwikkeling

#### *Hypothese 1*

In geen van de projecten onder het thema 'visie- en strategieontwikkeling' is een nieuwe visie of strategie ontwikkeld. De projecten onder dit thema zijn te beschouwen als een mix van projecten die elementen bevatten van alle andere thema's in verschillende combinaties.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Bij de projecten van Thema 1 is sprake van nieuwe gewenste cultuur, het ontwikkelen van een nieuwe methodiek of het invoeren van een nieuwe werkwijze. Er is geen sprake van nieuw ontwikkelde visie of strategie omdat de deelnemende organisaties vooral verder zijn gegaan met wat ze deden. De projecten richtten zich dan ook op de verbeterde voortgang van de al ingeslagen weg richting cultuuromslag of een toetsing ervan. Dat was ook het doel van de pilot bij de sw-bedrijven. Dit is tevens terug te lezen in de door sw-bedrijven zelf geformuleerde doelstelling zoals het professionaliseren van een ingezette transitie (Novatec) of het toetsen van een eerder ontwikkelde methode (Atlant Groep).

#### *Hypothese 2*

Deelnemende SW-bedrijven hadden reeds een visie geformuleerd gericht op stelselwijzigingen als gevolg van nieuwe wetgeving.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

De aanpak van de deelnemende sw-bedrijven is vooral gestoeld op een bestaande en op de actuele ontwikkelingen gestoelde visie. Dit geeft aan dat de sw-bedrijven binnen thema 1 vooral de focus hadden op het doorontwikkelen van deze visie. (Novatec, Dukdalf) Het project van Atlant Groep zelf valt buiten thema 1 en past in onze visie beter binnen thema 3 of 5. Het argument hiervoor is dat Atlant Groep met dit project een wetenschappelijke toetsing beoogt van een methode; dat is iets anders dan visie ontwikkeling.

### 2.3.2 Resultaat Thema 1 Visie en strategie ontwikkeling

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



Ondanks dat de projecten niet tot nieuwe visie hebben geleid kunnen we wel enkele resultaten benoemen. De sw-bedrijven geven allen aan dat de nieuwe werkwijze nu volledig is verankerd binnen de organisatie. De pilot heeft daaraan bijgedragen. Ook wordt aangegeven dat binnen de eigen organisaties de weg naar buiten meer geaccepteerd is en dat arbeidsontwikkeling meer aandacht krijgt (allen). Om dit te kunnen realiseren zijn o.a. trainingen en cursussen gegeven aan het eigen personeel. (Dukdalf). Daarnaast is een neveneffect te zien, waarbij projecten hebben geleid tot beter imago bij de werkgevers (Novatec).

### 2.3.3 Conclusie Thema 1: verdere verankering van bestaande visies

De specifieke kenmerken van de projecten binnen thema 1 passen ook onder andere thema's. Hierdoor kan moeilijk gesproken worden van projecten met als doel visie- en strategieontwikkeling. Deelnemende sw-bedrijven hebben geen van allen nieuwe visie ontwikkeld als resultaat van de pilot. Dankzij deze pilot werd de bestaande visie verder verankerd in de organisatie.

## 2.4 Thema 2 Cultuuromslag

Deelnemende organisaties en hun projecten:

Organisatie	Project	Doelstelling project
Empatec	Een springplank in Fryslân	De doelstelling van het project is tweeledig: 1. het bestaande IOP systeem voor de brede doelgroep door ontwikkelen als tool voor leidinggevendens; 2. leidinggevendens, met name werkleiders, een individueel ontwikkelprogramma aanbieden
Intos	Intos, dat zijn wij!	De doelstelling van het project is om een traject te doorlopen waarin op uitvoeringniveau interventies worden gepleegd om de uitvoering in lijn te brengen met de gewenste cultuur.
UW	Kennen en gekend worden	De doelstelling van het project is om met behulp van 'partnermeetings' met de externe omgeving in gesprek te komen en zodoende het transitieproces naar een nieuwe cultuur, inclusief beïnvloedingsfactoren, te bespreken
Patijnenburg	Investeren in cultuur	De huidige cultuur ombuigen naar de gewenste cultuur waar de ontwikkeling van mensen centraal staat. Patijnenburg gebruikt in dit pilotproject van de verbetermethodiek "Investors in People" (IIP) om hun doelstelling te realiseren.
Risse	Persoonlijke kracht als motor voor arbeidsontwikkeling	Inzicht krijgen welke competenties in het bedrijf ontwikkeld en versterkt dienen te worden teneinde 'hoog te scoren' in de aspecten van de arbeidsontwikkelmeter SBCM.
WSD	Succes in mensontwikkeling	De doelstelling van het project is om het primaire proces mensontwikkeling over de bedrijven heen te implementeren. Hierbij hoort een nieuwe methodiek voor meten, analyseren en sturen op mensontwikkeling.
!GO	!Go voor mensenwerk	Het project heeft 3 doelstellingen. 1 Met behulp van trainingen en coaching werken aan de cultuuromslag van productiebedrijf naar arbeidsontwikkeling. 2 Een loonwaardesysteem implementeren om de

Organisatie	Project	Doelstelling project
		ontwikkeling van de medewerkers te meten. 3 Uitwerken van een kosten baten analyse om de investering voor een arbeidsontwikkelbedrijf te kunnen kwantificeren in vergelijking met een productiebedrijf.
Meergroep	Succes via ontwikkelingsgerichte en vraaggestuurde begeleiding	Het project heeft tot doel om de ontwikkelbehoefte en het ontwikkelpotentieel van zowel stafmedewerkers als de SW medewerkers in kaart te brengen. Vervolgens worden ontwikkeltrajecten opgestart met als doel de cultuur van de Meergroep te veranderen naar arbeidsontwikkelbedrijf.
Inclusief Groep	Regulier in de SW	Toetsen of de visie klopt en zo ja, hoe het inzetten van reguliere krachten in de SW de ontwikkeling en eventuele de doorstroom van gesubsidieerde werknemers kan bevorderen en tegelijkertijd zorgt voor het behoud van passende en betaalbare werkgelegenheid voor de 'blijvers' in de SW.
Combiwerk	Naar een cultuur gericht op arbeidsontwikkeling	Het project heeft als doel dat kader en staf in gedrag en cultuur de arbeidsontwikkelingsdoelstellingen van de organisatie uitdragen en realiseren.

Tabel 2.5: Deelnemende organisaties.

## 2.4.1 Hypotheses Thema 2 Cultuuromslag

### Hypothese 1

Zonder helder door de leiding verwoorde en uitgedragen urgentie en einddoel komt de cultuuromslag naar arbeidsontwikkeling niet tot stand.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

De SW bedrijven bij thema 2 cultuuromslag geven zelf aan wat de top 4 bepalende succes- en faalfactoren zijn:

- communicatie;
- focus op 2de orde leren;
- wegnemen van weerstand;
- voldoende draagvlak.

Op directieniveau is een breed gedragen visie op arbeidsontwikkeling en uniformiteit in denken en doen bij leidinggevend en erg belangrijk (WSD, IGO).

Hoewel de projecten grotendeels zich richtten op de leidinggevend en zelf is het van belang gebleken dat de cultuuromslag wordt gerealiseerd vanuit een gezamenlijk eigenaarschap en vertrouwen. De leidinggevend en zijn de eigenaar van de verandering en dienen deze dan ook uit te dragen naar de rest van de organisatie (Patijnenburg).

Daarnaast is het noodzakelijk gebleken dat er een inschatting wordt gemaakt van de te verwachten weerstanden binnen de organisatie. Wegnemen van weerstand wordt bovendien succesvol aangepakt door in gesprek te blijven met de diverse lagen van de organisatie en continu het belang van het arbeidsontwikkelbedrijf te benadrukken (Meergroep, Empatec, IGO).

*Hypothese 2*

Veel projecten onder dit thema hebben een systematiek ontwikkeld gericht op ontwikkeling van individuen.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Sw-bedrijven stelden de ontwikkeling van het individu centraal. Maar de doelgroep waarop de ontwikkeling is gericht is per sw- bedrijf verschillend. Zo stelt het ene sw- bedrijf de ontwikkeling van de managementvaardigheden van managers en kader centraal om zo te komen tot een nieuwe cultuur. En een ander sw- bedrijf stelt de ontwikkeling van de sw-medewerkers centraal. Voor iedere organisatie waar sprake was van planmatige ontwikkeling geldt dat het een zichtbare vernieuwde aanpak betrof. Dit bijvoorbeeld door het planmatig gebruiken van een individueel ontwikkelingsplan waarbij de regie van de ontwikkeling bij de mensen zelf ligt (Empatec, Patijnenburg, !GO, Meergroep). Ontwikkeling van de mensen is op deze manier centraal gezet. De traditionele werkwijze waarbij de productie centraal stond werd omgezet naar een arbeidsontwikkelbedrijf.

Met name van de werkleiders vraagt deze vernieuwde kijk op mensen een andere manier van werken, denken en doen. Dit is ook meteen de uitdaging voor veel sw-bedrijven gebleken. Door te investeren in intervisie, opleidingen en ruimte te laten voor eigen visie, hebben sw-bedrijven goede stappen gezet om van traditionele productiegerichte sw- bedrijf tot een arbeids-/mens ontwikkelbedrijf te komen.

*Hypothese 3*

De projecten onder het thema 'Culturomslag' hebben geleid tot een op arbeidsontwikkeling gerichte houding bij management en staf.

- Toetsresultaat: hypothese is onwaar.

Of de projecten daadwerkelijk hebben bijgedragen tot een op arbeidsontwikkeling gerichte houding bij management en staf is niet meetbaar gebleken. We reflecteren op het door sw-bedrijven aangegeven resultaat.

Management en staf zijn (of hebben zichzelf) veelal als doelgroep aangewezen voor het bewerkstelligen van een nieuwe gewenste cultuur. Dit omdat zij op deze manier de nieuwe cultuur kunnen uitdragen naar de rest van de organisatie. Dit heeft veel gevraagd van de mensen en ging ook niet zonder slag of stoot. Er was in sommige gevallen sprake van weerstand omdat leidinggevendenden het idee hadden dat er een afrekencultuur zou komen doordat talent en disfunctioneren zichtbaar werden. De heersende cultuur van traditionele sw- bedrijf werkte negatief op het positief ontwikkelen van de medewerkers. (Empatec, Risse, WSD, !GO, Inclusief groep). Ook het reflectief vermogen leidinggevendenden viel tegen (Empatec). Succesfactoren blijkt het vinden van cultuurdragers, voordat de communicatie richting de rest van de organisatie op gang komt (Intos, Patijnenburg, !GO).

*Hypothese 4*

De mate van succes van de projecten onder het thema 'Culturomslag' is niet objectief of wetenschappelijk vast te stellen.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Cultuuromslag vraagt om een gedegen analyse van bestaande cultuur (IST) en een duidelijke visie op gewenste cultuur (SOLL). Bij veel SW bedrijven is er geen sprake van IST-SOLL analyse. Daarnaast is cultuuromslag niet in meetbare doelstellingen gegoten waardoor het niet meetbaar is.

Bij organisaties waarbij een nieuwe methodiek leidend is bij het realiseren van een nieuwe cultuur ligt het anders. Daar is vooral het realiseren/implementeren van een nieuwe methodiek als succesfactor gekozen om te kunnen bepalen of de gewenste cultuur gerealiseerd is. Bij Patijnenburg is er voor gekozen om middels liP (Investors in People) methodiek te werken aan een nieuwe cultuur. Het resultaat is succesvol doordat Patijnenburg erin is geslaagd de liP certificering te behalen.

Een vergelijkbare situatie geldt ook voor !GO. Ook daar is gekozen om een loonwaardemodel te ontwikkelen. Dit model en de wijze waarop de organisatie hiermee omging (gedragen of niet) was bepalend voor het vaststellen of de cultuuromslag wel of niet is gerealiseerd. Volgens !GO heeft het ontwikkelen van een nieuw loonwaarde instrument waarbij de focus op het detacheren werd kwam te liggen, positief bijgedragen aan het tot stand komen van een nieuwe gewenste cultuur.

Geconcludeerd kan worden dat de mate van succes van de projecten onder thema 2 cultuuromslag niet gemeten kan worden. We constateren dat de sw-bedrijven waarbij sprake is van een gewenste cultuur i.c.m. een nieuwe methodiek, de succesvolle implementatie/realisatie van de methodiek leidend is geweest voor het vaststellen van een cultuuromslag.

Ondanks het ontbreken van een nulmeting geven alle deelnemende sw-bedrijven aan erin geslaagd te zijn een nieuwe mindset te realiseren waarbij de arbeidsontwikkeling van de mensen centraal staat.

#### *Hypothese 5*

De binnen het project gerealiseerde cultuuromslag heeft nog niet geleid tot betere arbeidsontwikkelresultaten, meer doorstroom naar detachering of begeleid werken.

– Toetsresultaat: hypothese is deels waar.

Projecten binnen Thema 2 Cultuuromslag hadden niet als primair doel de doorstroom naar detachering te realiseren maar eerder als doel om te komen tot een betere vernieuwde werkwijze waarbij de arbeidsontwikkeling centraal kwam te staan.

Een positief neveneffect van de cultuuromslag is dat bij sommige SW bedrijven dit mogelijk heeft geleid tot geringe extra doorstroom naar detachering of begeleid werken. Het is echter niet met zekerheid vast te stellen of nu juist de aanpak of de geïmplementeerde methode ook daadwerkelijk heeft bijgedragen aan meer doorstroom naar detacheringen of begeleid werken.

Het ontbrak aan een betrouwbaar toetsingskader waarbij duidelijk wordt of een detacheringsplek te danken is aan een nieuwe aanpak/methode of niet.

#### *Hypothese 6*

Bij de cultuuromslag is het succesvol ontwikkelen/implementeren van een instrument of methode leidend.

– Toetsresultaat: hypothese is waar.

Uit de analyse blijkt dat bij thema 2 uitgevoerde projecten veelal een nieuwe methode of instrument wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit vraagt van de medewerkers en de organisatie een nieuwe manier van denken en doen. De veranderingen die nodig zijn om te komen tot een cultuuromslag zijn bij deze projecten dan ook instrumenteel van aard en zijn daardoor gerelateerd aan de nieuwe methode of het instrument.

Uit interviews blijkt dat er sprake is van veel weerstand bij de medewerkers waardoor de verandering om te komen tot een cultuuromslag niet direct wordt geabsorbeerd. Organisaties moeten extra momenten zoals intervisiebijeenkomsten inbouwen om de weerstanden weg te kunnen nemen. De meeste weerstanden hadden vooraf herkend kunnen worden als er een analyse was gemaakt van de bestaande cultuur.

Bij een thema als cultuuromslag zou eerder gestart moeten worden met een analyse van de huidige cultuur om vervolgens te werken naar een nieuwe gewenste cultuur. Deze nulmeting is bij geen van de projecten binnen thema 2 aan de orde geweest. Hieruit kan worden afgeleid dat de projecten eerder een karakter hebben wat past binnen thema 3 (ontwikkeling instrumentarium) dan onder thema 2 cultuuromslag.

#### 2.4.2 Resultaten Thema 2 Cultuuromslag

De transitie naar een arbeidsontwikkelbedrijf vraagt om een nieuwe cultuur. Nieuwe cultuur betekent in de praktijk een andere manier van denken en doen. Veel SW bedrijven hebben hier veel geïnvesteerd in de mensen in de vorm van coaching, training en opleiding.

Projecten richtten zich vooral op de eigen leidinggevenden omdat leiderschap als een belangrijk aspect van de nieuwe cultuur wordt gezien. Van de leidinggevenden wordt verwacht dat zij het juiste leiderschap kunnen tonen waarbij ze ook de medewerkers kunnen aanspreken op hun gedrag. (Empatec, Intos, Patijnenburg, Risse, WSD !GO, Meergroep, Combiwerk). Bij WSD en Inclusief Groep lag de aandacht meer op de SW doelgroep zelf.

Bij geen van de SW-bedrijven is een duidelijke situatie van de huidige cultuur beschreven. De organisaties zijn vooral begonnen met een gewenste situatie waarin zij de focus op de verandering intern hebben gezet. De veranderingen betreffen vooral een nieuwe werkwijze in denken en doen waarbij het gedrag en houding van de leiding en medewerkers centraal stond. Hierbij werd veelal het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe werkwijze of instrument als leidraad gebruikt. Bij veel SW bedrijven is dan ook bij het realiseren van cultuuromslag gekozen om een nieuw instrument te ontwikkelen/implementeren. (Empatec, Patijnenburg, !GO, Meergroep, Combiwerk) Dit nieuwe instrument (bijvoorbeeld loonwaardemethodiek, competentiescan, liP, WPO en HR Cyclus informatietool) vraagt van de organisatie een andere aanpak met de bijbehorende processen. Alle organisaties zijn er volgens eigen zeggen in geslaagd om de nieuwe werkwijze te verankeren in de organisatie.

De sw-bedrijven zelf beoordelen hun eigen projecten veelal als geslaagd. Dit ondanks de vele weerstanden op de werkvloer en de communicatieproblemen waarmee de sw-bedrijven te kampen hadden. Want tijdens het proces naar een nieuwe cultuur was sprake van veel weerstand bij de medewerkers, leidinggevenden omdat er vrees bestond voor een afrekencultuur. Een nieuwe methodiek of werkwijze was dan ook niet altijd gemakkelijk te implementeren. De heersende traditionele sw-cultuur maakte dat het snel doorvoeren van een cultuuromslag bemoeilijkt werd (Empatec, Risse, WSD, !GO, Inclusief groep). Ook de interne situatie was niet optimaal ingericht om een cultuurverandering

zorgvuldig door te voeren. Zo hadden sw-bedrijven te kampen met wisselingen van leidinggevenden en bestuursleden. Hierdoor kwam commitment in het gedrang en was er sprake van overdrachtsproblemen (Patijnenburg, WSD, Inclusief Groep).

### 2.4.3 Conclusie Thema 2 Cultuuromslag: leiderschap dé bepalende factor

Thema 2 cultuuromslag laat zien dat door het ontbreken van een normenkader en meetbare kwantitatieve doelstelling het moeilijk is om harde uitspraken te doen over het wel of niet realiseren van een cultuuromslag. Sw-bedrijven zelf geven aan dat zij erin zijn geslaagd een nieuwe cultuur te realiseren. Leiderschap speelde hierbij een cruciale rol. Tegelijkertijd geven ze ook aan dat de weerstanden in een vroeg stadium herkend en benoemd hadden kunnen worden.

De focus lag bij projecten binnen pilot 2 vooral op cultuuromslag en niet zo zeer op doorstroom. Een echt SMART geformuleerd einddoel inclusief gewenste cultuur en een percentage uit- of doorstroom ontbrak dan ook bij de projecten. De doelstelling van de meeste sw-bedrijven betrof het realiseren van een nieuwe cultuur middels een nieuwe aanpak/methode.

Uit de resultaten van de projecten is gebleken dat de geen van de projecten heeft bijgedragen aan meer detachering of doorstroom naar begeleid werken. De conclusie is dan ook dat een cultuuromslag in beginsel als voorwaarde wordt gezien om in een later stadium te komen tot meer detachering en doorstroom naar begeleid werken.

## 2.5 Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium

Deelnemende organisaties:

Organisatie	Project	Doelstelling project
Hameland	Werkplek Opleiden (WPO)	Doel van het project is het meten van de toegevoegde waarde van de WPO-methodiek.
DZB	Insight-Out	De doelstelling van het project is om een instrument te ontwikkelen waarmee op de factoren die de duurzaamheid van een plaatsing bevorderen kan worden gestuurd.
AM Groep	Investors in People	Het ontwikkelen, testen en invoeren van IIP-aanpak en deze branche specifiek en overdraagbaar te maken voor andere SW-bedrijven.
IederZ	De Verrekijker	Product als onderdeel van traject richting detachering. Gericht op ontwikkelen van bewustwording van verantwoordelijkheden als werknemer.
Paswerk	Praktijkassessment	De doelstelling van het project is om een praktijkassessment te ontwikkelen voor alle doelgroepen.
Promen	Ergo	Doelstelling van het project is het ontwikkelen van een nieuwe arbeidsontwikkelmethodiek.

Tabel 2.6: Deelnemende organisaties.

### 2.5.1 Hypotheses Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium

#### Hypothese 1

De projecten onder het thema 'Instrumentontwikkeling' hebben (nog) geen meetbare resultaten opgeleverd in termen van arbeidsontwikkeling of meer detacheringen/begeleid werken.

- Toetsresultaat: hypothese is deels waar.

Bij thema 3 hebben de sw-bedrijven zich ten doel gesteld om een nieuw instrument te ontwikkelen of te implementeren waarbij de arbeidsontwikkeling centraal stond. Dit had vooral gevolgen voor de interne processen en procedures. In de praktijk bleek dat een nieuw instrument ook om een nieuwe werkwijze (anders denken en doen) vraagt. Doelstellingen zijn dan ook vooral hierop geënt en minder detacheringen of doorstroom naar begeleid werken. Er zijn enkele sw-bedrijven die na implementatie van een nieuw instrument met de bijbehorende methode ook meetbare resultaten hebben geboekt. Dit zijn resultaten die betrekking op het opleiden en coachen van eigen personeel (Hameland, Empatec) en niet zo zeer op het detacheren of doorplaatsen van sw-kandidaten. De uitzondering hierop is lederZ. lederZ had ook een doelstelling in termen van detachering en doorstroom.

Opvallend is dat bij de instrumenten gericht op eigen personeel en leidinggevenden wel de doelstelling is gerealiseerd maar de doelstellingen waarbij sprake is van detachering en doorstroom naar begeleid werken deels is gelukt. De verklaring hierbij ligt mogelijk in externe factoren en de afhankelijkheid van een opdrachtgever/werkgever.

#### *Hypothese 2*

In de projecten zijn vooral bestaande instrumenten geïmplementeerd die zich al elders bewezen hebben. Er is dus nauwelijks sprake van innovatie geweest.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Er is geen sprake van echte innovatie vanuit de sw-sector, in die zin dat er geen volledig nieuwe instrumenten of werkwijzen zijn ontwikkeld. Bestaande instrumenten zijn in aangepaste vorm geïmplementeerd binnen de sw-bedrijven.

Dit wil overigens niet zeggen dat bestaande instrumenten niet innovatief zouden zijn voor de sw-sector. Veel sw-bedrijven zien het wel degelijk als innovatie alleen is de bedenker van het instrument en daarmee ook de eigenaar ervan een andere organisatie. Zo wordt bij AM Groep het bestaande instrument Investors in People als innovatief ervaren.

Opvallend is wel dat projecten die vallen onder thema 3 ontwikkeling instrumentarium in de praktijk ook grote raakvlakken hebben met projecten die vallen onder thema 2 cultuuromslag. Dit omdat een nieuwe werkwijze veel vraagt van de mensen zelf waarbij ook nieuw gedrag nodig is. Ook de knelpunten die door de sw-bedrijven werden ervaren komen overeen. Zo was er sprake van weerstand binnen de organisatie en is geconstateerd dat er sprake is van vrees bij leidinggevenden voor een afrekencultuur omdat talent en disfunctioneren zichtbaar werden (lederZ, DZB, Hameland).

Bij IGO (thema2) is er wel sprake van enige innovatie omdat zij dit instrument loonwaardesysteem volledig zelfstandig hebben ontwikkeld.

#### *Hypothese 3*

Projecten gericht op persoonlijke ontplooiing van de sw-er hebben door de plannen rond WWnV steeds minder prioriteit gekregen en zijn nauwelijks van de grond gekomen.

- Toetsresultaat: hypothese is onwaar.

WWnV heeft inderdaad “van-binnen-naar-buiten-visie” van sw-bedrijven aangescherpt. De focus ligt nu veel meer op detacheren. Het ontwikkelen van een nieuw instrument heeft niet in alle gevallen een link met detacheren. De instrumenten zijn in de praktijk gericht op het ontwikkelen van competenties van eigen medewerkers met als doel betere diagnose en inzicht in loonwaarde en inzetbaarheid van de sw-doelgroep (Empatec, Hameland).

Ook zijn enkele instrumenten gericht op de sw-doelgroep zelf waardoor vastgesteld zou kunnen worden in hoeverre detachering haalbaar is.

Echter een koppeling van het instrument aan een doelstelling richting detachering ontbreekt. Dit was bij de meeste sw-bedrijven ook niet het einddoel. In de praktijk worden de resultaten van het instrument wel gebruikt om detachering te kunnen realiseren. De koppeling van het instrument aan arbeidsontwikkeling gericht op detachering heeft in de praktijk twee neveneffecten tot gevolg: 1. De “beter inzetbare” mensen worden als eerst opgepakt. 2. Minder focus op beperkt inzetbare mensen (Hameland). Hieruit blijkt onder andere dat de grondhouding van sw-bedrijven eerst ontwikkelen en dan plaatsen is.

### 2.5.2 Resultaat Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium

De projecten binnen thema 3 ontwikkeling instrumentarium hadden veel te maken met de professionaliseringsslag van sw-bedrijven in de zoektocht naar een ideaal instrument voor een goede diagnose en betere inschatting van de inzetbaarheid van de gekozen doelgroep.

We stellen vast dat nagenoeg door alle sw-bedrijven de gestelde doelen in termen van implementatie van instrument zijn gerealiseerd. Dit zijn de projecten van DZB, lederZ AM Groep, Empatec en Promen. Zij geven aan er in te zijn geslaagd een succesvolle methodiek te ontwikkelen en deze in de organisatie te verankeren. Zo is door de Verrekijker (lederZ) is detachering bereikbaar geworden voor een minder kansrijke doelgroep.

Twee instrumenten worden niet meer of op een andere manier gebruikt. Deze zijn WPO van Hameland en Praktijkassessment van Paswerk. De oorzaken liggen in de interne en externe factoren. Extern is dat de politieke en economische situatie van invloed waren op de beschikbare budgetten van het sw- bedrijf en de ketenpartners. Intern is dat veel mensen zijn vertrokken. Hameland heeft de conclusie getrokken dat de impact van WPO is nihil is bij de eigen organisatie en bij de werkgevers. Praktijkassessment van Paswerk is veranderd van een re-integratie-instrument naar een diagnoseproduct, en wordt nu enkel nog ingezet aan de kop van het proces van detacheren of doorstroom naar begeleid werken.

Opvallend is dat de ontwikkelde instrumenten en methodieken een interne focus hadden waarbij de leidinggevenden, trajectbegeleiders en overige betrokkenen bij de sw-groep een andere manier van werken hanteerden. Bij het ontwikkelen van de competenties is het van belang gebleken dat de medewerker zelf betrokken wordt. Zijn kijk op zijn eigen ontwikkeling is het uitgangspunt (DZB, Promen).

### 2.5.3 Conclusie Thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium: vooral bestaande instrumenten ingezet

Voor de projecten binnen thema 3 Ontwikkeling Instrumentarium kan worden geconcludeerd dat de deelnemende organisaties vooral bestaande instrumenten hebben gebruikt en in aangepaste vorm geïmplementeerd binnen de eigen organisatie. De gekozen voor bestaande instrumenten hebben zich in



de praktijk bewezen. Hierdoor hebben de sw-bedrijven gekozen voor de veilige weg en bleef de echte innovatie vanuit de sector uit om een nieuwe op maat gemaakte instrument te ontwikkelen.

De geïmplementeerde instrumenten hebben vooral arbeidsontwikkeling als gemeenschappelijke punt. Sommige sw-bedrijven hebben enkel de focus gelegd op leidinggevenden/werkleiders en de andere sw-bedrijven legden de focus op de sw-doelgroep zelf. In ieder geval is het duidelijk dat binnen thema 3 ontwikkelde instrumenten nog geen heldere of meetbare bijdrage hebben geleverd aan de detachering of doorplaatsing van de sw-doelgroep naar begeleid werken.

## 2.6 Thema 4 Verbreding Doelgroep

Deelnemende organisaties:

Organisatie	Project	Doelstelling project
Risse Groep	Jongerenloket	De doelstelling van de pilot is om een sluitende aanpak te realiseren samen met het speciaal en beroeps- onderwijs in de Regio Weert. Het organiseren en inrichten van een jongerenloket waar 80 - 100 jongeren een traject en een leerwerk plek krijgen aangeboden.
WVS Groep	Zo Naar Werk	De doelstelling van het project is om door middel van stages en intensieve begeleiding, jongeren van een VSO school een duurzame arbeidsplek te geven.
Concern voor Werk	Sociale Activering	De kwalitatieve doelstelling van dit project is om het instrument 'sociale activering' aan te passen en overige voorzieningen geïntegreerd in te zetten voor cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt. De kwantitatieve doelstelling is om 75 zorgcliënten te laten instromen in het instrument sociale activering met als uiteindelijk resultaat dat 5 personen regulier aan de slag gaan, 5 personen met loonkostensubsidie aan het werk zijn, 5 personen begeleid werken en dat voor 65 personen andere vormen van participatie ingezet worden.
WEZO	Grensoverschrijdend werken; werkelaar	De doelstelling van het project is om een vernieuwend concept voor jobcoaching te organiseren voor de onderkant van de WSW en aan de bovenkant van de AWBZ.

Tabel 2.7: Deelnemende organisaties.

### 2.6.1 Hypotheses Thema 4 Verbreding Doelgroep

#### Hypothese 1

De projecten onder het thema 'Verbreding Doelgroep' hebben geen resultaten opgeleverd in termen van doorstroom naar regulier werk.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

De projecten binnen thema 4 "Verbreding doelgroep" zijn vooral ingezet om nieuwe doelgroepen aan te boren. Denk daarbij aan de WAJONG, WWB en de AWBZ doelgroep. In de meeste gevallen ging het dan ook niet om doorstroom naar regulier werk als doel maar om middels "voortrajecten" een bepaalde

doelgroep klaar te maken voor het reguliere werk. (WEZO, Concern voor Werk, WVS Groep, Risse Groep)

Bij WEZO ging het om de groep Beschut Binnen te begeleiden middels een jobcoach naar een beschut buiten plek. Bij Concern voor werk stond de sociale activering van de eigen sw-groep en de nieuwe WWB-doelgroep centraal. Bij Risse werden de jongeren klaargestoomd voor een MBO1 niveau middels een jongerenloket en bij WVS ging het om de WAJONG-ers te begeleiden naar beschut werk binnen.

Blijkbaar hebben de deelnemende sw-bedrijven een ander doel gesteld dan waar thema 4 voor bedoeld was. De naam van het thema kan hierin verwarring zaaien. Als de doelstelling doorstroom naar regulier werk was had de thema een andere naam moeten hebben. De naam verbreding doelgroep roept geen associaties op met doorstroom naar regulier werk. Dit zou de verklaring kunnen zijn van de huidige constatering dat geen van de sw-bedrijven die binnen thema 4 doorstroom ook daadwerkelijk als doel heeft gesteld.

### *Hypothese 2*

De projecten lijken vooral gebruikt te zijn om een verbreding van de bedrijfsactiviteiten van sw-bedrijven naar andere doelgroepen te onderzoeken.

- Toetsresultaat: hypothese is deels waar.

Voor de deelnemende sw-bedrijven blijkt de verbreding van de doelgroep ook een aanknopingspunt voor een intensievere ketenaanpak te zijn. Projecten binnen thema 4 waren een goede aanleiding om de ketenpartners op te zoeken en de samenwerking te intensiveren. Deze samenwerking met de ketenpartners heeft vooral verbeterde wederzijdse vertrouwen opgeleverd (Concern voor Werk) waarbij gebruik werd gemaakt van elkaars kennis en kunde om een nieuwe doelgroep te benaderen.

Twee van de vier projecten waren gericht op jongeren (Risse, WVS Groep). Voor deze sw-bedrijven is dit een nieuwe doelgroep. Het doel was om de jongeren middels stages en leerwerkplekken aan een reguliere baan te helpen. De aanpak was dan ook gefocust op het vinden van stages en leerwerkplekken voor deze groep jongeren op de regionale arbeidsmarkt. Deze twee projecten hadden wel degelijk regulier werk of doorstroom naar begeleid werken als doel. Ook waren de doelstellingen kwantitatief geformuleerd. Risse had als doelstelling om 80 tot 100 jongeren een leer-werk-plek aan te bieden en WVS had een doelstelling om 10-15 jongeren te laten starten in het project. Beide projecten hebben niet het gewenste uitstroom doel gerealiseerd.

### *Hypothese 3*

De projecten onder het thema 'Verbreding Doelgroep' hebben vrijwel niets bijgedragen aan een zichtbare omslag van het sw- bedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Bij projecten binnen dit thema is enkel gekeken naar nieuwe doelgroepen om met bestaande instrumenten te werken aan sociale activering, detachering of doorplaatsing van deze doelgroep.

De omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf heeft niet zo zeer te maken met het verbreden van de doelgroep. Bij de omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf hebben de sw-bedrijven zich in beginsel

gefocusd op de eigen sw-doelgroep. Dit is een langdurig proces en heeft bij veel sw-bedrijven de volle aandacht.

Hierdoor heeft dit thema bijna niets bijgedragen aan de omslag van het sw- bedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf. Terwijl op doelgroep niveau wel successen zijn behaald in de ontwikkeling van individuen.

#### *Hypothese 4*

De externe politieke en economische factoren spelen een belangrijke rol bij het behalen van successen met nieuwe doelgroepen.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Alle deelnemende organisaties geven aan dat zij negatieve effecten hebben ondervonden van de onrustige (onstabiele) politieke en de ongunstige economische situatie. Dit had vooral betrekking op de kunnen doorplaatsen van nieuwe doelgroepen.

De omstandigheden op de arbeidsmarkt waren ongunstig om passende stageplekken of werkplekken te vinden. Ook de onstabiele politieke situatie in combinatie met de wijzigingen in de wetgeving gedurende het project maakte dat de focus meer op de eigen organisatie kwam te liggen. Deze situatie is ook van toepassing voor andere projecten binnen pilot 2.

#### *Hypothese 5*

Bij verbreding van de doelgroep is het gebruik van expertise van andere partijen een bepalende factor bij het realiseren van ontwikkeling bij de nieuwe doelgroep.

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

Dit blijkt ook uit de eindevaluatie. Drie van de vier organisaties geven dit expliciet aan.

Sw-bedrijven hebben bij de "acquisitie" naar een nieuwe doelgroep hun kennis en kunde laten zien om zo de toegang te kunnen krijgen tot deze nieuwe doelgroep. De ketenpartner gaat een nieuwe samenwerkingsvorm aan met de sw-organisatie. Of er ontstaat een nieuwe gezamenlijke aanpak of de ketenpartner maakt gebruik van de diensten van de sw-organisatie. In ieder geval wordt veel expertise over en weer uitgewisseld om te komen tot een succesvolle aanpak.

## 2.6.2 Resultaten Thema 4 Verbreding Doelgroep

Twee organisaties richtten zich op jongeren waarbij Risse zich focust op goed bemiddelbare jongeren (schoolverlaters) om deze groep op een leerwerkplek te krijgen. WVS heeft als doel om door middel van stages en intensieve begeleiding, jonggehandicapten van een VSO school een duurzame arbeidsplek te geven i.p.v. een dagbestedingsprogramma. De doelgroep bleek lastiger te bemiddelen dan vooraf ingeschat. De externe politieke en economische factoren speelden hierbij een belangrijke rol.

Voor Concern voor Werk geldt dat het project Meedoen naar Vermogen inmiddels onderdeel uit van het product sociale activering van het re-integratiepakket van de gemeente. De methodiek is nu de basis om zorgcliënten in de WWB te begeleiden. Het pilot is de basis geweest voor de samenwerking tussen gemeente en sw- bedrijf welke vorm krijgt in het werkbedrijf Lelystad.

Het project grensoverschrijdend Werken van WEZO beoogt om een vernieuwd concept neer te zetten voor jobcoaching. Hierbij worden de medewerkers in een gezamenlijke afdeling geplaatst om zodoende een gelijklopende aanpak voor de doelgroepen WSW en AWBZ te realiseren. Binnen dit project is de Werkelaar ingezet. Werkelaar is bedacht als een omgeving om mensen via begeleid werken op een hoger niveau te brengen. De Werkelaar had als doel om de doelgroep beschut binnen op een hoger niveau te brengen. Dit is gelukt en tevens heeft het ervoor gezorgd dat er meer visie op beschut werken is verkregen.

### 2.6.3 Conclusie Thema 4 Verbreding Doelgroep: bestaande diensten voor nieuwe groepen

Vastgesteld kan worden dat de sw-bedrijven thema 4 verbreding doelgroep vooral hebben ingezet als een mogelijkheid om nieuwe dienstverlening aan te bieden aan bestaande groepen of bestaande diensten aan relatief nieuwe groepen voor sw-bedrijven. Een verkenning die ook past binnen de nieuwe participatiewet. Daarnaast is het zo dat de nieuwe doelgroepen veelal moeilijk bemiddelbare doelgroepen zijn waardoor detachering of doorplaatsing naar begeleid werken moeilijker bleek.

De complexiteit van de verschillende doelgroepen, zoals zorgcliënten wwb (Concern voor Werk), WAJONG (Risse, WVS Groep) en AWBZ (WEZO), gecombineerd met de onduidelijke politieke en slechte economische situatie maakte dat de aangeboden dienstverlening niet tot de gewenste resultaten leidde in termen van detachering of doorstroom naar begeleid werken. De projecten hebben wel een imago verbeterend effect richting de ketenpartners en de werkgevers. Maar geen van de projecten heeft bijgedragen aan de omslag naar een arbeidsontwikkelbedrijf met onder andere als doel het detacheren en doorplaatsen van mensen naar begeleid werken.

## 2.7 Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers

Deelnemende organisaties

Organisatie	Project	Doelstelling project
Lander	Two Ticks to Match	De Doelstelling van het project 'Two Ticks to Match' is om een systeem (web omgeving) te ontwikkelen dat ondersteunt in de match tussen vraagzijde vanuit de werkgever en aanwezige competenties van de werknemer. Hierbij wordt de koppeling gelegd tussen kennis over mogelijkheden en competenties van de werknemer met de vraag van de werkgever.
Presikhaaf/Pauw/Permar	BuitenkanZ	De methodiek in het project 'BuitenkanZ' bestaat uit het aanbieden van training aan mentoren bij werkgevers die sw-medewerkers van de drie sw-bedrijven in dienst hebben of waar deze gedetacheerd zijn.
Atlant Groep	Jobcarving	De doelstelling van het project is het ontwikkelen en toetsen van een beschreven methodische aanpak en van praktische ondersteuningsmiddelen (ontwikkelen van scholing, training).
Caparis	Adversaris	Met de flexibele- en begeleide inzetvormen meer tegemoet komen aan de vraag van werkgevers.

Organisatie	Project	Doelstelling project
Alescon	Dealflex	De doelstelling van het project is om een detacheringbedrijf (Dealflex) op te zetten. Dit bedrijf zal zich inzetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en vervolgens bij werkgevers te detacheren, samen met het UWV en de sociale dienst.
Ergon bedrijven	Duurzaam uitplaatsen samen met werkgevers	Doelstelling van het project is om de mismatch tussen de vraag en aanbod samen met de werkgevers aan te pakken door gedragscompetenties leidend te maken.
WSD Groep	Werksaam	Het doel van het project is om een integraal dienstverleningsconcept aan werkgevers te ontwikkelen. De dienstverlening moet lokaal passend zijn en aansluiten bij de wens van werkgevers om één duidelijk aanspreekpunt met kennis van zaken te hebben, zo min mogelijk administratieve rompslomp en ondersteuning bieden aan zowel werkgevers als werknemer.
Paswerk	Zorgkracht	Doel van het project is om samen met zorginstellingen door middel van opleiding en Jobcarving vooral (allochtone) vrouwen op zorgniveau 1 aan het werk helpen binnen de zorginstellingen.
Paswerk	Paswerk in de Wijk	Doel van PidW is de vaardigheden van mensen te vergroten door ze buiten de muren van het sw- bedrijf te laten werken, maar wel binnen de beschutting van de eigen wijken in de regio.

Tabel 2.8: Deelnemende organisaties.

## 2.7.1 Hypotheses Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers

### Hypothese 1

De experimenten binnen de Pilot hebben nog nauwelijks plaatsingen bij werkgevers opgeleverd.

- Toetsresultaat: hypothese is deels waar.

Alle deelnemende sw-bedrijven hebben in beginsel als doel gehad om de dienstverlening richting werkgevers te verbeteren om zo een beter resultaat in detacheringen of doorplaatsing naar begeleid werken te realiseren. Het verschil tussen de verschillende experimenten zit in de gekozen methode werkgeversbenadering.

Bij Atlant groep is gekozen voor de toetsing van de bestaande aanpak jobcarving, scheppen van werkmogelijkheden voor cliënten bij werkgevers door het passend/op maat maken van functies. Er is getoetst of jobcarving ook bij non-profit organisaties werkt. Dit is geen project met detacheringdoelstelling op zich maar enkel een wetenschappelijke toetsing van een bestaande methode jobcarving.

Op Atlant Groep na hadden de overige sw-bedrijven binnen thema 5 een kwantitatieve detacheringdoelstelling geformuleerd. De geformuleerde doelstellingen zijn bij geen van de projecten

100% gerealiseerd. De oorzaak hiervan ligt in de externe factoren zoals de politieke en economische situatie.

Los van de plaatsingsdoelstellingen zien we dat enkele sw-bedrijven ook uniek zijn gebleken in hun aanpak. Lander met het project Two Tick to Match en Presikhaaf met het project Buitenkanz zijn daar voorbeelden van. Bij Lander is de werkgeversbenadering volledig vraaggericht geworden doordat de werkgever zelf via een webomgeving toegang heeft in de beschikbare kandidaten om zo een eigen kandidaat te selecteren.

Bij het project Buitenkanz van Presikhaaf worden de werkgevers getraind om met de sw-doelgroep mee om te kunnen gaan. Beide projecten hebben niet zo zeer bijgedragen aan meer uitstroom en detachering maar zichtbaar bijgedragen aan de duurzaamheid van de plaatsing. Zo is nu de gemiddelde plaatsing bij Lander nu 14 maanden en bij Presikhaaf 18 maanden.

### *Hypothese 2*

Belangrijke reden voor het achterblijven van plaatsingsresultaten binnen de projecten ligt bij onvoldoende draagvlak en enthousiasme voor de nieuwe aanpak/het nieuwe instrumentarium.

– Toetsresultaat: hypothese is waar.

Uit de door de sw-bedrijven zelf samengestelde top 3 van succes – en faalfactoren blijkt dat draagvlak binnen de eigen organisatie met stip bovenaan staat. Gevolgd door “bezwaren wegnemen” en “vraaggericht werken”. Dit onderschrijft de hypothese dat de interne organisatie en de medewerkers een belangrijke oorzaak zijn voor het achterblijven van uitstroom/doorstroom resultaten.

Gebleken is dat succesvolle aanpak van werkgeversbenadering vraagt om een nieuwe manier van denken en doen. Vraaggericht werken is hierbij een veel gehoorde term. De staande organisatie en de betrokken mensen dienen volledig achter de gekozen methodiek te staan. Draagvlak is hierbij zeer belangrijk. Zonder draagvlak binnen de eigen organisatie is het gedoemd te mislukken (Paswerk). Juist de mensen (trajectbegeleiders, werkcoaches en accountmanagers) die er mee moeten werken dienen volledig achter de nieuwe aanpak te staan. Daarom zou de organisatie soms pas op de plaats moeten maken om eerst te werken aan draagvlak. Hierbij is het juiste leiderschap van belang. Leiderschap door aanspreken op gedrag en het wegnemen van bezwaren bij de betrokkenen. (Lander, Alescon, Paswerk)

## 2.7.2 Resultaten Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers

De projecten binnen thema 5 hebben vooral inzicht gegeven in wat wel en niet werkt bij de werkgeversbenadering. Gemeenschappelijk punt van alle projecten is dat zij allen “vraaggericht” zijn. Hierbij staat de vraag van de werkgever centraal. De sw-bedrijven hebben hier op verschillende manieren invulling aangegeven. Zo zijn er drie innovatief te noemen als het gaat om de aanpak. De innovatie heeft vooral betrekking op de effecten van hun aanpak. Effect is dat de plaatsing duurzamer is.

Bij Lander is gekozen voor een innovatieve werkwijze waarbij de werkgever middels een web applicatie zelf een selectie maakt van de voor hen geschikte werknemers. Dit doen zij door aangeboden en gevraagde competenties te vergelijken. (Two Ticks 2 match, Lander)

Presikhaaf kiest met het project BuitenkanZ voor meer duurzame externe plaatsingen van sw-medewerkers bij werkgevers. Dit realiseren zij door de leidinggevende bij de werkgever meer in staat te stellen om als mentor/coach op te treden voor de gedetacheerde sw-medewerker. Op deze manier wordt de begeleiding voor een deel verantwoordelijkheid van de werkgever maken.

Atlant groep doet op een doordachte, wetenschappelijk onderbouwde en effectieve wijze onderzoek naar Jobcarvingsmogelijkheden binnen non-profit organisaties. Het is een bestaande werkwijze van Atlant Groep. Maar nu wordt gekeken wordt op welke manier de werking er van wetenschappelijk onderbouwd kan worden.

De overige projecten (Alescon, Ergon, Paswerk) zijn op zich ook vraaggericht maar hebben vooral een traditionele manier van werken waarbij gezocht wordt naar detacheringsplekken voor de sw-doelgroep.

Overzicht van alle projecten binnen thema 5 en de realisatie tot jan 2013:

Project	Doelstelling	Realisatie tot jan 2013	Opmerkingen
Two Ticks to Match (Lander)	-	-	Geen uitstroombestemming geformuleerd. Lander had als doel om een nieuw instrument te implementeren.
Buitenkanz	45 duurzame plaatsingen	60 duurzame plaatsingen	Naast de 60 duurzame plaatsingen zijn er nog 43 werkgevers getraind in coaching van sw-doelgroep.
Atlant Groep - Jobcarving	3	3	Jobcarving had een pilotomgeving bij één werkgever waar 3 mensen zijn geplaatst.
Adversaris	40	17	Opzet Adversaris is voltooid en wordt verder uitgebreid
Dealflex Alescon	100	9	Doel was het opzetten van Dealflex. Dit is gerealiseerd. Maar de plaatsingsdoelstellingen zijn niet behaald.
Ergon- Duurzaam uitplaatsen	-	-	Ergon had geen kwantitatieve doelstelling. Enige doelstelling was om mensen binnen 12 weken te plaatsen. Dit is niet behaald. Gemiddeld duurde het 16 weken.
WSD - Afstand arbeidsmarkt	Onbekend	60	Effectiviteit niet vast te stellen
Paswerk - Zorgkracht	30	18	Aanpak via jobcarving is losgelaten. Plaatsingen zijn dus gerealiseerd op basis van andere aanpak.
Paswerk in de Wijk	Onbekend	5	Totaal 21 deelnemers aan het project. Project voortijdig gestaakt

Tabel 2.8.2: Overzicht van alle projecten binnen thema 5 en de realisatie tot jan 2013.

### 2.7.3 Conclusie Thema 5 Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers: doorgemaakt, maar doelen niet behaald

Over het algemeen kan worden gesteld dat de deelnemende sw-bedrijven vooral de energie hebben gestoken in een nieuwe aanpak of methode om tot een betere werkgeversdienstverlening te komen.

Omdat ook binnen thema 5 zeer diverse projecten zijn is het moeilijk om één algehele harde conclusie te trekken. Sommige focussen zich op de methodiek zelf (Altant groep, Ergon, Lander) en anderen hadden juist korte termijn doelstelling geformuleerd waarbij niet de duurzaamheid van de inzet centraal stond maar de inzet op zich (Caparis).

Met vraaggericht werken wordt de ingeslagen weg naar werkgeversdienstverlening doorgepaktd. Goede werkgeversdienstverlening is binnen de Participatiewet (en de Wet naar Vermogen) een sleutel voor succes. Er hangt veel van de resultaten af. De sw-bedrijven hebben dan ook methoden ontwikkeld waarbij de detacheringen van de sw-doelgroep meer, vaker en duurzamer plaatsvindt.

We constateren dat de projecten binnen thema 5 niet hebben geleid tot meer detacheringen. Twee belangrijke knelpunten zorgden ervoor dat niet alle gewenste plaatsingsdoelen zijn gerealiseerd. Belangrijke knelpunt is de weerstand van de eigen medewerkers waardoor de implementatie van de nieuwe werkwijze vertraging opliep.

Tweede belangrijkste knelpunt is de onduidelijke politieke en verslechterde economische situatie. Dit is een externe factor waarvan de sw-bedrijven zeggen dat zij hier geen invloed op hadden kunnen uitoefenen. Wel had vooral de verslechterde economische situatie ook als een kans gezien kunnen worden.

De gerealiseerde plaatsingen zijn duurzamer. Dit is een belangrijke winst voor de sw-sector. De duurzame plaatsingen zien we vooral bij de projecten BuitenkanZ (Presikhaaf), Two Ticks to Match (Lander) en Jobcarving (Atlant Groep). Allemaal projecten waarbij competenties belangrijk zijn en de vraag van de werkgever hierin leidend is.



## 3 Resultaten en conclusies van Pilot 3

### 3.1 Inleiding

Mate waarin geformuleerde doelen zijn gerealiseerd	Aantal projecten
(vrijwel) 100% doelen gerealiseerd	3
50% - 100% van de doelen gerealiseerd	1
0% - 50% van de doelen gerealiseerd	2
0% van de doelen gerealiseerd	0

*Tabel 2.9.1: Stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de in de projectaanvraag geformuleerde projectdoelstellingen.*

De doelstellingen van de zes projecten die zijn uitgevoerd binnen Pilot 3 zijn veelal zowel geformuleerd in proces termen (te ontwikkelen producten/aanpakken, te trainen consultants/accountmanagers) als in termen van input (aantal te behandelen cliënten), als in termen van output (plaatsingen). Aangezien er bij de projectaanvraag geen eisen zijn gesteld ten aanzien van de te formuleren doelstellingen zijn de geformuleerde doelstellingen verschillend van aard en vorm. Dit is een complicerende factor bij het vaststellen van resultaten van projecten en bij het vergelijken van projecten.

Een andere complicerende factor voor de beantwoording van de vraag of de geformuleerde doelstellingen zijn behaald is dat de doelstellingen in verschillende projecten tussentijds zijn aangepast, soms zelfs in een laat stadium. Dat betekent bijvoorbeeld dat activiteiten geheel niet zijn uitgevoerd en dat in plaats daarvan andere activiteiten zijn uitgevoerd (Hoogeveen). Ook is er bijvoorbeeld in een project voor gekozen de sectorfocus los te laten, de beoogde relatiegerichte werkgeversaanpak los te laten en te kiezen voor een brede meer op plaatsing gerichte aanpak (Amersfoort).

Kijken we naar hoe de Werkpleinen hun resultaten beoordelen, dan zijn er drie projecten (Heerlen, Hoogeveen en Activerium) die aangeven dat de door hen geformuleerde doelstellingen binnen het project vrijwel geheel zijn behaald. In het geval van Hoogeveen en Activerium gaat het dan om de aangepaste doelstelling.

Voor twee projecten geldt dat zij maar beperkt er in zijn geslaagd hun doelstellingen te behalen. Het betreft de projecten van Drechtsteden en Terneuzen. Bij Drechtsteden geldt dat het project tussentijds deels gestaakt is (geen samenwerking met UWV in het tweede deel van het project) en dat er vrijwel geen cliënten via jobcarving zijn geplaatst. In Terneuzen betreft het voornamelijk een moeizaam verlopen samenwerking met het sw- bedrijf en een lager aantal bemiddelde cliënten dan beoogd.

Voor het project van de gemeente Amersfoort geldt dat de realisatie van de doelstellingen tussen deze twee groepen in ligt. Er is weliswaar uiteindelijk een behoorlijke groep cliënten vanuit het project geplaatst bij werkgevers, maar dat is vanuit een duidelijk andere aanpak gerealiseerd dan beoogd binnen het project.

### 3.2 Implementatie naar de staande organisatie

Wanneer de ontwikkelde aanpak/instrumenten na het project niet in de staande organisatie worden geïmplementeerd zullen zij uiteindelijk maar een beperkte invloed hebben op de ontwikkeling van een geïntegreerde dienstverlening op het Werkplein.

In de vorige evaluatieronde (meetmoment voorjaar 2012) was de conclusie dat alleen de in Heerlen ontwikkelde aanpak zal worden geïmplementeerd. Daar is uiteindelijk ook de in Hoogeveen ontwikkelde aanpak bij gekomen. Voor de overige projecten geldt dat er voor gekozen is om na het project niet verder te gaan met de ontwikkelde aanpak. Belangrijkste argument om de ontwikkelde aanpak niet te implementeren is de veranderde prioriteit bij de gemeente en UWV ten aanzien van groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in combinatie met een inperking van de beschikbare middelen voor re-integratie bij beide organisaties. Wel is er bij Drechtsteden naar aanleiding van de kabinetsplannen rond de participatiewet een hernieuwde aandacht voor de doelgroep arbeidsgehandicapten en daarmee voor de ervaringen die zijn opgedaan in de Pilot. De effecten van de projecten dienen buiten Heerlen en Hoogeveen vooral gezien te worden in termen van de leerervaring van het project en een verbeterde informele samenwerking op de werkvloer die als bruikbaar wordt gezien in de voorbereiding op de Participatiewet.

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

Tabel 2.9.2: Mate waarin de ontwikkelde methodiek/aanpak na het project in de staande organisatie wordt geïmplementeerd.

### 3.2.1 Hypotheses Pilot 3

Deelnemende organisaties:

Organisatie	Project	Doelstelling project
Werkplein Activerium	Doen!	Met gebruik van het bestaande instrumentarium van gemeente, sw- bedrijf en UWV inrichten van een gezamenlijk dienstverleningsconcept gericht op werken naar vermogen. Binnen een caseload van steeds 60 cliënten inzetten van dit dienstverleningsconcept.
Gemeente Heerlen	Integrale dienstverlening voor kwetsbare jongeren op het Werkplein Parkstad Limburg	De doelstelling van het project is om de structuur van samenwerking rondom jongeren (het jongerenloket) en de methodiek met betrekking tot het bieden van maatwerktrajecten structureel in te bedden in het Werkplein door de aanpak en resultaten beter vast te leggen en te monitoren vanuit één loket. In 2010 was het doel om voor minimaal 600 jongeren uit deze doelgroep maatwerkdienstverlening aan te bieden. Voor 2011 gold een verdere uitbreiding.
Gemeente Hoogeveen	Integraal accountmanagement	De doelstelling van het project is om een integrale full service werkgeversbenadering te ontwikkelen en te implementeren met de gemeente, UWV, sw- bedrijf, ROC's en uitzendbureaus. Vorming van een integraal accountmanagement team, bestaande uit accountmanagers vanuit de verschillende partijen die verantwoordelijk zijn voor het (op eenduidige wijze) benaderen van werkgevers.

Gemeente Terneuzen	Nieuw perspectief voor begeleid werken	De succesvol gebleken één-op-één benadering van de jobhunters op het Werkplein Terneuzen inzetten voor de SW-doelgroep. Het kwantitatieve doel was in 2010 en 2011 40 personen met een indicatie 'Begeleid Werken' te plaatsen op een reguliere vacature, dus 80 personen in totaal. Verder heeft het project als doel het vergroten van de bekendheid van de doelgroep arbeidsbeperkten en de subsidiemogelijkheden die daarvoor beschikbaar zijn. De aanvrager (gemeente) en het UWV hebben als doel dat de werkgeversbenadering voor de WSW-doelgroep vanuit het Werkgevers Service Punt (WSP) gaat plaatsvinden.
ISD Drechtsteden	Een passende vraag, een gepast antwoord	Doelstelling van het project van Drechtsteden was om een gezamenlijk dienstverleningsconcept richting werkgevers te ontwikkelen, met een taakanalyse (jobcarving), goede nazorg en overnemen administratieve lasten. Doelstelling was om binnen de projectperiode met dit dienstverleningsconcept voor 40 mensen met een arbeidshandicap een baan te creëren.
Gemeente Amersfoort	Werken naar Vermogen in Amersfoort	Doel van het project was om 40 werkzoekenden afkomstig uit verschillende regelingen te bemiddelen naar werkgevers in de zorgsector. Dit via een dienstverleningsconcept gericht op de vraag van de werkgever en niet de karakteristieken van een bepaalde regeling.

Tabel 2.9.3: Deelnemende organisaties.

#### Hypothese 1

Pilot 3 heeft nergens structureel geïmplementeerde veranderingen in de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers opgeleverd.

- Toetsresultaat: hypothese is niet waar.

Naast de doorontwikkelde aanpak in Heerlen gericht op jongeren heeft ook het project van Hoogeveen tot structurele geïmplementeerde veranderingen geleid. In Hoogeveen is op basis van het project een integraal werkend werkgeversteam gerealiseerd. In de tweede helft van 2012 heeft UWV (mede) op basis van de aanpak van de Pilot gekozen in het werkgeversteam van Hoogeveen actief te blijven. Het integrale werkgeversteam heeft daarmee de gemeente, het sw- bedrijf en UWV als deelnemers. Onderwijs en Uitzendbureaus zijn aangehaakt, maar op een andere wijze dan vooraf voorzien. Voor de uitzendbureaus geldt dat op basis van een gentlemen's agreement wordt gewerkt. Het onderwijs is aangehaakt via het regionale overleg rond stages en voortijdig schoolverlaten.

Voor Terneuzen geldt nog dat er op basis van het project 1 fte gerealiseerd is die zich richt op bemiddeling van arbeidsgehandicapten. Dit is echter niet vanuit een integrale benadering met meerdere partijen.

#### Hypothese 2

Commitment vanuit management en bestuur en doorzettingsvermogen en creativiteit om partijen er bij te houden zijn binnen Pilot 3 bepalend voor een structurele verandering.

- Toetsresultaat: hypothese is deels waar.

In twee projecten is sprake van structureel geïmplementeerde veranderingen in de integrale dienstverlening als gevolg van de projecten: Heerlen en Hoogeveen. Voor het project in Heerlen was dit commitment en de creativiteit om partijen er bij te houden een belangrijke bepalende factor. Dit uit zich in vele activiteiten die in de projectperiode zijn uitgevoerd om partijen bij het project te betrekken en betrokken te houden. Daarbij was ook sprake van commitment op management en bestuurlijk niveau. Ook was in Heerlen veel aandacht voor het tussentijds communiceren van resultaten.

Door de projectleider van de gemeente Hoogeveen wordt het commitment vanuit bestuur en management of het communiceren van resultaten niet genoemd als bepalende factor. Wel geldt dat het project door Hoogeveen nu als succesvol wordt beschouwd doordat het gelukt is om UWV in het integrale werkgeversteam te houden, nadat eerder door UWV een terugtrekkende beweging is gemaakt.

Voor verschillende projecten die niet hebben geleid tot structureel geïmplementeerde veranderingen in de integrale dienstverlening geldt dat de gemeente gedurende of na het project minder prioriteit gaf aan moeilijk plaatsbare doelgroepen, waardoor de commitment voor de ontwikkelde aanpakken in het project sterk terug liep. Dit gebeurde bijvoorbeeld in Drechtsteden en bij Activerium.

#### *Hypothese 3*

Het terugtrekken van UWV is niet de bepalende reden waarom overige projecten geen structurele resultaten opleveren.

- Toetsresultaat: hypothese is deels waar.

Door alle projectleiders wordt gewezen op de externe omstandigheden die een belangrijke invloed hebben gehad op het project. De belangrijkste daarvan is volgens hen dat UWV door bezuinigingen op hun budgetten minder of geheel niet meer kon deelnemen aan het project. In Drechtsteden heeft dit er toegeleid dat het tweede deel van het project uiteindelijk door alleen de ISD is uitgevoerd, zonder deelname van UWV. Bij de projecten van Amersfoort, Activerium en Hoogeveen heeft het invloed gehad op de wijze waarop en het tempo waarin het project is uitgevoerd.

Tegelijk geldt dat ook andere factoren een belangrijke invloed hebben gehad op het verloop van de projecten en de keuze om de ontwikkelde concepten al dan niet te implementeren. Een belangrijke factor is bijvoorbeeld de keuze van de gemeenten zelf om de prioriteit in de dienstverlening te verlagen voor de doelgroep van het pilotproject. Dat geldt met name voor de projecten van Drechtsteden en Activerium. In de voorbereidingen op de (voorgenomen) Wet Werken Naar Vermogen is deze afweging gemaakt. De achtergrond hiervan waren de bezuinigingen op het participatiebudget door het Kabinet Rutte I die vooruitlopend op de Wet Werken naar Vermogen zijn doorgevoerd.

#### *Hypothese 4*

Het doel van Pilot 3 was onduidelijk en weinig concreet en de link met arbeidsgehandicapten was onvoldoende expliciet.

- Toetsresultaat: hypothese is niet waar.

Doelstelling van Pilot 3 was om aanpakken te ontwikkelen voor meer integrale dienstverlening voor werkzoekenden en werkgevers op Werkpleinen. De dienstverlening diende mede gericht op mensen met een arbeidsbeperking te zijn.

De bovenstaande doelstelling lijkt veel ruimte te geven voor een verschillende invulling van de projecten. Projecten konden bijvoorbeeld gericht zijn op meer integrale dienstverlening van de gemeente met UWV. Een andere mogelijkheid was dat projecten tot doel moesten hebben om meer mensen met een arbeidsbeperking te bemiddelen naar regulier werk of de integratie van dienstverlening gericht op mensen met een arbeidsbeperking in het Werkplein.

Vanuit de projectleiders of de projecten zijn er geen signalen dat deze doelstelling als onduidelijk of te weinig concreet werd beoordeeld. De deelnemende Werkpleinen hebben hun projecten goed onder deze overkoepelende doelstelling kunnen onderbrengen.

Voor alle projecten geldt dat zij ondanks de meer indirecte verwijzing naar de doelgroep arbeidsgehandicapten ('mede gericht op') in hun project ruim aandacht hebben besteed aan de doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt of met een arbeidshandicap. Daarin zijn verschillende accenten gelegd: cliënten met een grote afstand (Amersfoort, Activerium, Drechtsteden, Hoogeveen), Jongeren (Heerlen) en WSW-ers (Terneuzen).

Alle projecten hadden in de projectopzet wel meer integraliteit als doel/opzet. In Hoogeveen en Heerlen is dat ook gelukt, in Apeldoorn wel in het project, maar daarna niet. In Amersfoort is vooral de informele samenwerking versterkt. In Drechtsteden en Terneuzen is weinig tot geen integraliteit gerealiseerd en is ook in het project vooral gefocust op het ontwikkelen van ervaring van de gemeente met de doelgroep en niet zozeer op samenwerking of meer integraliteit.

#### *Hypothese 5*

Bepalende factor: initiële urgentie bij de start van het project op lokaal niveau.

– Toetsresultaat: hypothese is waar.

In de managementliteratuur rondom organisatie- en cultuurverandering geldt (het gevoel van) urgentie van de verandering als een belangrijke factor die bepalend is voor het slagen van de verandering. Binnen het project van Heerlen is duidelijk geïnvesteerd in het over het voetlicht brengen van de urgentie (om te komen tot een integrale en effectieve aanpak van het jongerenloket. In de andere projecten lijkt dat minder het geval geweest te zijn. De projecten van Werkplein Activerium en Drechtsteden betroffen experimenten, respectievelijk in anders met de klant omgaan en in jobcarving. De projecten kwamen niet direct voort uit een grote urgentie. De projecten van Terneuzen en Hoogeveen zijn geïnitieerd vanuit een reeds voorop lopende werkgeversbenadering, die verder verbreed en versterk werd. Ook hier was niet direct sprake van urgentie. Voor het project van Amersfoort is geen heldere uitspraak mogelijk.

In bredere zin kan ook geconcludeerd worden dat deelname aan Pilot 3 bij de start door Werkpleinen niet gezien werd als een belangwekkend programma. Het aantal inschrijvingen was beperkt en uiteindelijk is er een beperkt aantal projecten uitgevoerd. Ook uit de beperkte aandacht die de deelnemende Werkpleinen vanuit landelijke partijen hebben ervaren komt geen grote gevoelde urgentie naar voren voor de problematiek die in de Pilot centraal stond.

#### *Hypothese 6*

Bepalende factor: Meer dan gecommitee en enthousiaste trekker!

- Toetsresultaat: hypothese is waar.

In Heerlen en in Hoogeveen (de projecten die hebben geleid tot structureel ingebedde veranderingen) was hier zeker sprake van (na wisseling van projectleider van UWV naar de gemeente). In Apeldoorn was er zeker ook sterk aan het project gecommitte trekker, het project heeft daar ook relatief goed gedraaid. Daar is echter niet gekozen om de aanpak voort te zetten. In Amersfoort en Drechtsteden is dit minder het geval geweest, met name in de eerste fase. In Amersfoort en Drechtsteden is er ook tussentijds gewisseld van projectleider. Wat opvalt is ook dat in ieder geval Heerlen en Apeldoorn projectleiders waren die ook partijen bestuurlijk/managementniveau konden verbinden en enthousiasmeren. Lijkt ook in Hoogeveen zo te zijn, maar daar lastig vast te stellen. Onder hypothese 2 zijn wij reeds ingegaan op het belang van commitment vanuit het management en bestuurlijk niveau .

### 3.2.2 Conclusie pilot 3: weinig urgentie

Voor vier van de zes projecten geldt dat er geen implementatie zal plaatsvinden. Bij deze projecten is de gerealiseerde verbetering ten opzichte van het doel van Pilot 3 (een meer integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers) beperkt. Het project van de gemeente Heerlen heeft binnen het project geleid tot een duidelijke verbetering in de integrale benadering en bemiddeling van de doelgroep jongeren, onder andere doordat de doelgroep beter in beeld is gebracht en de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs naar de WSW is beperkt. De werkwijze wordt ook na afronding van het project voortgezet. Wel hebben de andere deelnemende gemeenten hun deelname gestaakt, vooral vanwege andere prioriteiten in de besteding van de schaarse middelen. In Hoogeveen heeft het project geleid tot een integraal werkgeversteam bestaande uit de gemeente, UWV en het sw- bedrijf.

Binnen de projecten zijn plaatsingen gerealiseerd, daarbij blijkt het aantal plaatsingen lager te zijn dan vooraf verwacht. Het project van de gemeente Heerlen richt zich op een brede groep jongeren, waaronder jongeren met een arbeidsbeperking (praktijkonderwijs). In het project wordt op basis van de ontwikkelde aanpak een flinke daling van de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs naar de sociale werkvoorziening geconstateerd (van 80 naar 3 jongeren per jaar).

Project	Doelstelling	Realisatie binnen projectperiode	Opmerkingen
Werkplein Activerium	-	10 reguliere plaatsingen 3 plaatsingen werkervaring/stage	Doelstelling was met 60 cliënten een traject te doorlopen en hen te laten werken naar vermogen. Geen harde doelstellingen op reguliere plaatsingen
Gemeente Heerlen	-	-	Doelstelling van het project was veel breder dan plaatsing bij reguliere werkgevers.
Gemeente Hoogeveen	115 extra plaatsingen door integrale werkgeversteam	Onbekend	Aantal extra plaatsingen is niet bekend. Partners geven aan dat effectiviteit wel is toegenomen.
Gemeente Terneuzen	80 personen met een wsw-indicatie	38, waarvan 5 met een wsw indicatie	
ISD Drechtsteden	Oorspronkelijk 40 plaatsingen, tussentijds	2 plaatsingen	

	bijgesteld naar 20 plaatsingen.		
Amersfoort	40 cliënten bemiddelen	21 geplaatst bij reguliere werkgevers	

## 4 Voorbeeldprojecten

De afgelopen jaren is met veel energie werk gemaakt van de pilots. Enkele projecten kunnen in onze visie als voorbeeld voor de sector gelden.

### 4.1 Pilot 2

#### 4.1.1 Investors in People

Patijnenburg (thema 2) en AM Groep (thema 3) hebben beiden ervoor gekozen om een nieuwe instrument te implementeren. Investors in People (IIP) is volgens deze sw-bedrijven een uitermate geschikt middel om bij management, leidinggevend en medewerkers te checken of alle gehanteerde instrumenten bijdragen aan de ontwikkeling en bemiddeling van (wsw-) medewerkers naar een betaalde baan in reguliere bedrijven.

Patijnenburg heeft IIP ingezet als instrument bij het realiseren van een nieuwe gewenste cultuur. De verandering is met veel energie en enthousiasme binnen de organisatie gedragen vanuit een gezamenlijk eigenaarschap en vertrouwen.

Hiervoor kregen de medewerkers de mogelijkheid zich te laten certificeren als IIP-facilitator. IIP facilitators waren ook de nieuwe cultuurdragers binnen de organisatie. Mensen konden zich vrijwillig aanbieden om een IIP facilitator te worden. Dit had een zeer positieve effect op de intrinsieke motivatie. Het gevolg is dat er veel nieuwe talenten ontdekt, het inzicht in effecten van eigen handelen is toegenomen en dat de weerstand t.a.v. de verandering is weggefallen nu mensen mede eigenaar zijn van de verandering. In de bedrijfsvoering is er meer zicht op processen waardoor we beter kunnen sturen op resultaten en bewuster kunnen kiezen. Voorheen werd er achteraf bijgestuurd. Nu is meer grip op processen.

De insteek van AM groep voor deze IIP pilot was: "Ontwikkeling van instrumentarium voor de sw-branche". Een neveneffect is dat tegelijkertijd gewerkt wordt aan "Cultuurverbetering":

- IIP werd gebruikt als katalysator voor 'verbetering van de cyclus'.
- Managers kijken kritischer naar zichzelf.
- Rendement van beleid wordt beter gemeten.
- Projecten worden zorgvuldiger geëvalueerd.
- Communicatie naar medewerkers is verbeterd.
- AM Groep heeft een introductiebeleid opgesteld, de gesprekkencyclus geprofessionaliseerd en een handboek HRM & Beleid geschreven wat voor iedereen beschikbaar is.

Voor AM Groep was IIP ook een goed hulpmiddel om te checken of de beschikbare HR-instrumenten op orde waren. IIP is een onderdeel van de bedrijfsvoering. De eigen processen en de voortdurende verbetering hiervan staan centraal.

Zowel AM Groep als Patijnenburg zijn inmiddels ook IIP gecertificeerd. De certificering is belangrijk voor de sector. Het geeft aan dat de sw-organisatie over de juiste HR-hulpmiddelen beschikt om mensen goed te kunnen ontwikkelen. Dit heeft weer een imagoverbeterend effect op de externe opdrachtgevers. De jaarlijkse toets van IIP voor de certificering zorgt er voor dat de sw-bedrijven blijven investeren in de verbetering en ontwikkeling van mensen.



Lessen uit de Investors In People projecten van Patijnenburg en AM Groep:

- Een directieve leiderschapsstijl past niet bij IIP.
- Gezamenlijk eigenaarschap en vertrouwen tussen MT en de medewerkers is nodig.
- Volledige commitment binnen MT en een heldere communicatie vanuit MT richting de organisatie.
- Aanboren van nieuwe cultuurdragers om weerstanden te kunnen herkennen en deze weg te kunnen nemen om zo te werken aan meer draagvlak binnen de organisatie.

#### 4.1.2 Two Ticks 2 Match (Lander)

Lander heeft gekozen om de werkgeversdienstverlening volledig vraaggericht te maken. Hiervoor is gekozen voor de web applicatie Two Ticks 2 Match (TT2M). TT2M biedt aan de werkgevers een webomgeving waarbij ze zelf online een selectie kunnen maken van de voor hen geschikte werknemers. Hierbij wordt de match gebaseerd op de aangeboden en gevraagde competenties. Zogenaamde competentiematch.

Het nieuwe zoekproces met TT2M (van push naar pull systeem) zorgt voor de omkering van een aantal belangrijke bedrijfsprocessen. De match is /wordt immers gemaakt door de werkgever. Dit vraagt om een snelle reactie op de gemaakte match door de werkgevers en een andere invulling van bedrijfsbezoeken.

Resultaten van TT2M zijn als volgt te benoemen:

- 24-uurs dienstverlening aan werkgevers;
- veel meer aandacht voor de vraag van de werkgever;
- er ontstaat (vanzelf) een brede scope (voor werkgevers en klanten);
- duur van de nieuwe dienstverbanden is langer (14 maanden);
- administratieve (matchings-) last bij werkgevers van 2 uur naar 15 minuten teruggebracht;
- verrassende fittende matches (“anders nooit zelf gevonden”).

##### *Lessen uit Two Ticks 2 Match*

TT2M heeft bij Lander in begin veel interne onrust veroorzaakt. Het (systeem) is zó anders en (soms) zo bedreigend (voor de accountmanagers) dat bij voortdurende de vinger aan de pols gehouden moest worden. Lander heeft continu aan draagvlak binnen de organisatie gewerkt om TT2M volledig binnen de organisatie te kunnen verankeren. Draagvlak is gerealiseerd door het organiseren van verschillende intervisiebijeenkomsten om zo ruimte te geven voor weerstanden en andere ideeën.

Om weerstanden in een vroeg stadium te herkennen en te voorkomen is het nodig gebleken om de medewerkers mee te nemen in het denkproces vooraf. Daarnaast zijn nieuwe cultuurdragers nodig die in staat zijn het nieuwe matches te omarmen en door te geven.

#### 4.1.3 Buitenkanz (Presikhaaf, Pauw Bedrijven en Permar)

Doel van het project Buitenanz is meer duurzame plaatsingen van sw-medewerkers bij werkgevers door de leidinggevende bij de opdrachtgever in staat te stellen om als mentor/coach op te treden voor de gedetacheerde sw-medewerker. Dit is een nieuwe manier van denken waarbij het gezamenlijk belang om de plaatsing duurzamer te maken centraal staat.

De kracht van Buitenanz is dat de opdrachtgever meer inhoudelijk betrokken zijn bij de match. Samen met de opdrachtgever wordt gewerkt aan het voorkomen van een mismatch tussen de vraag en aanbod. Dit wordt gedaan door de kwaliteiten en de belemmeringen van de sw-medewerker in kaart te brengen.

Gedurende het project ontdekten de werkgevers dat de gedetacheerde sw-werknemer niet veel verschilde dan hun eigen laagopgeleide werknemers Dit gaf nieuwe inzichten.

#### *Resultaten Buitenzak*

Buitenzak is een coachingsinstrument dat, op projectmatige wijze, bijdraagt aan de dienstverlening richting werkgevers.

- 60 sw-medewerkers geplaatst bij opdrachtgevers (beoogd was 45);
- van de 60 sw-medewerkers zijn er 19 duurzaam geplaatst (duurzaam is > 18 maanden);
- 34 bedrijven deden mee aan dit project (beoogd was 36);
- 43 coaches/mentoren bij opdrachtgevers opgeleid (beoogd was 42).

#### *Lessen Buitenzak*

Voor sommige sw-kandidaten is sturing op afstand (bij de opdrachtgever) door de consulent niet haalbaar gebleken.

## 4.2 Pilot 3

### 4.2.1 Heerlen - Jongerenloket

De doelstelling van het project was om de structuur van samenwerking rondom jongeren (het jongerenloket) en de methodiek met betrekking tot het bieden van maatwerktrajecten structureel in te bedden in het Werkplein door de aanpak en resultaten beter vast te leggen en te monitoren vanuit één loket. In 2010 was het doel om voor minimaal 600 jongeren uit deze doelgroep maatwerkdienstverlening aan te bieden. Voor 2011 gold een verdere uitbreiding.

Resultaat van de Pilot is dat de structuur van samenwerking rondom kwetsbare jongeren (het jongerenloket) en de methodiek met betrekking tot het bieden van maatwerktrajecten is versterkt en in Heerlen structureel is ingebed in het Werkplein. In dit kader is gestuurd op het behalen van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve doelstellingen. Per maart 2012 wordt aan 1.700 jongeren maatwerktrajecten geboden. Dit overstijgt de beoogde 600 trajecten voor 2010 ruim.

Door werknemers van het jongerenloket in te delen in drie groepen komen expertise en affiniteit beter tot hun recht. Dit leidt zowel tot voorkoming van intrede in de WSW, Wajong en/of WWB als een vermindering van terugval van jongeren. Tevens worden door de samenwerking met verschillende partijen binnen het jongerenloket korte lijnen en overlegstructuren bewerkstelligd. Dit zorgt voor een snelle inzet van passende trajecten voor jongeren. Tot slot vormen de werknemers van het jongerenloket (consulenten) één duidelijk aanspreekpunt voor jongeren waar cliënten met meerdere problemen terecht kunnen (bijvoorbeeld problematiek rondom huisvesting, financiën, gezondheid, werk en onderwijs).

Inmiddels is door de gemeente Heerlen besloten om de ontwikkelde aanpak rond het Jongerenloket structureel in te bedden. Echter, de overige betrokken gemeenten hebben de keuze gemaakt niet verder te gaan met de uitgewerkte aanpak. De insteek van Heerlen is wel dat gemeenten in een later stadium kunnen aanhaken.

Lessen uit het project van Heerlen:

- Medewerkers in kleinere groepen verdelen zorgt er voor dat specialismen en affiniteiten beter tot hun recht komen.
- De bottom-up aanpak die is toegepast in dit project is erg succesvol. Sturen op hoofdlijnen draagt positief bij aan het behalen van resultaten, aangezien werknemers gestimuleerd worden zelf hun

doelstellingen te identificeren (middels opgestelde businessplannen) en om deze op creatieve wijze te behalen.

- Delen van ervaringen en problemen uit de dagelijkse praktijk vormen een belangrijke voeding voor verbetering. De organisatie van intervisies is hiervoor van groot belang.
- 80%-90% Van de geplaatste jongeren heeft nazorg nodig, zorg dat consultants en coaches toegerust zijn om deze nazorg te bieden.
- Politieke steun is een essentiële factor voor het succesvol uitvoeren van deze aanpak in de going concern.

#### 4.2.2 Hoogeveen – integraal accountteam

De doelstelling van het project is om een integrale full service werkgeversbenadering te ontwikkelen en te implementeren met de gemeente, UWV, sw- bedrijf, ROC's en uitzendbureau's. Vorming van een integraal accountmanagement team, bestaande uit accountmanagers vanuit de verschillende partijen die verantwoordelijk zijn voor het (op eenduidige wijze) benaderen van werkgevers.

Begin 2013 blijkt gerealiseerd: Een integraal accountteam werkgeversdienstverlening waarin participeren: UWV, gemeente en Alescon. In het accountteam wordt elkaars portefeuille meegenomen, wordt integraal gewerkt binnen 1 systeem (WBS en Sonar). UWV heeft (mede) op basis van de pilot besloten toch aanwezig te blijven op het werkplein Hoogeveen en deel te nemen aan het integrale accountteam, na eerder vertrokken te zijn. Aankoppeling van uitzendbureaus bleek lastig vanwege privacywetgeving. Nu wel gerealiseerd via gentlemen's agreement om elkaar niet in de weg te zitten en speeddates.

Lessen uit het project van Hoogeveen:

- Bij het ontwikkelen van een integrale werkgeversbenadering is een onafhankelijke projectleider van meerwaarde.
- Structureel intern overleg, fysiek bij elkaar zitten en samen optrekken in bedrijfscontacten zijn bepalende factoren voor een succesvolle integrale werkgeversbenadering.

## 5 Conclusies

Het uitvoeren van een representatieve evaluatie op basis van meetbare doelstellingen is door de diversiteit in opzet en inhoud van de projecten nauwelijks mogelijk gebleken. Het succes wordt binnen veel projecten vooral in termen van ervaring en reacties van medewerkers of werkgevers uitgedrukt, vaak kwalitatief. Aangezien wij ons baseren op de informatie die binnen de projecten zelf beschikbaar is zijn ook wij in sterke mate genoodzaakt ons te beperken tot een kwalitatieve beoordeling. De pilots hebben wel een bijdrage geleverd aan het op gang brengen van een bewustwordingsproces. De evaluatie levert in beperkte mate inzicht in factoren die de verandering naar arbeidsontwikkelingbedrijf kunnen stimuleren, of juist kunnen belemmeren.

Factoren waardoor doelstellingen niet of ten dele zijn behaald hebben veelal te maken met (gebrek aan) leiderschap en commitment en personele wisselingen. In de visie van Ernst & Young is het ontbreken van SMART doelstellingen en het ontbreken van een normenkader ook een belangrijke verklaring voor het niet behalen van doelstellingen.

### 5.1 *Conclusies pilot 2*

Normenkaders om het effect te bepalen van projecten ontbreken. Het resultaat van projecten in termen van objectieve, meetbare maatstaven is daardoor niet altijd duidelijk. Uitzonderingen hierop zijn enkele projecten binnen thema 4 en 5. Binnen deze thema's zijn doelstellingen in termen van plaatsing wel meetbaar bij bepaalde projecten.

De pilots hebben een bijdrage geleverd aan het doorontwikkelen en implementeren van bestaande visies, culturen en instrumenten binnen sw-bedrijven die voornemens zijn zich tot een 'arbeidsontwikkelbedrijf' om te vormen dat zich richt op een bredere doelgroep en op doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Leiderschap, commitment en draagvlak zijn succesfactoren die maken dat projecten als meer of minder geslaagd zijn te beschouwen. Personele wisselingen op het niveau van projectleiding of directie hebben een negatieve invloed gehad op de mate waarin continuïteit wordt geborgd van een project en op effecten die worden behaald.

Veel projecten zijn vooral instrumenteel van aard en hebben als doel de implementatie van een nieuwe methode/aanpak of een nieuw instrument. Ontwikkelde instrumenten hadden vaak als neveneffect dat de bedrijfscultuur mede werd beïnvloed in termen van klantgerichtheid richting werkgever of meer oog voor ontwikkeling of plaatsing van cliënten.

Commitment op MT niveau met een gedeelde visie op arbeidsontwikkeling is waar een succesvolle verandering minstens aan moet voldoen.

De continuïteit van een project kan worden verbeterd als belangrijke aspecten contractueel met het MT vastgelegd worden.

De thema's waren niet exclusief; dat wil zeggen verschillende projecten zijn niet beperkt tot één thema. Met name projecten binnen de thema's Cultuuromslag, Ontwikkeling instrumentarium en Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers hebben een bredere impact dan alleen het 'eigen' thema.

Projecten binnen thema's 1, 2 en 3 hebben niet tot significant meer doorstroom of uitstroom geleid binnen de doorlooptijd van het project. De resultaten die zijn bereikt, zijn als voorwaarde te beschouwen om door- of uitstroom te realiseren. Nieuwe instrumenten en methoden voor een sw-bedrijf (thema 3) zijn binnen de sector niet nieuw, maar wel voor het sw- bedrijf zelf. In die zin is er op het niveau van individuele sw-bedrijven sprake van innovatie. Doel van de ingevoerde instrumenten was telkens om arbeidsontwikkeling te faciliteren, gericht op de leidinggevenden / werkleiders óf op de sw-medewerker zelf. Nieuwe doelgroepen (thema 4) zijn vooral bediend vanuit de bestaande instrumenten en infrastructuur binnen sw-bedrijven. Op basis van de gesprekken die zijn gevoerd blijkt dat de meeste sw-bedrijven het eigen project als geslaagd beschouwen.

Factoren waardoor doelstellingen niet of ten dele zijn behaald hebben veelal te maken met (gebrek) aan leiderschap en commitment en personele wisselingen. In de visie van Ernst & Young is het ontbreken van SMART-doelstellingen en het ontbreken van een normenkader ook een verklaring voor het niet behalen van doelstellingen.

Uit de voorbeeldprojecten blijken de volgende succesfactoren:

- Leiderschap op het niveau van directie of MT is noodzakelijk om de vaart er in te houden (directie /MT als cultuurdragers). Commitment en actieve communicatie hierover vanuit directie of MT.
- Gebruik maken van enthousiasme en 'voorlopers' in de uitvoering om weerstanden weg te nemen en draagvlak te creëren.
- Intervisie om kennis te delen, problemen te bespreken en op te lossen.
- Eerst plaatsen, dan ontwikkelen. Betrek de werkgever in een vroeg stadium. Hierdoor ontstaat inzicht bij de werkgever en worden investeringen (door eerst te ontwikkelen en dan te plaatsen) gereduceerd.

## 5.2 Conclusies pilot 3

Deelname aan deze pilot werd bij de start door Werkpleinen niet gezien als een belangwekkend programma. Uiteindelijk is maar een beperkt aantal projecten uitgevoerd. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de gevoelde urgentie om integraal samen te werken ontbrak. Maar ook bezuinigingen en onduidelijkheid en onzekerheid rond de toekomstige rol van het UWV hebben een rol gespeeld.

Uit de voorbeeldprojecten blijken de volgende succesfactoren:

- Ruimte voor medewerkers om eigen doelen te stellen en te realiseren.
- Intervisie om kennis te delen, problemen te bespreken en op te lossen.
- Commitment op politiek niveau voor urgentie en de continuïteit.

Binnen deze pilot was het doel om integrale dienstverlening op het Werkplein te ontwikkelen. Om dat te realiseren is samenwerking tussen partners nodig (gemeente, UWV, sw- bedrijf, ROC, etc.). Van de zes projecten zijn er twee geïmplementeerd in de staande organisatie. Dit wordt verklaard doordat partners zoals UWV, onderwijs of uitzendbureaus ook betrokken zijn gebleven bij de dienstverlening. Redenen waardoor partners zich terugtrekken hebben veelal te maken met een verschuiving van prioriteiten (bijvoorbeeld door bezuinigingen) bij de gemeente(n) of partners.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Vragenlijst Pilot 2- Evaluatie SW Pilots (vanaf mei 2012)

Deze vragenlijst betreft de voortgang sinds mei 2012

Naam organisatie:

Naam contactpersoon:

Contactgegevens:      Telefoon:

Email:

Thema project\*:

Visie en Strategie ontwikkeling / Cultuuromslag / Ontwikkeling instrumentarium / Verbreding Doelgroep  
/ Ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers

*\* S.v.p. doorhalen wat niet van toepassing is*

1a. In welke fase bevindt bovengenoemd project zich op dit moment?

- Voorbereiding
- In uitvoering
- In afronding
- Eindevaluatie wordt uitgevoerd
- Voortijdig gestaakt
- Afgerond

1b. Zou u de status zoals hiervoor aangegeven nader willen toelichten?

2. Wat is de impact van het project op de organisatie, bedrijfsvoering en de mensen?

3a. Wat is er in uw visie innovatief aan dit project?

3b. Voor wie was het innovatief? Voor de eigen organisatie & medewerkers of voor de branche?

3c. Kunt u aangeven wat eventueel extra neveneffecten zijn geweest?

4. Op welke manier is het project verankerd in de (verschillende lagen van de) organisatie en is het een onderdeel van de bedrijfsvoering? Is het nog altijd een 'project' (dus tijdelijk) of is het resultaat van het project nu een reguliere werkwijze?



- 5a. Welke 3 succes- en faalfactoren hebben een rol hebben gespeeld binnen uw project?  
(maximaal 3 aankruisen a.u.b.)

TABEL MET SUCCES EN FAALFACTOREN GEBASEERD OP THEMA

- 5b. Zijn er op basis van uw ervaring met dit project nog succes- en faalfactoren toe te voegen aan bovenstaande?

- 6a. Wat was het belangrijkste knelpunt volgens u?

- 6b. Kon dit knelpunt vooraf worden herkend en voorkomen?

- 7a. Bij de vorige evaluatieronde hebben we de situatie als volgt beschreven. Zie het tabel hieronder. Is dit nog altijd correct? Zijn er mogelijk (extra) resultaten gerealiseerd? Indien van toepassing: is het project volledig afgerond of niet? Wat zijn de laatste acties die nog moeten worden uitgevoerd?

	Beoogd product / resultaat	Activiteiten	Gerealiseerd
	TABEL MET DE STATUS VAN DE VORIGE EVALUATIE		

7b. Zijn er in uw visie nog succes- en faalfactoren toe te voegen aan bovenstaande?

--

8a. Wat zou u de volgende keer anders doen?

--

8b. Waarom?

--

9. Wat is er nu door dit project anders? Kunt u dat in één zin omschrijven?

--

10. Hoe heeft u de rol van DIVOSA ervaren tijdens het project?

tijdens de voorbereiding
--------------------------

tijdens de uitvoering
-----------------------

tijdens de afronding
----------------------

11a. Was het voor u vooraf duidelijk aan welke criteria het project zou moeten voldoen?

11b. Zo ja, kunt u nog aangeven welke dat waren?

11c. Heeft het project in uw visie uiteindelijk ook aan die criteria voldaan?

Dank voor uw medewerking!

## Bijlage 2: Analysetabel

### Thema 1: Visie ontwikkeling

#### Samenvatting

Thema 1: Visie ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Samenvatting  2x afgerond 1x in afronding	<p>Alle projecten binnen Thema 1 Visieontwikkeling zijn volgens de sw-bedrijven verankerd in de organisatie.</p> <p>Bij Atlant groep was er sprake van een bestaande situatie die zo blijft.</p> <p>Resultaat is dat de sw-bedrijven een betere imago bij de werkgevers hebben gekregen. (Novatec).</p> <p>Binnen de eigen organisaties is de weg naar buiten meer geaccepteerd en heeft mensontwikkeling meer aandacht gekregen. (allen) Om dit te kunnen realiseren zijn o.a. trainingen en cursussen gegeven aan de eigen personeel. (Dukdalf).</p>	<p>Commitment op MT niveau (Novatec).</p> <p>Minder gedetailleerd (complex), meer visueel en in een eerdere stadium communiceren richting e organisatie. (Allen).</p> <p>Bottom-up i.p.v. Top-down zorgt voor meer draagvlak (Dukdalf).</p> <p>Uniformiteit in de aanpak van iedere werknemer is essentieel.</p>	<p>Onvoorspelbare lokale en landelijke politieke situatie (Novatec en Atlant).</p> <p>Wisselingen bij MT (Novatec).</p> <p>Weerstand binnen de organisatie (Dukdalf).</p>	<p>Voldoende gevoel voor urgentie (2x).</p> <p>Voldoende draagvlak (2x).</p> <p>Ruimte voor doorontwikkeling van de visie/strategie (2x).</p>

#### Bevindingen per sw- bedrijf

Thema 1: Visie ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Novatec  Afgerond  Tussen vangnet en Springplank	<p>Toename detacheringen van 119 nr 134.</p> <p>Toename begeleid werken van 69 naar 84.</p> <p>Meer dan de helft v.d. mensen werkt buiten.</p>	<p>Commitment op MT niveau.</p> <p>Minder gedetailleerd (complex) en meer visueel communiceren richting de organisatie.</p>	<p>Lokale politieke situatie blijven volgen.</p> <p>Wisselingen bij MT.</p>	<p>Gebruik van bewezen instrumenten.</p> <p>Ruimte voor doorontwikkeling</p>

Thema 1: Visie ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>De gang naar buiten is geaccepteerd.</p> <p>Betere samenwerking Novawork en Novatec.</p> <p>Volledig verankerd in de organisatie middels een veranderkaart.</p> <p>Betere imago bij het bedrijfsleven.</p>	<p>Continu aandacht voor mensontwikkeling.</p> <p>Delen van successen.</p>		<p>van de visie/ strategie.</p>
<p>Atlant In afronding</p> <p>De atlant methodiek</p>	<p>Het onderzoek naar de Atlant Methodiek zou worden uitgevoerd onder begeleiding van prof. Dr. F. Nijhuis van de Universiteit van Maastricht. Dhr. Nijhuis zou o.a. de Kosten-baten analyse voor zijn rekening nemen. Vanwege ernstige gezondheidsproblemen heeft hij deze analyse moeten uitstellen. Dit deel van het onderzoek is dus nog 'in uitvoering' en wordt februari 2013 afgerond.</p> <p>In het laatste kwartaal van 2012 zijn de laatste vragenlijsten afgenomen bij de sw-werknemers, werkleiders, coaches, consultants en werkgevers. De resultaten van de vragenlijsten worden momenteel verwerkt. Vervolgens worden de in de onderzoeksopzet benoemde hypothesen getoetst.</p> <p>Voor het einde van het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2013 een eindrapport geschreven.</p> <p>De Atlant Groep had al enkele jaren voor de bekendmaking van het advies van de commissie de Vries, de omslag van sw- bedrijf naar re-integratiebedrijf gemaakt. Momenteel is zelfs</p>	<p>Het is mogelijk verstandig om nog vaker (en mogelijk ook op hoger niveau) te communiceren over zaken (in dit geval bijvoorbeeld de impact van de externe ontwikkelingen) die een onderzoek kunnen belemmeren zodat tijdig van koers kan worden veranderd.</p>	<p>Impact van de politieke ontwikkelingen waren niet te voorspellen.</p>	<p>Voldoende gevoel voor urgentie.</p> <p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Ruimte voor doorontwikkeling van de visie/ nstrategie.</p>

Thema 1: Visie ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>meer dan 80% van de sw-ers extern geplaatst. Bovendien hanteert de Atlant Groep een integrale aanpak voor alle cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt.</p> <p>De werkwijze/ methodiek was en blijft geïntegreerd in de organisatie en de verdere ontwikkeling daarvan staat vanzelfsprekend ook niet stil.</p>			
<p>Dukdalf</p> <p>Afgerond</p> <p>Meedoen: Voor iedereen zichtbaar</p>	<p>Werkleiders en voorlieden geschoold en getraind om met competentieontwikkeling om te kunnen gaan.</p> <p>Bewuster omgaan met de mensen in de organisatie.</p> <p>Mensontwikkeling heeft duidelijk de aandacht gekregen.</p> <p>Verankerd in de organisatie. Borging d.m.v. structureel overleg intern over competentieontwikkeling.</p> <p>Er is een systeem ontwikkeld (werkcladderscan) om competenties te meten. Doorstroom naar buiten is zichtbaar hoger.</p>	<p>Communicatietraject richting werknemers opgezet waarbij een werkgroep aan de slag is.</p> <p>Iedere werkleider had een eigen aanpak. Dit is nu uniform geworden.</p> <p>Communicatie was Top-down is nu Bottom-up.</p> <p>Creëer draagvlak bij werknemers.</p>	<p>Werkleiders hadden in begin weerstand.</p> <p>Door gebruik werkcladderscan neemt de werkdruk toe.</p> <p>Vraagt veel discipline in werk.</p>	<p>Voldoende gevoel voor urgentie.</p> <p>Communicatie.</p> <p>Voldoende draagvlak.</p>

## Thema 2: Cultuuromslag

### Samenvatting

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Samenvatting  9x afgerond 1x in afronding	<p>De transitie van traditioneel sw- bedrijf naar een arbeidsontwikkelbedrijf vraagt om een nieuwe cultuur. Nieuwe cultuur betekent in de praktijk een andere manier van denken en doen. Veel sw-bedrijven hebben hier veel geïnvesteerd in de mensen in de vorm van coaching, training en opleiding.</p> <p>Uiteindelijke doel van veel projecten is acceptatie van de primaire doelstelling om mensen naar een reguliere arbeidsplek te begeleiden.</p> <p>Projecten richten zich vooral op de eigen leidinggevendenden (Empatec, Intos, Patijnenburg, Risse, WSD !GO, Meergroep, Combiwerk). Bij WSD en Inclusief groep ligt de aandacht meer op de sw-doelgroep zelf.</p> <p>Bij veel sw-bedrijven is bij het realiseren van cultuuromslag gekozen om een nieuwe instrument te ontwikkelen / implementeren. (Empatec, Patijnenburg, !GO, Meergroep, Combiwerk).</p> <p>Dit nieuwe instrument bijvoorbeeld loonwaardemethodiek, competentiescan, IIP, WPO en HR Cyclus informatietool vraagt van de organisatie een andere aanpak met de bijbehorende processen. Alle organisaties zijn er</p>	<p>Op directieniveau is er een gedeeld beeld/visie op mensontwikkeling en van daaruit is een programma opzet (WSD).</p> <p>Kwaliteit leiding moet beter.</p> <p>Begeleiding en coaching op werkvloer noodzakelijk om cultuurverandering te bewerkstelligen (Inclusief groep, Combiwerk).</p> <p>Begeleiding en coaching op werkvloer noodzakelijk om cultuurverandering te bewerkstelligen.</p> <p>Sw-medewerkers zijn beter gebaat bij vaste structuren. (Inclusief Groep).</p> <p>Verandering realiseren vanuit een gezamenlijk eigenaarschap en vertrouwen.</p> <p>Aanboren van nieuwe cultuurdragers . De weerstand t.a.v. de verandering is weggevallen nu mensen mede eigenaar zijn van de verandering. (Patijnenburg).</p> <p>Wegnemen van weerstand wordt succesvol aangepakt door in gesprek te blijven met de diverse lagen en continu</p>	<p>Weerstand en angst bij leidinggevendenden voor een afrekencultuur doordat talent en disfunctioneren zichtbaar werden. Heersende cultuur werkt negatief op het positief ontwikkelen van de medewerkers.</p> <p>(Empatec, Risse, WSD, !GO, Inclusief groep).</p> <p>Reflectief vermogen leidinggevendenden viel tegen (Empatec).</p> <p>Werk eerst aan betrokkenheid van de cultuurdragers en richt je daarna op de communicatie (Intos).</p> <p>Politieke en economische situatie was belemmerend.</p> <p>(Intos, !GO, Combiwerk).</p> <p>Interne wisselingen en reorganisaties (Patijnenburg, WSD, Inclusief Groep).</p>	<p>Focus op 2<sup>de</sup> leren (6x).</p> <p>Communicatie (6x).</p> <p>Wegnemen van weerstand (5x).</p> <p>Voldoende draagvlak (5x).</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>in geslaagd om de nieuwe werkwijze te verankeren in de organisatie.</p> <p>Door een aantal sw-bedrijven is op regionaal niveau aansluiting gezocht met de ketenpartners en werkgevers om een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen. (Intos, Meergroep, Combiwerk, IGO)</p> <p>De samenwerking is dan vooral gericht op het (gezamenlijk) plaatsen van de kandidaat.</p>	<p>het belang van arbeidsontwikkelbedrijf te benadrukken (Meergroep, Empatec, IGO).</p> <p>Uniformiteit in denken en doen bij leidinggevendenden, trajectbegeleiders (IGO)</p>		

### Bevindingen per sw- bedrijf

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
<p>Empatec</p> <p>In uitvoering 95%</p> <p>Een springplank in Fryslân</p>	<p>Betreft Spoor 2 binnen project Een Springplank in Fryslân.</p> <p>Project is voor 95% afgerond. Wat nog resteert zijn de eindgesprekken met leidinggevendenden en extern adviesbureau LABORA gepland eind jan begin februari.</p> <p>Bewustwording en het oude ambtelijke cultuur naar het proactieve. (voor de leidinggevendenden).</p> <p>Ontwikkeling hoog op de agenda.</p> <p>Vrijblijvendheid voor een groot deel verdwenen.</p> <p>Meer sturing en minder stuurspeling op dir niveau.</p>	<p>Vroeger algemene trajecten en nu is het meer maatwerktraject voor iedere leidinggevendende.</p> <p>Verwachtingsmanagement had beter gekund.</p> <p>5% heeft het niet gehaald (uit dienst). Heeft in de organisatie veel impact gehad. (onrust).</p> <p>Ontwikkelingsysteem Werkstap blijkt ok geschikt te zijn voor de leidinggevendenden.</p> <p>Nu zijn er slechts 6 competenties waarmee wordt gewerkt. Dit is niet voldoende. Straks wordt meer met resultaatafspraken gewerkt. Hiervoor</p>	<p>angst bij leidinggevendenden voor een afrekencultuur doordat talent en disfunctioneren zichtbaar werden. Dit heeft tot gevolg dat er angst is ontstaan.</p> <p>Ontwikkelingsysteem IOP deel 1 pilot werkte niet goed. Daarom vorig jaar gaan werken met Werkstap voor spoor1. Eerst begonnen voor de sw-groep nu voor de leidinggevendenden.</p> <p>Communicatie was een knelpunt, dit achteraf gezien.</p> <p>Reflectief vermogen leidinggevendenden viel tegen</p>	<p>Focus op 2<sup>e</sup> orde leren.</p> <p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Het juiste leiderschap.</p>



Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Betere scheiding functie/persoon.</p> <p>Betere en passende sturing op functioneringsproblemen.</p> <p>Meer zicht op kwaliteit en meer juiste persoon op juiste plek.</p> <p>Grote taakvolwassenheid.</p> <p>Groter aantal individuele trajecten.</p> <p>Volledig verankerd in de organisatie.</p> <p>Er is nu een sterkere en minder vrijblijvende sturing op ontwikkeling en functioneren.</p>	<p>wordt HR21 ingezet. Functiebeschrijving, competenties en resultaatafspraken.</p> <p>In projectgroep had hier meer aandacht voor communicatie richting de leidinggevendenden moeten zijn.</p>		
<p>Intos</p> <p>Afgerond</p> <p>Intos; dat zijn wij!</p>	<p>Uiteindelijke doelstelling van de cultuuromslag is een verandering in denken en doen.</p> <p>Goede interactie tussen werkleiding en trajectbegeleiding.</p> <p>De organisatiestructuur is aangepast, er zijn nieuwe processen en in 2013 is er een nieuwe communicatiemethodiek waarbij tijdens overleggen duidelijk wordt gemaakt wie waar zit en wat de knelpunten zijn.</p> <p>Acceptatie van de primaire doelstelling om mensen naar een reguliere arbeidsplek te begeleiden.</p> <p>De stappen die Intos heeft gezet om te komen</p>	<p>De trajectbegeleider krijgt meer regie op de plaatsing van de medewerker wat weer een positieve invloed heeft op de cultuuromslag bij Intos.</p> <p>Communicatie was vroeger Top-Down en is nu Bottom-up.</p> <p>Het regisseren van een cultuuromslag door een samenwerkingsstructuur aan te gaan met je belangrijkste partners.</p> <p>Gezamenlijk belang en met de opdrachtgever werken aan een nieuwe cultuur binnen Intos.</p> <p>Respect hebben voor elkaars visie en</p>	<p>Werk eerst aan betrokkenheid van de cultuurdragers en richt je daarna op de communicatie.</p> <p>Politieke en economische situatie was belemmerend.</p> <p>Slechter financieel perspectief.</p>	<p>Focus op 2<sup>e</sup> orde leren.</p> <p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Communicatie.</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	tot een arbeidsontwikkelbedrijf werpt zijn vruchten af. Inmiddels heeft Intos van de gemeentelijke sociale dienst ook de re-integratie van de WWB populatie gegund gekregen.	belangen		
UW Afgerond	<p>Het project is reguliere bedrijfsvoering geworden. Periodiek (een maal per 2 maanden) worden er partnermeetings georganiseerd voor familie/begeleiders van de sw-medewerkers. Meestal voor een bepaalde groep, bijvoorbeeld een die werkzaam is bij/voor een zelfde klant.</p> <p>Het draagvlak binnen de organisatie is toegenomen. Door de sw-medewerkers en gewone medewerkers bij de partnermeetings te betrekken, kwam interactie met de omgeving tot stand. Dit heeft een positief effect gehad, waardoor mede de samenwerking binnen de organisatie is verbeterd.</p> <p>Het innovatieve aan dit project is dat de manier van kijken is veranderd: niet van binnen naar buiten, maar de buitenwereld naar binnen laten schijnen.</p>	De uitvoerende medewerkers aanvaarden de organisatie van de externe meetings als een extra taak. Dit zouden wij een volgende keer anders aanvliegen zodat er geen discussie ontstaat over reële of gevoelde werkdruk en iedereen zich kan focussen op de inhoud van het project.	Investeren in het netwerk rondom de sw-medewerker is een intensieve, tijdrovende activiteit die haaks staat op alle bezuinigingen en efficiëncyslagen die gemaakt moeten worden.	<p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Wegnemen weerstand.</p> <p>Communicatie.</p>
Patijnenburg Afgerond Investors in People	<p>Het project kent een doorlooptijd van 3 jaar met een eerste 0-meting in 2010.</p> <p>Conform de projectplanning zijn er vervolgens IIP facilitators opgeleid en is het project gestart.</p> <p>Eind 2012 hebben pre-audit uit gevoerd en is gebleken dat we de gewenste verandering hebben gerealiseerd die zal leiden tot de certificering in 2013 (na de definitieve audit).</p>	<p>We hebben een iets langere doorlooptijd gekozen omdat we streven naar een gedragen nieuwe cultuur.</p> <p>Deze verandering is met veel energie en enthousiasme binnen de organisatie gedragen vanuit een gezamenlijk eigenaarschap en vertrouwen.</p> <p>aanboren van nieuwe cultuurdragers die</p>	<p>Afgelopen jaar hebben er veel organisatie veranderingen plaatsgevonden. In het verleden had dit geleid tot veel weerstand.</p> <p>Communicatie.</p> <p>Er was een onbedoelde en ongewenste kloof tussen</p>	<p>Focus op 2e orde leren.</p> <p>Wegnemen van weerstand.</p> <p>Communicatie.</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>In het verleden veel weerstand. Maar de IIP aanpak heeft bijgedragen tot meer communicatie en hierdoor ook meer begrip.</p> <p>In de bedrijfsvoering is er meer zich op processen waardoor we beter kunnen sturen op resultaten en bewuster kunnen kiezen.</p>	<p>ontstaan door het opleiden van de IIP facilitators.</p> <p>Mensen konden zich vrijwillig aanbieden om een IIP facilitator te worden. Positieve intrinsieke motivatie.</p> <p>Er zijn veel nieuwe talenten ontdekt.</p> <p>Met name het inzicht in effecten van eigen handelen is toegenomen.</p> <p>De weerstand t.a.v. de verandering is weggevallen nu mensen mede eigenaar zijn van de verandering.</p>	<p>management en medewerkers.</p> <p>Voorheen werd er achteraf bijgestuurd. Nu is meer grip op processen.</p> <p>Een directieve leiderschapsstijl (past niet bij IIP).</p> <p>Weerstand was met name bij de mensen vanuit het kader.</p>	
Risse Afgerond	<p>Doel was het stimuleren van proactief gedrag van leiding en staf op het gebied van arbeidsontwikkeling; het organiseren van gelijkgerichtheid in de organisatie ten aanzien van de geformuleerde visie.</p> <p>Werkwijze</p> <p>Nulmeting: opsporen van blokkades van gedrag bij leiding en trajectbegeleiding dat hoort bij de nieuwe visie, waarbij arbeidsontwikkeling centraal staat.</p> <p>Bepalen te versterken competenties bij de doelgroep van de pilot.</p> <p>Plan van aanpak formuleren om te komen van reactief naar proactief gedrag.</p>	<p>De eigen rol in het arbeidsontwikkelp proces en deze delen in intervisiebijeenkomsten.</p> <p>Onderling delen en afstemmen punten om zo te komen kennis te nemen van elkaars sterke en zwakke punten, een gezamenlijke visie en aanpak te ontwikkelen en elkaar te versterken.</p> <p>We hadden vooraf moeten toetsen of zekerstellen dat de 'arbeidsontwikkelmeter' voor en na pilot gebruikt kon worden.</p> <p>Hierdoor is een minder objectieve eindevaluatie voorhanden.</p>	<p>Persoonlijke veiligheid of onveiligheid was een belangrijk item in het begin van het proces.</p> <p>Daarnaast was er sprake van 'opleidingsmoeiheid'.</p>	<p>Focus op 2e orde leren.</p> <p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Communicatie.</p> <p>Het traject was zo opgezet dat de aandacht gericht is op de individuen die de verandering moesten realiseren.</p> <p>Door de verschillende werkvormen en door</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Training gericht op het gedrag ('persoonlijke kracht') van de medewerkers, waardoor gedrag wordt vertoond dat past bij de nieuwe visie en deze versterkt; versterken van de gekozen competenties.</p> <p>Stellen van persoonlijke doelen en ontwikkelopdrachten waardoor dit gedrag wordt versterkt en ingebed.</p> <p>Tussentijdse evaluaties.</p> <p>Eindevaluatie</p> <p>Beschrijven van de "do's en dont's" van het project.</p> <p>Het project heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het realiseren van deze gevraagde cultuuromslag. Er is meer begrip en duidelijkheid ontstaan over de visie ten aanzien van arbeidsontwikkeling en de uitvoering daarvan, zoals die in een eerder stadium in het Risse impuls traject (vanaf 2006) is opgesteld. Het thema regie in de uitvoering van arbeidsontwikkeling is een centraal thema geweest en heeft in de dagelijkse praktijk meer en meer invulling gekregen in lijn met de visie en bijbehorend instrumentarium.</p> <p>Extra groei aantal externe plaatsingen medewerkers.</p>			<p>het bij elkaar brengen, werden de medewerkers gedwongen te reflecteren op de eigen inbreng in het arbeidsontwikkelproces.</p> <p>Deze focus is een belangrijke succesfactor geweest.</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Beter match tussen vraag en aanbod te detacheren medewerkers.</p> <p>Kwaliteitsslag in het proces 'van binnen naar buiten', waardoor een proces op gang gekomen is van integratie van de re-integratieafdeling van De Risse en de sociale diensten van Weert en Nederweert (planning 1 april 2013).</p> <p>-/- De Arbeidsontwikkelmeter is niet meer ingevuld, omdat het instrument niet meer gebruikt kon worden; hierdoor hebben we de nulmeting niet kunnen vergelijken met een 'eindmeting'.</p>			
<p>WSD</p> <p>Afgerond</p> <p>Succes in Mensontwikkeling</p>	<p>Het zo regulier mogelijk laten werken van mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt is nu het primair proces van WSD.</p> <p>De doelgroep wordt zelf in de gelegenheid gesteld om te reageren op nieuwe functies</p> <p>Programmagroep heeft de implementatie overgedragen aan de staande lijnorganisatie.</p> <p>De organisatie structuur is aangepast.</p> <p>Er is extra capaciteit vrijgemaakt voor het mensontwikkelproces.</p> <p>Cultuur en leiderschap; ander gedrag: meer eigen verantwoordelijkheid.</p> <p>Toename medewerker tevredenheid (gemeten)</p>	<p>Integrale benadering; structuur, personeel, cultuur en systemen zijn integraal aangepakt.</p> <p>Programmatische aanpak was nieuw.</p> <p>Overdracht minder abrupt doen.</p> <p>Op directieniveau is er een gedeeld beeld/visie op mensontwikkeling en van daaruit is een programma opzet. Dit bleek erg bij te dragen aan draagvlak/ leiderschap.</p> <p>De voortgang van de implementatie wordt 3x per jaar op directieniveau met de betrokken sleutelfunctionarissen (veelal ex programmagroep leden) geëvalueerd en evt. bijgestuurd.</p>	<p>Overdrachtsproblemen programmagroep en lijnorganisatie.</p> <p>Bezuinigingen bij WSD leidden tot veel onrust en ongerustheid.</p> <p>2e orde leren was in de programmagroep continu en expliciet onderdeel van het programma aangevuld met Action learning (in de praktijk leren van kennis en vaardigheden die op dat moment nodig zijn in de groep). Ook bij de uitrol in de organisatie is dit een element wat WSD alle staf en kader bij willen brengen.</p>	<p>Focus op 2e orde leren.</p> <p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Het juiste leiderschap.</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
<p>IGO</p> <p>Afgerond</p>	<p>De visie dat mensontwikkeling leidend is.</p> <p>Middels trainingen en coaching is er gewerkt aan de cultuuromslag van productiebedrijf naar arbeidsontwikkeling. Cultuuromslag is gerealiseerd.</p> <p>Er is een loonwaardesysteem geïmplementeerd om de ontwikkeling van de medewerkers te meten.</p> <p>Er is een handleiding uitgebracht "Werken naar vermogen, de loonwaardebepaling". En een promotiefilm ontwikkeld.</p> <p>De rapportage kosten baten analyse is volledig afgerond.</p> <p>Het loonwaarde-instrument zoals door IGO is ontwikkeld geeft informatie over de loonwaarde per individu, per afdeling en organisatie breed. Alle wsw- medewerkers hebben inmiddels al meerdere metingen gehad. Het instrument is een onderdeel geworden van het IOP en beoordelings- en functioneringsgesprek. Tevens is het een praktisch en hanteerbaar model bij het tot stand komen van het detacheringstarief.</p> <p>De rolverdeling en verantwoordelijkheden zijn veranderd. Met name bij consultants en werkleiders. Het gedrag moest worden aangepast. De consultants kregen de regierol in de ontwikkeling van de medewerkers. De</p>	<p>Tijdens het implementeren van het loonwaardesysteem werd geconstateerd dat niet iedereen volgens dezelfde methodiek werkt. Er is een vragenboekje opgesteld. Dit vragenboekje helpt de consultant en leidinggevende om de niveaus van de competenties te bepalen. Het is van essentieel belang dat met het vragenboekje wordt gewerkt. De uitkomst van de metingen was hierdoor niet goed. Er ontstonden hierdoor diverse discussies in de organisatie over de kwaliteit van de meting. Vanuit het project was het van groot belang geweest om consultants en werkleiders beter te informeren over de werkwijze om te komen tot een juiste meting.</p> <p>De eerste stap is dat medewerkers zelf aan de slag gingen, daarna is de 2<sup>e</sup> stap om uniformiteit te krijgen. Wanneer we niet meteen met de juiste middelen werken, dan is het lastig om draagvlak te krijgen.</p>	<p>Dit instrument past meer bij de beter plaatsbare mensen. Moeilijk plaatsbare mensen krijgen binnenkort extra aandacht. Idee is om hier jobhunting voor in te zetten.</p> <p>Voor deze groep is aanbodgericht werken de aanvulling in de werkwijze.</p> <p>Cultuuromslag veroorzaakt angst voor verandering.</p> <p>Uniformiteit in aanpak om de loonwaarde te bepalen van medewerkers en het systeem te handhaven.</p> <p>Economische situatie is niet bepaald een kans omdat het lastig schipperen is. Gemeenten zijn ook aan het bezuinigen.</p>	<p>Focus op 2e orde leren.</p> <p>Wegnemen van weerstand.</p> <p>Communicatie.</p> <p>Doordat er een loonwaardesysteem is geïmplementeerd is mensontwikkeling kwalitatief en kwantitatief meetbaar geworden.</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>consulent heeft ook de regie met betrekking tot de bepaling van de loonwaarde.</p> <p>Doordat het loonwaardemodel is geïntegreerd in de beoordelings- en functioneringssystematiek is er sprake van een reguliere werkwijze.</p>			
<p>Meergroep</p> <p>Afgerond</p> <p>Succes via ontwikkelingsgerichte en vraaggestuurde begeleiding</p>	<p>In principe al een tijd geleden afgerond. De vorige evaluatie was de eindevaluatie.</p> <p>Cultuurverandering gaat wel verder. Als Meergroep zijn we per 1 januari 2013 zijn de reïntegratiegelden van de IJmond gemeentes naar sw- bedrijf gekomen. Op deze manier wordt SW en SD één bedrijf (werk).</p> <p>Dit jaar komen 3 combivestigingen in de regio. De centralisatie zorgt er voor dat de mensen beter begeleidt worden. Dit geldt voor ww en sw-mensen. Veel klantmanagers werken nu voor IJmond Werkt. Participatiebudget gaat grotendeels naar De Meergroep en samen gaan ze verder voor een matching voor de onderkant van de arbeidsmarkt.</p> <p>Inmiddels zien mensen dat we een arbeidsontwikkelbedrijf zijn. (niet meer in wording).</p> <p>WPO ingezet en veel mensen opgeleid als coach. Heel bedrijf kent WPO dan ook. Er zijn nu ongeveer 40 mensen die WPO kunnen afnemen. Vorig jaar deze mensen opgeleid om WPO methodiek uit te kunnen voeren.</p>	<p>Grote impact op de bedrijfsvoering en de organisatie.</p> <p>Iedereen is betrokken. Er is een beleidsnota bedacht.</p> <p>Constant in gesprek geweest met de medewerkers. Hierdoor is het een gedragen project geweest.</p> <p>Organisatie is erg flexibel geweest. De veranderende omstandigheden maakten dat we in staat waren te improviseren naar de nieuwe situatie.</p> <p>Wegnemen van weerstand wordt succesvol aangepakt door in gesprek te blijven met de diverse lagen en continu het belang van arbeidsontwikkelbedrijf te benadrukken.</p> <p>Borging vanaf begin intensiever inzetten door het WPO Team.</p>	<p>Ontbreken van draagvlak binnen de organisatie.</p> <p>Te vroeg de conclusie getrokken dat de PL overbodig zou zijn. Maar na een maand was dit al teruggedraaid. De eigenaar van het project was weg.</p> <p>Bereiken van voldoende draagvlak was een taai proces. Vooral in de uitvoerende lagen. Het was geen bedreiging maar een kans.</p>	<p>Voldoende draagvlak.</p> <p>Wegnemen van weerstand.</p> <p>Communicatie</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Arbeidsontwikkelproces is leidend i.p.v. productieproces. Werkleiding krijgt de juiste instrumenten om hiermee om te kunnen gaan.</p> <p>Mensen omarmen WPO dan ook. Iedereen heeft de targets gehaald. sw-ers zijn er ook mee bezig.</p> <p>De ontwikkeling is prachtig om te zien.</p> <p>In de toekomst gaat De Meergroep naar een nieuwe naam toe. IJmond Werkt! Gaat per 1 januari 2013 in. GR met 4 gemeenten (Uitgeest, Beverwijk, Heemskerk, Velsen), moet nog even aangepast worden.</p> <p>IJmond Werkt! Is een gevolg van de ingezette cultuuromslag en de succesvolle transitie naar een arbeidsontwikkelbedrijf.</p>			
<p>Inclusief Groep</p> <p>Afgerond</p> <p>Regulier in de SW</p>	<p>In mei 2012 afgesloten met een symposium samen met TNO.</p> <p>de organisatie zicht gekregen wat onder regulier werken moet worden verstaan.</p> <p>Inzicht gekregen in de samenwerking binnen gemengde teams waarbij meer dan 50% regulier een positief effect heeft op de rest van de team.</p> <p>Slagen gemaakt in de beoordeling van mogelijkheden om met de doelgroep zo regulier mogelijk te werken.</p>	<p>Begeleiding en coaching op werkvloer noodzakelijk om cultuurverandering te bewerkstelligen.</p> <p>Sw-medewerkers zijn beter gebaat bij vaste structuren.</p> <p>Kwaliteit leiding moet beter.</p> <p>Uitgangspunten pilot beter communiceren Het referentiekader is verbreed/verdiept, waardoor vinden van mogelijkheden om in een mix van medewerkers binnen diverse organisatievormen (SW-intern,</p>	<p>Wisselingen in de samenstelling van de teams.</p> <p>Heersende cultuur werkt negatief op het positief ontwikkelen van de medewerkers.</p> <p>Spanningsveld tussen reguliere- en sw-medewerker (training en intervisie gegeven) Kwaliteit leiding wisselt per project.</p>	<p>Wegnemen van weerstand.</p> <p>Het juiste leiderschap.</p> <p>Communicatie.</p>



Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Praktijkpilot vroegtijdig met 6 teams gestopt omdat de huidige cultuur een negatieve impact had op de gewenste groei, de verhouding regulier versus SW niet optimaal was en de uitgangspunten van de pilot onvoldoende zijn gecommuniceerd.</p>	<p>groepsdetachering, joint ventures, detachering/BW of helemaal extern) is vergroot, en met succes.</p>		
<p>Combiwerk Afgerond</p>	<p>Combiwerk is nu een werkleerbedrijf dat gemeenschappelijk ieder vanuit zijn rol werkt aan doorstroom/plaatsing op de markt van de brede doelgroep.</p> <p>Instrumentarium (HR-cyclus, informatietool) op orde, geïmplementeerd. Management en kader zijn toegerust en past toe.</p> <p>De impact is groot. Pilot was het starttraject van een verandertraject. Verdere transitie naar arbeidsontwikkelingsbedrijf voor brede groep aan de onderkant van de arbeidsmarkt.</p> <p>Mede door het traject is Combiwerk een geschikt fusiepartner met de activeringstak van de sociale dienst. De fusie loopt.</p> <p>HR-cyclus en instrumentarium zijn verankerd in beleidsdocumenten, o.a. zichtbaar op de intranet. Op uitvoering wordt gemonitord.</p> <p>Er liggen werkprocessen onder. Geregeld gespreksonderwerp in het MT.</p> <p>ICT-dashboard is geïmplementeerd en beschreven in systematieken,</p>	<p>Eerder verdieping in leiderschapsontwikkeling MT.</p> <p>Rapporteren en vieren ontwikkelingen op de doorstroom en uitstroom doelgroep-medewerkers. Had ook eerder tot herijking van het primair proces.</p>	<p>Rijksbezuinigingen en op financiën sturende gemeente dwingen tot het leidend kader voor Combiwerk en dat werkt door in alle lagen.</p>	<p>Wegnemen van weerstand.</p> <p>Holistische benadering.</p> <p>Lange termijn, visievastheid; geloven in de stip, de goede route naar de stip vormt zich gaandeweg. Mix van wanneer je als MT stuurt en dan weer ruimte laat en signalen kader verwerkt in het vervolgprogramma.</p> <p>Dashboard/meetinstrumentarium op zowel arbeidsontwikkeling, P- en F-kant is innovatief, vanwege ook inzicht op AO-kant. Daarnaast de mate</p>

Thema 2: Cultuuromslag	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	projectdocumenten. Betrokken in het controllersoverleg en MT.			van gebruiksvriendelijkheid en real-time.

### Thema 3: Instrument ontwikkeling

#### Samenvatting

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Samenvatting  6x afgerond 1x in afronding	<p>Ontwikkelde instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– WPO (Hameland).</li> <li>– Insight Out (DZB).</li> <li>– liP (AM Groep).</li> <li>– De Verrekijker (IederZ).</li> <li>– Werkstap (Empatec, spoor 1).</li> <li>– Praktijkassessment (Paswerk).</li> <li>– ERGO (Promen).</li> </ul> <p>De projecten van DZB, IederZ AM Groep, Empatec en Promen zijn geslaagd. Zij zijn er in geslaagd een succesvolle methodiek te ontwikkelen en deze in de organisatie te verankeren. Zo is door de Verrekijker (IederZ) is detachering bereikbaar geworden voor een minder kansrijke doelgroep.</p> <p>Twee instrumenten worden niet meer of op een andere manier gebruikt. Deze zijn WPO van Hameland en Praktijkassessment van Paswerk.</p>	<p>Commitment vanuit MT is belangrijk. Contractueel met MT vastleggen dat er gewerkt wordt aan een pilot en dat ondersteuning nodig is. (Hameland).</p> <p>Er zijn indicatoren nodig waar op gemeten kan worden om zo te bepalen hoe het gesteld is met de arbeidsontwikkeling van de mensen (Hameland).</p> <p>Werkgevers vinden de aandacht prettig. (DZB).</p> <p>Een keurmerk (liP) kan imago verbeterend werken richting externe opdrachtgevers. (AM Groep).</p> <p>Draagvlak binnen de eigen organisatie is erg belangrijk. (AM Groep).</p> <p>Succesvol traject doordat mensen zelf</p>	<p>Mensen die naar buiten werden geplaatst werden niet meer doorontwikkeld. Arbeidsontwikkeling (WPO) kwam daardoor in een laag pitje te staan. (Hameland).</p> <p>Onvoorspelbare lokale en landelijke politieke situatie (Hameland en Promen).</p> <p>Wisselingen bij de interne organisatie (Hameland en Promen).</p> <p>Angst bij leidinggevenden voor een afrekencultuur.</p> <p>Talent en disfunctioneren worden zichtbaar dit heeft tot gevolg dat er angst is ontstaan. Reflectief vermogen is hierbij</p>	<p>Concrete doelstellingen (7x).</p> <p>Inbedding in de totale visie en strategie (5x).</p> <p>Handelingsvermogen (4x).</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>WPO (Hameland) is niet verankerd in de organisatie. De oorzaken liggen in de externe en externe factoren. Intern is dat veel mensen zijn vertrokken. Impact van WPO is nihil bij de eigen organisatie en bij de werkgevers.</p> <p>Praktijssesment (Paswerk) is veranderd in een diagnoseproduct, maar wordt nog steeds ingezet aan de kop van het proces.</p> <p>Geconstateerd kan worden dat de ontwikkelde instrumenten en methodieken vooral een interne focus hadden waarbij de leidinggevenden, trajectbegeleiders en overige betrokkenen bij de sw-groep een andere manier van werken hanteerden.</p> <p>Het betrof een professionaliseringslag van veel sw-bedrijven in de zoektocht naar een ideaal instrument.</p>	<p>verantwoordelijk worden gemaakt voor hun eigen ontwikkeltraject. (IederZ).</p> <p>De groepsdynamiek zorgt ervoor dat de groep sneller extern ingezet kan worden. Beter werkt het als direct vanuit de werkvloer een ontwikkelingsprogramma kan worden gestart. Training on the Job. (IederZ).</p> <p>Bij het ontwikkelen van de competenties van de leidinggevende is maatwerk erg belangrijk gebleken. (Empatec).</p> <p>Verwachtingsmanagement bij projecten kan beter. Vooral kun je al veel verwachte aspecten incalculeren (Empatec).</p> <p>Organisatie heeft een meerjarenvise nodig om goed te kunnen beoordelen of de ingezette koers met de korte termijn doelstellingen de goede koers is. (Paswerk).</p> <p>Bij het ontwikkelen van de competenties is het van belang dat de medewerker zelf betrokken wordt. Zijn kijk op zijn eigen ontwikkeling is de uitgangspunt. (Promen).</p> <p>Daarnaast is het van belang dat er sprake</p>	<p>belangrijk (IederZ).</p> <p>Weerstand binnen de organisatie. Consulents en leidinggevenden moeten er toegevoegde waarde van inzien. (Hameland, DZB, IederZ).</p> <p>Communicatie had beter gekund (IederZ).</p>	

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
		is van een samenhangend geheel tools om in te zetten i.p.v. losse instrumenten. (Promen).		

### Bevindingen per sw- bedrijf

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Hameland  In uitvoering	<p>Impact tot nu toe is nul.</p> <p>De reden is enthousiast begonnen maar door de grote veranderingen bij sw-bedrijven kwamen de opleidingen onder druk te staan. Hierdoor kon WPO niet meer worden toegepast. Bij de meeste bedrijven minimaal en bij Hameland is het resultaat nul.</p> <p>Het is niet verankerd in de organisatie. De oorzaken liggen in de externe en externe factoren. Intern is dat veel mensen zijn vertrokken.</p> <p>Kwantitatieve doelstelling is gerealiseerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 6 deelnemende sw-bedrijven.</li> <li>– Totaal 76 WPO-ers.</li> <li>– Totaal 278 werknemers (klanten).</li> <li>– Gemiddeld 3,5 klant per WPO.</li> <li>– Gemiddelde looptijd 8,5 mnd.</li> </ul>	<p>Er liep een project om WPO te ontwikkelen met 14 sw-bedrijven in NL. Maar wat ontbrak is de validiteit van het product. We hadden het niet getest. De pilot is gebruikt om het product te testen.</p> <p>WPO is een goed instrument wanneer het goed wordt toegepast en wanneer het wordt ondersteund door directie en als de omgeving er naar is ingericht.</p> <p>Lijkt goedkoop omdat het op de werkvloer is. Maar als het onvoldoende wordt gefaciliteerd door de bedrijven verwaterd het heel snel.</p> <p>Nog meer erover communiceren. Contractueel met MT vastleggen dat er gewerkt wordt aan pilot en dat ondersteuning nodig is.</p> <p>In alle overlegsituaties dit een vast</p>	<p>De veranderingen binnen sw laat de aandacht voor de kandidaat verwateren. Externe factoren.</p> <p>succes hangt af van de fanatisme van de werkleider. We hadden een aantal fanatiekelingen als het gaat om WPO maar helaas zin aantal van die werkleiders door reorganisatie vertrokken.</p> <p>Maar het project is deels doodgebloed maar ik had een gigantische stok nodig om iedereen bij te houden. Op deze manier deden de mensen het voor mij. Men voelde het als een verplichting om er mee door te gaan. Werd daardoor door de werkvloer gedragen.</p> <p>Mensen die naar buiten werden</p>	<p>Concrete doelstellingen.</p> <p>Inbedding in de totale visie en strategie.</p> <p>Handelingsvermogen .</p> <p>Doelstellingen wel aanwezig maar niet gerealiseerd.</p> <p>Maar bij externe klanten krijg je een betere ingang. Zo leert een extern leidinggevende anders naar de medewerker kijken. Dit is een positief neveneffect.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
		<p>agendapunt op de agenda maken. Dit geldt voor arbeidsontwikkeling algemeen.</p> <p>We moeten indicatoren hebben waar we op moeten meten.</p> <p>In de maandoverzichten ook opnemen hoe het gesteld is met de arbeidsontwikkeling van de mensen meenemen.</p>	<p>geplaatst werden ook niet meer doorontwikkeld. Arbeidsontwikkeling (WPO) kwam daardoor in een laag pitje te staan.</p> <p>Ontbrak aan goede commitment.</p>	
<p>DZB</p> <p>Afgerond</p> <p>Insight-Out</p>	<p>Het project is in september 2011 afgerond. Het eindproduct, een internet based applicatie waarmee externe plaatsingen gemonitord worden is overgedragen aan SBCM. SBCM is in oktober 2011 gestart met de uitrol van Insight Out binnen de Sociale Werkvoorziening.</p> <p>De invoering en het gebruik van Insight Out geeft meer structuur binnen de organisatie. Zowel manager/leidinggevenden als consulenten krijgen meer grip op het plaatsing/nazorg traject. Hier geldt in sterke mate "meten is weten". Een consulent kan eerder ingrijpen wanneer knelpunten zich dreigen voor te doen en heeft d.m.v. insight out de juiste informatie om een gesprek met werkgever of medewerker aan te gaan. Insight Out voorkomt daardoor vroegtijdige uitval of stopzetting door werkgever.</p> <p>Vroeger was het de consulent die bepaalde wat er precies moest gebeuren. Nu is Insight out een</p>	<p>Het contact met de werkgever is intensiever en gericht. In eerste instantie werd gedacht dat een werkgever niet zit te wachten op een periodieke vragenlijst.</p> <p>Werkgevers vinden echter de aandacht en de mogelijkheid om op een door hun gekozen moment een vragenlijst in te vullen prettig</p>	<p>De veelheid van verschillende systemen en software pakketten binnen de sector waarmee aansluiting moet worden gezocht.</p> <p>Dit is niet alleen een technisch knelpunt. Er is ook een persoonlijk knelpunt. Dat was het zorgen voor een draagvlak. Dit omdat mensen op een andere manier moeten werken. Dit roept weerstand op. Consulenten moeten er toegevoegde waarde inzien.</p>	<p>Betrekken van de doelgroep bij de instrument ontwikkeling.</p> <p>Concrete doelstellingen.</p> <p>Inbedding in de totale visie en strategie.</p> <p>Het belangrijkste aandachtspunt is een goede en juiste invoering van Insight Out waarmee het systeem binnen de organisatie wordt gedragen. Communicatie zowel intern als extern is</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>extra hulpmiddel om de consulent handvaten voor het gesprek met kandidaat en werknemer. Daarnaast is het nu zo dat de manager meer overzicht heeft over de situatie.</p> <p>Het is een stap op weg naar professionalisering binnen het bedrijf en binnen de sector. Insight Out levert eveneens managementinformatie waarmee intern gestuurd kan worden en beoogd op langere termijn succes- en faalfactoren sector breed te genereren.</p> <p>Insight Out zorgt voor een professionele inrichting van het begeleiden van mensen die extern geplaatst zijn en draagt bij aan de kwaliteit en duurzaamheid van externe plaatsingen.</p> <p>Insight Out inzicht in de tevredenheid van zowel klant als geplaatste medewerker.</p> <p>Het resultaat van het project is een reguliere werkwijze die binnen de organisatie is verankerd.</p> <p>Insight Out zorgt voor een professionele inrichting van het begeleiden van mensen die extern geplaatst zijn en draagt bij aan de kwaliteit en duurzaamheid van externe plaatsingen.</p>			<p>daarbij zeer belangrijk.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
AM Groep  Afgerond	<p>De liP-verbetertrajecten bij de 3 sw-bedrijven zijn volledig afgerond.</p> <p>Bij alle 3 sw-organisaties is liP een onderdeel van de bedrijfsvoering. De eigen processen en de voortdurende verbetering hiervan staan centraal.</p> <p>De succesvolle certificering in januari 2011.</p> <p>liP gebruikt als katalysator voor de 'verbetering van de cyclus'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Managers kijken kritischer naar zichzelf.</li> <li>– Rendement van beleid wordt beter gemeten.</li> <li>– Projecten worden zorgvuldiger geëvalueerd;.</li> <li>– Er is een introductiebeleid opgesteld.</li> <li>– Gesprekkencyclus is geprofessionaliseerd.</li> <li>– Communicatie naar medewerkers is verbeterd.</li> <li>– Er is een handboek HRM &amp; beleid opgeleverd wat voor iedereen beschikbaar is.</li> </ul> <p>Voor AM groep geldt:</p> <p>Investors in People is een goed hulpmiddel om te checken of de beschikbare HR-instrumenten op orde zijn.</p>	<p>Investors in People is een goed hulpmiddel om te checken of de beschikbare HR-instrumenten op orde zijn.</p> <p>Naast het verbeteren van de interne organisatie kan het liP keurmerk ook imago verbeterend werken richting externe opdrachtgevers.</p> <p>Alle beoogde projectresultaten van het projectplan zijn bereikt en zelfs meer dan dat. Investors in People is een zeer geschikt verbeterinstrument gebleken voor sw-bedrijven.</p> <p>De insteek van deze liP pilot was: "Ontwikkeling van instrumentarium voor de sw-branche". Een neveneffect is dat gelijker tijd gewerkt wordt aan "Cultuurverbetering".</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie: zonder voldoende draagvlak kan een traject - na enkele korte termijn successen - gemakkelijk "in het zand" eindigen.</p>	<p>Bij één sw-organisatie was er in de startfase enige vertraging vanwege een niet optimale eenheid binnen het MT.</p>	<p>2, 3 en 5.</p> <p>Het was prettig om met meerdere bedrijven, die andere doel-stellingen hadden de pilot samen te doen. Dit leverde een extra leereffect.</p> <p>het betrekken van medewerkers op alle niveaus.</p> <p>Medewerkers denken graag mee in dit verband.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Investors in People is een uitermate geschikt format om bij management, leidinggevend en ook medewerkers te checken of alle gehanteerde middelen bijdragen aan de ontwikkeling en bemiddeling van (Wsw-) medewerkers naar een betaalde baan in reguliere bedrijven. Dat laatste is immers onze missie!</p> <p>Op basis van de afgenomen assessments is AM Groep in staat gesteld om haar primaire proces (nog) beter in te richten.</p> <p>AM Groep behaalde als eerste bedrijf in Nederland de IIP Brons erkenning (1 niveau boven de standaard).</p>			
<p>IederZ</p> <p>Afgerond</p> <p>De Verrekijker</p>	<p>Het project de verrekijker is structureel als product opgenomen in het traject richting detachering.</p> <p>Groepsgewijze training en aanbieden van stages.</p> <p>De verrekijker ondersteunt de visie en de doelstelling van de organisatie, namelijk onze werknemers ontwikkelen richting een duurzame werkplek op de arbeidsmarkt.</p> <p>De mensen zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid om als werknemer hun werknemersvaardigheden zover mogelijk te ontwikkelen.</p>	<p>De training helpt deze mensen bij hun voorstellingsvermogen van de mensen.</p> <p>De Verrekijker heeft ook een verbindende werking binnen de diverse onderdelen van de organisatie. (vroeger was de match buiten de deur georganiseerd)</p> <p>Eerst wordt wel gekeken of de verrekijker de juiste instrument is voor de kandidaat. Direct bemiddelbaren worden anders behandeld.</p> <p>Wat innovatief is is dat het thema van de Verrekijker is dat de deelnemers zelf verantwoordelijk worden gemaakt voor</p>	<p>Onvoldoende aanmeldingen.</p> <p>Dit had zeker ook te maken met de vergaande reorganisatie van het Industriebedrijf en ontwikkelingen binnen de rest van de bedrijven.</p> <p>Mensen vinden het lastig om hun netwerk aan te boren. Daarin worden ze begeleidt.</p> <p>Sommigen ervaren gedetacheerd worden als bedreiging.</p>	<p>Concrete doelstellingen.</p> <p>Monitoren van arbeidsontwikkeling.</p> <p>Handelingsvermogen</p> <p>Monitoren arbeidsontwikkeling kan een faalfactor zijn omdat we nog niet alle werknemers goed in kaart hebben gebracht.</p>



Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Werkgevers krijgen nu voor deze groep een E-portfolio aangeboden. Hierbij gaat het veelal om deelnemers die al jaren werken binnen de oude sw-cultuur.</p> <p>Door de Verrekijker is een detachering bereikbaar geworden voor een minder kansrijke doelgroep.</p> <p>Het project is verankerd als product van de afdeling Onderzoek &amp; Training van lederZ Arbeidsintegratie. Het hoort tot het primaire proces.</p> <p>Er is nu een empowermentprogramma dat werknemers die veelal al langere tijd werkzaam zijn binnen de SW faciliteert om stappen te zetten in hun traject richting de arbeidsmarkt.</p>	<p>hun ontwikkeltraject.</p> <p>Daarnaast is het ook innovatief dat het programma multidisciplinair is ontwikkeld en ook multidisciplinair wordt uitgevoerd en voortdurend wordt bijgesteld.</p> <p>lederZ geeft aan de werknemer een brief aan of hij detacheerbaar is of niet. Niet meer o.b.v. vrijwilligheid maar o.b.v. de veranderende situatie buiten. De situatie is gewijzigd en mensen gaan dit merken.</p> <p>De groepsdynamiek zorgt ervoor dat de groep sneller extern ingezet kan worden. De bemiddelingsteam kan deze mensen ook sneller aanpakker.</p> <p>De volgende keer zouden we direct op de werkvloer zelf het programma willen vormgeven. Training on the job Daarnaast was het programma ook wel erg lang.</p>	<p>Het is geen verplicht programma. De OR zit er bovenop.</p> <p>Meer betrokkenheid en eigen initiatief. Met name gericht op de mindset.</p>	<p>Handelingsvermogen van de trainer kan ook een faalfactor zijn omdat je daarin beperkte invloed hebt op hoe de werknemer omgaat met zijn verantwoordelijkheden.</p> <p>Vertrek vanuit de eigen netwerk van de mensen.</p> <p>Gezien de gevoeligheid van het onderwerp wordt de detacheer-baarheid van de medewerker vanuit de MT gecommuniceerd richting de medewerker. Dit m.b.v. een persoonlijke brief welke zij persoonlijk aangereikt krijgen.</p>
<p>Empatec</p> <p>Afgerond</p> <p>Een springplank</p>	<p>Betreft spoor 1 binnen project Een springplank voor Fryslân.</p> <p>Er is een verdere automatisering in gang gezet voor de bestaande IOP methodiek.</p>	<p>Vroeger algemene trajecten en nu is het meer maatwerktraject voor iedere leidinggevende.</p> <p>Verwachtingsmanagement had beter</p>	<p>Angst bij leidinggevendenden voor een afrekencultuur.</p> <p>Talent en disfunctioneren worden zichtbaar dit heeft tot</p>	<p>Betrekken van de doelgroep bij de instrument ontwikkeling.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling voor Fryslân	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Ontwikkelsysteem Werkstap blijkt ook geschikt te zijn voor de leidinggeevenden. Daarom de focus gelegd op werkstap.</p> <p>Eindgesprekken met leidinggeevenden en externe adviesbureau LABORA gepland eind januari begin februari.</p> <p>Bewustwording en het oude ambtelijke cultuur naar het proactieve. (voor de leidinggeevenden).</p> <p>Ontwikkeling hoog op de agenda.</p> <p>Vrijblijvendheid voor een groot deel verdwenen.</p> <p>Meer sturing en minder stuurspeling op dir niveau.</p> <p>Betere scheiding functie/persoon.</p> <p>Betere en passende sturing op functioneringsproblemen.</p> <p>Meer zicht op kwaliteit en meer juiste persoon op juiste plek.</p> <p>Grote taakvolwassenheid.</p> <p>Groter aantal individuele trajecten.</p> <p>Combinatie samenvoegen nulmeting i.c.m. met anders beoordelen.</p>	<p>gekund.</p> <p>5% heeft het niet gehaald. Heeft in de organisatie veel impact gehad.</p> <p>Nu zijn er slechts 6 competenties waarmee wordt gewerkt. Dit is niet voldoende.</p> <p>Straks wordt er meer met resultaatafspraken gewerkt.</p> <p>Ontwikkelsysteem Werkstap blijkt ok geschikt te zijn voor de leidinggeevenden.</p>	<p>gevolg dat er angst is ontstaan.</p> <p>Communicatie mogelijke faalfactor, dit achteraf bezien. In projectgroep had hier meer aandacht voor moeten zijn.</p> <p>Focus op 2de orde. Dit doorvertalen naar werkleiders lukte niet altijd. Reflectief vermogen is hierbij belangrijk.</p>	<p>Concrete doelstellingen.</p> <p>Handelingsvermogen.</p> <p>Communicatie ook mogelijke faalfactor, dit achteraf bezien. In projectgroep had hier meer aandacht voor moeten zijn.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Focus lag op staf en kader maar dan individueel.</p> <p>Geen vrijblijvendheid (vb. beoordelings-gesprekken waren te vrijblijvend. En nu is het een verplicht onderdeel binnen de organisatie) Mensen kijken kritischer naar zichzelf.</p> <p>Volledige commitment vanuit directie.</p> <p>Vroeger had HRM een spilfunctie binnen de organisatie maar nu ligt er meer bij leidinggevend.</p> <p>Binnen Werkstap zijn de competenties gekoppeld aan meest voorkomende in- en externe functies. Het opleidingsaanbod (in- en extern producten en dienstenboek test-en trainingsafdeling) sluit aan op de concrete ontwikkelopdrachten in Werkstap.</p> <p>Sterkere en minder vrijblijvende sturing op ontwikkeling en functioneren.</p>			
<p>Paswerk</p> <p>Afgerond</p> <p>Praktijkassessment</p>	<p>Concrete doelstelling: het project had een duidelijk doel, nl. het ontwikkelen van een diagnoseinstrument. Daar zijn we in geslaagd.</p> <p>Tot juni 2011 was het praktijkassessment een veel gebruikt instrument in ons re-integratieaanbod. Paswerk zet het in voor zowel SW als WWB, maar ook voor UWV en in het kader van 2<sup>e</sup> spoor. Door alle krimpende budgetten wordt het product nu nog maar</p>	<p>Achteraf bezien waren we teveel op de korte termijn gericht. Hadden we een meerjarenvisie gehad, dan hadden we waarschijnlijk al in een veel eerder stadium geconcludeerd dat een dergelijk product op de lange termijn voor zo'n grote groep cliënten niet realistisch is. Dit doet echter geen afbreuk aan de ontwikkelde methodiek en instrumenten, die staan als een huis.</p>	<p>We hebben ervaren dat ons praktijkassessment niet altijd aansluit bij de vraag van de opdrachtgever. Als gevolg daarvan hebben wij nieuwe producten ontwikkeld die daar wel bij aansluiten.</p> <p>Tijd en geld. Het assessment was een tijdrovende klus en mede</p>	<p>Concrete doelstellingen.</p> <p>Inbedding in de totale visie en strategie.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>zelden ingezet. Paswerk gebruikt nu een verarmde versie van het assessment omdat zij nog steeds van mening zijn dat een goede diagnose aan de kop van het proces bijdraagt aan beter en sneller resultaat.</p> <p>Door Paswerk zelf ontwikkelde methodiek. De uitvoering ligt in handen van ervaren (WO-geschoolde) assessoren.</p> <p>Het assessment is veranderd in een diagnoseproduct, maar wordt nog steeds ingezet aan de kop van het proces. Onderdelen uit het assessment (gedragsobservaties, workshops etc.) worden nu geregeld gaandeweg het traject ingezet.</p>	<p>Een volgende keer zou ik meer dan nu het geval was me steeds de vraagstellen of een dergelijk product ook over een aantal jaren nog steeds uitvoerbaar is.</p>	<p>daardoor heel kostbaar.</p>	
<p>Promen</p> <p>Afgerond</p> <p>ERGO</p>	<p>Het project is volledig afgerond en ingebed in de nieuwe organisatie, ergo: het heeft geen projectstatus meer, het is nu een feit.</p> <p>Sinds september/oktober staat de nieuwe organisatie (na re-organisatie periode). In deze nieuwe organisatie is de nieuwe werkwijze met het Promen Profiel (eind product vanuit de pilot) ingebed.</p> <p>Professionalisering van de organisatie, veranderende kijk op de medewerker (van: wij weten wat goed voor je is, naar: wat wil je zelf?).</p> <p>Afgelopen kwartaal is iedereen (eindelijk)</p>	<p>Vooraf een bottom up aanpak betrof i.p.v. Top down.</p> <p>Medewerker zelf vult zelf ook een formulier in waarin hij zelf aangeeft hoe hij zich ziet. Gericht op 6 competenties. Dit formulier is de basis van het gesprek.</p> <p>Er is nu sprake van een samenhangend geheel i.p.v. de lappendeken van tools waarmee van start gingen.</p>	<p>Veel reorganisatie perikelen; Veel afwisselingen in projectgroep waardoor de continuïteit in het geding kwam. Maar het project is overleefd.</p> <p>De economische en politieke turbulente situatie waarin Promen verkeerde tijdens de gehele looptijd van de pilot. Daarom is de definitieve uitrol ook pas een klein jaar later.</p>	<p>Samenhang tussen de bestaande instrumenten creëren en afscheid nemen van instrumenten die hier niet meer bij aansluiten. Komen met een totaal pakket dat ook logisch in elkaar steekt.</p>

Thema 3: Instrument ontwikkeling	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>getraind en is het ook opgenomen in de HRM cyclus.</p> <p>Bovendien krijgen de afdelingsmanagers targets m.b.t. hoeveel IOP's en profielen ze moeten opleveren dit jaar.</p> <p>De cultuur is veranderd, nu veel meer empowerment gericht.</p>			
!Go Afgerond	Go heeft enkel een project cultuurverbetering gehad. Zie Thema2) !Go voor mensenwerk.			
WES-groep Afgerond Grensoverschrijdend werken	<p>Werkelaar is past meer bij thema 4, verbreding doelgroep. Dit omdat het naast de SW ook focust op de AWBZ doelgroep.</p> <p>Werkelaar is bedacht als een omgeving om mensen op een hoger niveau te brengen. Dit via begeleid werken weg te zetten.</p>			<p>2, 4 en 5.</p> <p>Er was geen continu directie aanwezig.</p>

## Thema 4: Verbreding doelgroep

### Samenvatting

Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Samenvatting  4x afgerond	<p>Specifieke doelgroepen:</p> <p>Jongerenloket ,27jr (Risse).</p> <p>Zo Naar Werk voor Jonggehandicapten (WVS). Meedoen naar Vermogen voor WWB + WSW (Concern voor Werk).</p> <p>Grensoverschrijdend werken voor AWBZ + WSW (WEZO).</p> <p>Twee organisaties richten zich op jongeren waarbij Risse zich focust op goed bemiddelbare jongeren (schoolverlaters) om deze groep op een leerwerkplek te krijgen. WVS heeft als doel om door middel van stages en intensieve begeleiding, Jonggehandicapten van een VSO school een duurzame arbeidsplek te geven i.p.v. een dagbestedingsprogramma.</p> <p>Voor Concern voor Werk geldt dat het project Meedoen naar Vermogen onderdeel uitmaakt van het re-integratiepakket van de gemeente. De methodiek maakt onderdeel uit van het product sociale activering binnen Concern voor Werk. De pilot is de basis geweest voor de samenwerking tussen gemeente en sw- bedrijf welke vorm krijgt in het werkbedrijf Lelystad. De methodiek is de basis om zorgcliënten te</p>	<p>Gezamenlijke visie op het centraal stellen van de deelnemer en duidelijkheid rondom doelen, taakstelling en verantwoordelijkheden draagt positief bij aan het resultaat. (Risse).</p> <p>Groepstrainingen op school waarbij de leerling samen optrekt met de trajectbegeleider en de stagebegeleider bleken beter aan te slaan bij de jongeren. (WVS).</p> <p>Methodiek van verleiden is veel effectiever dan verplichten. (Concern voor Werk).</p> <p>De samenwerking tussen de ketenpartners heeft er voor gezorgd dat twee verschillende bloedgroepen samengesmolten zijn tot een nieuw functieprofiel. Er is geen sprake meer van verschillende bloedgroepen die niet goed kunnen samenwerken. (concern voor Werk).</p> <p>Beschut binnen werken hoeft niet per se binnen bij het sw- bedrijf zelf te zijn (WEZO).</p>	<p>Goede borging van de voorziening in de toekomst; blijven investeren in de relatie met de werkgever (Risse).</p> <p>Vooraf een betere realistische inschatting maken van de haalbare plaatsingen voor de jonggehandicapten (WVS).</p> <p>Samenwerking tussen de ketenpartnes op uitvoerend niveau behoeft echt meer aandacht (Concern voor Werk).</p> <p>Handelingssnelheid in brede zin: directies, politiek, gemeenten, wet- en regelgeving is een probleem(WEZO).</p> <p>Commitment vanuit directie (WEZO).</p> <p>Gescheiden financierings- stromen WWB SW en AWBZ blijft een probleem (WEZO).</p>	<p>Gebruik bestaande instrumentarium (3x).</p> <p>Gebruik expertise andere partijen (3x).</p> <p>Involed op bestaande cultuur (2x).</p>

Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>begeleiden.</p> <p>Het project grensoverschrijdend Werken van WEZO beoogt om een vernieuwd concept neer te zetten voor jobcoaching. Hierbij worden de medewerkers in een gezamenlijke afdeling geplaatst om zodoende een gelijklopende aanpak voor beide doelgroepen te realiseren. Binnen dit project en een Werkelaar ingezet. Werkelaar is bedacht als een omgeving om mensen op een hoger niveau te brengen.</p>			

### Bevindingen per sw- bedrijf

Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
<p>Risse Groep</p> <p>Afgerond</p> <p>Jongerenloket</p>	<p>De doelstelling van de pilot is om een sluitende aanpak (inclusief proces en methode) te realiseren samen met het voortgezet onderwijs - speciaal en beroeps- onderwijs in de Regio Weert. Deze aanpak is gericht op alle jongeren tot 27 jaar tot en met niveau MBO-1. Concreet bestaat de aanpak uit het organiseren en inrichten van een jongerenloket waar 80 - 100 jongeren een traject en een leerwerk plek krijgen aangeboden.</p> <p>Het jongerenloket moet er uiteindelijk toe leiden dat de Risse Groep een bredere doelgroep naar betaald werk helpt. Deze bredere doelgroep bestaat uit leerlingen met</p>	<p>Gezamenlijke visie op het centraal stellen van de deelnemer draagt bij aan het succes,</p> <p>Duidelijkheid rondom doelen, taakstelling en verantwoordelijkheden draagt positief bij aan het resultaat.</p>	<p>Goede borging van de voorziening in de toekomst; blijven investeren in de relatie.</p>	<p>Gebruik bestaande instrumentarium.</p> <p>Gebruik expertise andere partijen.</p>

Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk.</p> <p>Uitvoering van het programma met deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– (20 trajecten schooljaar 2010-2011).</li> <li>– (17 trajecten schooljaar 2011-2012).</li> </ul>			
<p>WVS Groep</p> <p>Afgerond</p> <p>ZoNaarWerk.nu</p>	<p>De doelstelling van het project is om door middel van stages en intensieve begeleiding, jongeren van een VSO school een duurzame arbeidsplek te geven. Onderdelen van het project zijn onder andere het ontwikkelen van een werkportfolio voor de jongeren, een talentenbank en het maken van werkafspraken met vijf opstapbedrijven.</p> <p>Verbinding tussen Kameleon en WVS-groep is opnieuw gemaakt en de school heeft meer focus op betaalde arbeid i.p.v. dagbesteding.</p> <p>Het project heeft een merkbare impact op een deel van de organisaties. Beiden zijn enthousiast over de aanpak en resultaten en zijn daarom overgegaan tot een structurele samenwerking. WVS biedt nu structureel 4 stage/ontwikkelplekken voor jonggehandicapten vanuit VSO de Kameleon. Vooralsnog zijn er geen andere VSO's waarmee samenwerking is gezocht.</p> <p>Door participanten wordt Aangegeven dat er waardevolle lessen zijn geleerd, ervaringen opgedaan. Hierdoor is kennis en kunde is hoger</p>	<p>Niet apart een projectgroep én werkgroep. Alleen een externe adviseur erbij voor de opzet, tussentijdse evaluatie en eindevaluatie. Nu was dit te intensief.</p> <p>Sneller starten met groepstrainingen.</p> <p>Succes in het project bleek juist de groepstrainingen op school te zijn door samen met de trajectbegeleider van WVS-groep en de stagebegeleider samen op te trekken.</p>	<p>Het aantal uit te plaatsen jongeren bleek te optimistisch ingeschat: een groot deel bleek toch aangewezen op dagbesteding. Insteek was 10-15 jongeren deel te laten nemen aan het project, er zijn 17 jongeren aangemeld waarvan er 12 hebben deelgenomen. Voor alle deelnemers werd een stageplek gevonden. Geen kwantitatieve doelstelling voor uitstroom (output) aangegeven, slechts een verwachting: "zoveel mogelijk uitstroom naar Begeleid Werken". Resultaat pilot:</p> <p>12 jongeren deelgenomen waarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 jongere naar Begeleid Werken.</li> <li>– 3 jongeren Beschut Werken.</li> <li>– 1 jongere verder onderwijs</li> </ul>	<p>Gebruik bestaande instrumentarium.</p> <p>Bestaand diagnose-instrument bleek niet bruikbaar vanwege te beperkt IQ deelnemers (waardoor geen betrouwbare testresultaten.</p> <p>Ontwikkelen digitale Talentenbank bleek te kostbaar.</p>



Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>geworden, en ,naar inschatting van de participanten, is mede hierdoor een voorsprong ontstaan in de voorbereiding op de komst van de WWnV.</p> <p>Participanten hopen op aanpassingen in wet en regelgeving daar die soms belemmerend kunnen werken.</p> <p>De meetbare effecten in plaatsing naar 'werken' in plaats van dagbesteding is merkbaar; de cijfers zijn; voorheen 100% dagbesteding, na pilot 25% werkzaam (Begeleid Werken of Beschut Werken), 75% dagbesteding (waarvan weer 45% alsnog werkzaam vanuit dagbesteding op een onbetaalde baan).</p> <p>Er bleek sprake van inktvlekwerking: op andere terreinen ontstond succes: na afloop van pilot reist 50% van deelnemers zelfstandig met OV, tegen 100% taxivervoer voorheen.</p> <p>Door bekendheid van pilot heeft grote werkgever (Shell) zich gemeld. Gevolg is een groot project voor het plaatsen van jonggehandicapten binnen het bedrijf.</p> <p>Betere resultaten als gevolg van overleg, afstemming en samenvoegen expertise van beide partijen. Als gevolg is structurele samenwerking ontstaan Structurele beschikbaarheid van 4 plaatsen binnen WVS-</p>		<p>binnen VSO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 jongeren naar dagbegeleiding, waarvan er 3 onbetaald werkzaam.</li> </ul>	

Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	Groep voor jongeren van de Kameleon, zonder noodzaak van SW-indicatie.			
<p>Concern voor Werk</p> <p>Afgerond</p> <p>Sociale activering</p>	<p>Het project Meedoen naar Vermogen maakt onderdeel uit van het re-integratiepakket van de gemeente. De methodiek maakt onderdeel uit van het product sociale activering binnen Concern voor Werk. Matchcare is het geïmplementeerde cliëntvolgsysteem.</p> <p>De pilot is met een boekpresentatie najaar 2011 afgerond waarna de methodiek is geïmplementeerd, de samenwerking tussen klantmanagers en trajectmanagers wordt geïntensiveerd in het werkbedrijf Lelystad en Matchcare wordt gehanteerd als cliëntstelsel.</p> <p>In eerste instantie is het project innovatief gebleken voor de eigen organisatie zowel gemeente als sw- bedrijf. Middels een film, een boekje en publicatie op de kennisbank kan iedereen binnen de branche kennis nemen van het project.</p> <p>De pilot is de basis geweest voor de samenwerking tussen gemeente en sw- bedrijf welke vorm krijgt in het werkbedrijf Lelystad.</p> <p>De methodiek is de basis om zorgcliënten te begeleiden.</p> <p>Matchcare is geaccepteerd als cliëntvolgsysteem en is leidend binnen het werkbedrijf.</p>	<p>De ontwikkelde methodiek (de methodiek van verleiden) gaat niet uit van handhaving maar wordt sluit aan binnen de leefgebieden van de cliënt. Dit is veel effectiever dan verplichten.</p> <p>Een tweede aspect betreft de samenwerking tussen de klantmanager van de gemeente en de trajectmanager van Concern voor Werk waarbij de twee verschillende bloedgroepen samengesmolten zijn tot een nieuw functieprofiel. Er is geen sprake meer van verschillende bloedgroepen die niet goed kunnen samenwerken.</p>	<p>Lopende het traject is duidelijk geworden dat de samenwerking meer aandacht behoeft.</p> <p>Hierbij is geïntervenieerd door leidinggevenden, hoofd Werk en Inkomen en directeur Concern voor Werk.</p>	<p>Invloed op bestaande cultuur.</p> <p>Gebruik bestaande instrumentarium.</p> <p>Gebruik expertise andere partijen.</p>

Thema 4: Verbreding doelgroep	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Promen	<i>(Promen had geen project verbreding doelgroep maar een project enkel om nieuwe instrumenten te ontwikkelen)</i>			1: De cultuur is veranderd, nu veel meer empowerment gericht.
WES Groep  Afgerond  Grensoverschrijdend werken ; Werkelaar	<p>Met het project wordt beoogd om een vernieuwd concept neer te zetten voor jobcoaching. Hierbij worden de medewerkers in een gezamenlijke afdeling geplaatst om zodoende een gelijklopende aanpak voor beide doelgroepen te realiseren.</p> <p>Werkelaar is bedacht als een omgeving om mensen op een hoger niveau te brengen. Dit via begeleid werken weg te zetten.</p> <p>Kwantitatief resultaat is van 8 naar 10 beschut binnen maar extern geplaatst.</p> <p>POP en werkladdersystematiek worden ingezet binnen project Werkelaar.</p>	<p>Beschut binnen; ook deze groep doet er toe en verdient een goede plek.</p> <p>WEZO geeft geen subsidies aan werkgevers bij het plaatsen van werknemers. Va 2014 gaan we over naar kostprijs model.</p> <p>We hebben meer visie gekregen op beschut werken.</p> <p>Dat beschut werken ook bedoeld is om mensen doorontwikkeling te bieden. We moeten het ook niet alleen willen. AWBZ zou meer begeleiding kunnen bieden. Beschut binnen hoeft niet binnen WEZO te zijn.</p>	<p>Handelingsnelheid in brede zin: directies, politiek, gemeenten, wet- en regelgeving.</p> <p>Niet voldoende focus bij de directies, ondanks dat men het allemaal als een belangrijk concept ziet.</p> <p>Gescheiden financieringsstromen blijft een soort bottleneck.</p> <p>Er is nog weinig aandacht voor het extern plaatsen van deze doelgroep bij reguliere werkgevers.</p> <p>Helder is wel dat er geen financieel voordeel gehaald kan worden met het extern plaatsen van deze doelgroep.</p> <p>Inmiddels zijn we deels ingehaald door wet- en regelgeving.</p>	<p>Gebruik bestaande instrumentarium Gebruik expertise andere partijen.</p> <p>ook deze groep doet er toe en verdient een goede plek.</p>

## Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers

### Samenvatting

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Samenvatting  8x afgerond	<p>Zichtbare aanpak van aanbodgericht naar vraaggericht werken. Werkgevers selecteren nu zélf middels een web applicatie de voor hen geschikte werknemers. Dit doen zij door aangeboden en gevraagde competenties te vergelijken. (Two Ticks 2match, Lander).</p> <p>Presikhaaf kiest et het project BuitenkanZ voor meer duurzame externe plaatsingen van w-medewerkers bij werkgevers. Dit realiseren zij door de leidinggevende bij de werkgever meer in staat te stellen om als mentor/coach op te treden voor de gedetacheerde sw-medewerker. Op deze manier wordt de begeleiding voor een deel verantwoordelijkheid v.d. werkgever maken.</p> <p>Collega coach op de werkvloer. BuitenkanZ is meerdere keren onderscheiden voor deze aanpak.</p> <p>Atlant groep doet op een doordachte, wetenschappelijk onderbouwde en effectieve wijze onderzoek naar Jobcarvings-mogelijkheden binnen non-profit organisaties. Het is een bestaande werkwijze van Atlant Groep. Maar nu wordt gekeken wordt op welke manier de werking er van wetenschappelijk</p>	<p>Het totaal omkeren van het zoekproces (van push naar pull systeem) zorgt voor de omkering van een aantal bedrijfsprocessen.</p> <p>Verrassende fittende matches ("anders nooit zelf gevonden").</p> <p>Door de toepassing van de tool wordt de deskundigheid van het sw- bedrijf door werkgevers hoger ingeschat.</p> <p>Veel meer de accountmanagers meenemen in het denk proces. Bedreigingen veel meer (meteen) koppelen aan nieuwe uitdagende perspectieven (Lander).</p> <p>Werkgever ontdekte dat sw-kandidaten niet veel verschilden van eigen laag opgeleide medewerkers.</p> <p>Mismatch tussen werkgever en werknemer kan worden voorkomen door de kwaliteiten en belemmeringen van de deelnemer zo goed mogelijk in kaart te brengen. (BuitenkanZ).</p>	<p>Weerstand binnen de organisatie. Men ervaart het totaal omdraaien van processen als bedreigend en moeilijk te overzien. Samenvoegen van afdelingen / bezuinigingen hebben negatieve invloed op intrinsieke motivatie (Lander, Presikhaaf, Ergon).</p> <p>Onvoorspelbare lokale en landelijke politieke situatie (Presikhaaf).</p> <p>Het ontbreken van draagvlak binnen de organisatie waarin de mogelijkheden op Jobcarving worden onderzocht (Atlant).</p> <p>We zijn niet zo breed inzetbaar als we dachten. Voor maatwerk dienstverlening is het moeilijk gebleken (Caparis).</p> <p>Vooroordelen over de doelgroep speelden een belangrijke rol. Wisselende werkgevers vraagt een ander begeleiding en</p>	<p>Draagvlak binnen de organisatie v.d. werkgever (7x).</p> <p>Vraaggericht werken (4x).</p> <p>Bezwaren wegnemen (4x).</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>onderbouwd kan worden.</p> <p>Met Dealflex kiest Alescon voor de maximale ontzorging van de werkgever. Dealflex wordt gebruikt om de uitkeringsgerechtigden te detacheren naar WERKpunt! Werkpunt is een instrument dat als een potentiële werkgever het niet aandurft om een medewerker rechtstreeks in dienst te nemen. Een plaatsing kan dan toch doorgang vinden.</p> <p>ERGON zet in op direct vanaf de wachtlijst focussen op externe plaatsing en de directe doorleiding van kandidaten naar een externe werkplek. Hierbij is de uitvalspercentage verlaagd van 30% naar 0%. De periode waarbij d plaatsing moet plaatsvinden moest 12 weken zijn. De praktijk leert dat 16 weken nodig is om te komen tot een goede duurzame plaatsing.</p> <p>Via de route van individueel en groepsdetacheringen wordt gepoogd om mensen in zorginstellingen aan de slag te krijgen. Dit is Zorgkracht van Paswerk. De praktijk leert dat de directe functies in de zorg te hoog gegrepen zijn. Voor indirecte functies in de zorg waren meer mogelijkheden.</p> <p>Doel van Paswerk in de wijk is de vaardigheden van mensen te vergroten door ze buiten de muren van het sw- bedrijf te laten werken, maar</p>	<p>Belangrijk dat bezwaren tegen Jobcarving door een goede interne communicatie worden weggenomen alvorens het onderzoek te starten. * grootst belang dat bezwaren tegen Jobcarving door een goede interne communicatie zijn weggenomen alvorens het onderzoek te starten (Lander).</p> <p>Uitplaatsen mensen met afstand arbeidsmarkt met gebruikmaking premies en subsidies voor werkgevers; Betere Samenwerking tussen de ketenpartners in de regio. Draagvlak bij alle partners belangrijk (Alescon).</p> <p>Bedrijfseconomische rendementsverbetering.</p> <p>Draagvlak in de eigen organisatie, het nieuwe beleid moet zeer consequent worden uitgevoerd en gecontroleerd worden. Meer aandacht aan de implementatiefase en meer aandacht voor de impact op de van de werkzaamheden v.d. medewerker. (Ergon).</p> <p>De vraag binnen de zorg beter inschatten. Eerst mensen voldoende op niveau brengen voordat de sector wordt</p>	<p>werkzaamheden (Caparis).</p> <p>Verschillende bloedgroepen bij de samenwerking geconstateerd (Alescon).</p> <p>Belangrijkst knelpunt is de positie van het UWV. Landelijke aansturing i.c.m. weinig financiële ruimte (WSD).</p> <p>Aanvoer van onvoldoende deelnemers voor zorgproject omdat focus ligt op productie (Paswerk).</p> <p>Verkeerde projectleidster. Bestaande cultuur pruimde de aanpak niet. PL voelde dit niet goed aan (Paswerk).</p>	

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	wel binnen de beschutting van de eigen wijken in de regio. I.v.m. financiële problemen is het project vroegtijdig gestopt.	benaderd (Paswerk).		

### Bevindingen per sw- bedrijf

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Lander Afgerond Two Ticks to match	<p>Op 5 augustus 2011 is de eindrapportage 2ttm verstuurd naar een lid van de beoordelingscommissie.</p> <p>In mei 2011 is een start gemaakt met het gebruik van 2ttm binnen de bedrijven die aan de pilot hebben meegedaan (18K, Atlantgroep en LANDER). Naast deze gebruikers wordt 2ttm thans gebruikt door de AM Groep, Delta, Fivelingo, Synergion en de Weenergroep. Er is gestart met de doorontwikkeling van 2ttm. In 2013 zal 2ttm 2.0. worden gelanceerd.</p> <p>De impact is behoorlijk maar wordt maar langzaam geabsorbeerd door LANDER.</p> <p>Ingebed in accountmanagement. Sinds 1 september 2011 is het een reguliere werkwijze (LANDER).</p> <p>Van aanbodgericht naar vraaggericht werken</p>	<p>Het totaal omkeren van het zoekproces (van push naar pull systeem) zorgt voor de omkering van een aantal bedrijfsprocessen (snelle reactie op werkgevers, andere selectie informatie werknemer, andere invulling bedrijfsbezoek enz.).</p> <p>Door deze manier van matches ontstaat (vanzelf) een brede scope (voor werkgevers en klanten).</p> <p>Verrassende fittende matches ("anders nooit zelf gevonden").</p> <p>Door de toepassing van de tool wordt de deskundigheid van het sw- bedrijf door werkgevers hoger ingeschat.</p> <p>Veel meer de accountmanagers meenemen in het denk proces.</p>	<p>Aan draagvlak binnen de organisatie moet constant gewerkt worden. Het (systeem) is zó anders en (soms) zo bedreigend (voor de accountmanagers) dat bij voortduring de vinger aan de pols gehouden moet worden.</p> <p>Bij (in dit geval) het totaal ombuigen van het matchingsproces (althans bij de WSW/WWB) komen cultuurproblemen naar voren.</p> <p>Cultuurdragers van binnen uit gecreëerd om dit tegen te gaan. Intervisiebijeenkomsten organiseren e.d.</p> <p>Men ervaart het totaal</p>	<p>Vraaggericht werken.</p> <p>Bezwaren wegnemen Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Werkgevers selecteren nu zélf middels een web app. de voor hen geschikte werknemers door aangeboden en gevraagde competenties te vergelijken. Dat kan (uiteraard) 24 uur per dag op door werkgevers zelf gekozen momenten.</p> <p>Duur van het nieuwe dienstverbanden lijkt langer te zijn (14 maanden).</p> <p>80 werkgevers gebruikten de web applicatie 2ttm om te zoeken naar de juiste kandidaat.</p> <p>Er is nu veel meer aandacht voor die zaken/competenties die werkgevers zelf naar voren brengen.</p> <p>Administratieve (matchings-) last bij werkgevers van 2 uur naar 15 minuten.</p>	<p>Bedreigingen veel meer (meteen) koppelen aan nieuwe uitdagende perspectieven.</p> <p>De opbrengsten van 2ttm was in begin onduidelijk. Dit had beter gekund.</p>	<p>omdraaien van processen als bedreigend en moeilijk te overzien.</p>	
<p>Presikhaaf bedrijven/ Paauf bedrijven/ Permar</p> <p>Afgerond</p> <p>Buitenzak</p>	<p>Doel is Meer duurzame externe plaatsingen van sw-medewerkers bij werkgevers realiseren door de leidinggevende bij de werkgever meer in staat te stellen om als mentor/coach op te treden voor de gedetacheerde sw-medewerker.</p> <p>Experiment met een nieuwe vorm van werkgeversbenadering waarbij we het samen doen.</p> <p>Het pilotproject is afgerond. Op 24 mei 2012 is het project overgedragen aan het lijnmanagement van de betrokken sw-bedrijven.</p>	<p>Werkgevers zijn beloond (incentive) voor het coachen. Werkgevers werden hierdoor makkelijker over de streek getrokken.</p> <p>WG voelde zich meer dan betrokken bij de plaatsing</p> <p>Werkgever ontdekte dat sw-kandidaten niet veel verschilden van eigen laag opgeleide medewerkers.</p> <p>In de contacten tussen werkgever en sw</p>	<p>Externe factoren zoals economische ontwikkeling.</p> <p>WWnV en reorganisaties als gevolg. Dit gaat ten koste van zorgvuldigheid omdat de korte termijn bepalend was.</p> <p>WWnV had de focus met alle gevolgen van dien zoals bezuinigingen e.d.</p> <p>Samenvoegen van afdelingen /</p>	<p>Begeleiding van kandidaat en werkgever.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p> <p>WG werd een soort</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Begeleiding voor een deel verantwoordelijkheid van de werkgever maken.</p> <p>Collega coach op de werkvloer.</p> <p>Op 1 augustus een scan gedaan en blijkt dat sommige mensen zijn gestopt</p> <p>Beoogd was 45 definitief is 60.</p> <p>Aantal beëindigd 34 waarvan 7 duurzaam geplaatst.</p> <p>Resterend is 26 op 1 mei 2012 waarvan 19 duurzaam.</p> <p>Duurzaam is 18 maanden of meer geplaatst.</p> <p>36 bedrijven wilden meedoen en er deden 34 mee.</p> <p>42 mentoren beoogd te trainen en 43 gehaald.</p> <p>BuitenkanZ is een coachingsinstrument dat, op projectmatige wijze, bijdraagt aan de dienstverlening aan werkgevers.</p>	<p>werd gebruik gemaakt van een werkmap. De werkmap zouden we minder uitgebreid doen en praktischer inrichten.</p> <p>Mismatch tussen werkgever en werknemer kan worden voorkomen door de kwaliteiten en belemmeringen van de deelnemer zo goed mogelijk in kaart te brengen.</p> <p>BuitenkanZ kan niet voor iedereen worden ingezet: voor sommige cliënten is de sturing op afstand van consultants niet geschikt.</p>	<p>bezuinigingen hebben negatieve invloed op intrinsieke motivatie.</p> <p>Spanning in driehoeks-verhouding, consultant, mentor en sw-medewerker.</p>	<p>buddy.</p>



Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Atlant Groep  Afgerond  Jobcarving	<p>Project zelf is afgerond. Wat nog moet en zal gebeuren is een formele afsluiting van het project in de vorm van een eindevaluatie. Hiervoor zullen naast de leden van de projectgroep ook de Raad van Bestuur van het Elkerliek Ziekenhuis, het College van Bestuur van het ROC Ter Aa en het Directie Team van de Atlant Groep worden uitgenodigd. Ook de (regionale) pers wordt hiervoor uitgenodigd.</p> <p>De organisatie heeft met de methodiek Jobcarving een instrument in handen gekregen waarmee op een doordachte, wetenschappelijk onderbouwde en effectieve wijze onderzoek kan worden gedaan naar Jobcarving-mogelijkheden binnen non-profit organisaties.</p> <p>De voor dit project ontwikkelde hulplijst biedt een uitstekende leidraad voor de interviews met de leidinggevende(n) en medewerkers, die voor dit project nodig zijn.</p> <p>Inmiddels zijn door de toepassing van de methodiek de eerste drie personen binnen het Elkerliek Ziekenhuis geplaatst.</p> <p>De respons van het onderzoek binnen het Elkerliek Ziekenhuis heeft geleid tot een positief bijeffect; een andere grote non-profit organisatie uit de regio heeft zich spontaan gemeld voor een onderzoek naar</p>	<p>Wanneer er geen goede communicatie heeft plaatsgevonden tussen de top van de organisatie en de betreffende werkvloer en dus het doel van een project Jobcarving niet duidelijk is en/of niet wordt onderschreven, is de kans op obstructie op- en van de werkvloer enorm groot. Daarom is het van het grootste belang dat bezwaren tegen Jobcarving door een goede interne communicatie zijn weggenomen alvorens het onderzoek te starten.</p> <p>Bij de start van het project nog uitvoerig overleg plegen met de Raad van Advies van het Elkerliek Ziekenhuis om daarmee te bewerkstelligen dat er reeds bij aanvang al voldoende draagvlak is op de geselecteerde afdelingen waarop onderzoek naar de mogelijkheden van Jobcarving kunnen/moeten gaan plaatsvinden.</p>	<p>De belangrijkste succesfactor (en dus ook faalfactor) bij Jobcarving is het hebben (of ontbreken) van draagvlak binnen de organisatie waarin de mogelijkheden op Jobcarving worden onderzocht.</p> <p>Informatie inzameling voor een wetenschappelijk onderbouwde methodiek Jobcarving bleek moeilijk door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dat het veel moeite kostte om uiteindelijk 6 afdelingen te vinden die aan het onderzoek wilden meedoen.</li> <li>– Dat de afdelingen die meededen niet betrokken genoeg waren.</li> </ul>	<p>Bezwaren wegnemen.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p> <p>Transparante samenwerking.</p> <p>Eerste resultaten moeten succesvol zijn.</p> <p>Foute analyse is een faalfactor.</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Jobcarvingsmogelijkheden binnen hun organisatie. Dit heeft inmiddels geleid tot twee plaatsingen en biedt op termijn waarschijnlijk extra plaatsingsmogelijkheden.</p> <p>De medewerkers van de afdeling Arbeidsmakelaardij zijn inmiddels bekend met het instrument Jobcarving en trachten dit ook bij 'nieuwe' werkgevers in te zetten om op die manier (extra) plaatsingsmogelijkheden te creëren.</p> <p>In samenwerking met Prof. F. Nijhuis gewerkt aan een methodiek voor Jobcarving in non-profit bedrijven. Op donderdag 10 januari jl. is het eindresultaat (de door Prof. Nijhuis geaccordeerde methodiek) aan de leden van de voor deze pilot samengestelde projectgroep gepresenteerd.</p>			
<p>Caparis</p> <p>Afgerond</p> <p>Adversaris</p>	<p>Het project is afgerond. Bedrijven zijn benaderd en mensen geplaatst bij Plus Food (2), 14 dorpen in de Gemeente Ooststellingwerf (3), een recreatieboerderij (1), groothandel in medicijnen Spits (3). Werfwerk (2), Quads4all (1), Smilde Foods (1), Dengo (5). Daarnaast meerdere personen in wisselende samenstelling bij diverse bedrijven.</p> <p>Plaatsingen in de afgelopen 2 jaar. Opgaande lijn.</p>	<p>Veel psychisch gehandicapten e.d. komen binnen en de ervaren mensen binnen schuiven door. Eigen sw-groep voor deze constructieve is lastig.</p> <p>Tijdens de looptijd van het project is gebleken dat dit zich goed leent voor inzet van andere doelgroepen. Bijv. wwv. Daardoor past dit project ook goed in de filosofie van de nieuwe participatiewet.</p> <p>Dit project wordt ook ingezet als eerste</p>	<p>Bezwaren WG wegnemen was een uitdaging.</p> <p>Het is noodzakelijk voor deze werkvorm goede mensen te vinden. Dat zal in de toekomst moeilijker worden indien de instroom wordt beperkt.</p> <p>Kwaliteit instroom kalft jaren af. Inzetbaarheid neemt af.</p>	<p>Vraaggericht werken.</p> <p>Bezwaren wegnemen.</p> <p>Begeleiding van kandidaat en werkgever.</p> <p>Medewerking gemeenten en</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Acquisitie doet Caparis zelf. Canvassen en bellen e.d.. Relatiebeheer gaat beter omdat er betere naamsbekendheid is en een positief imago.</p> <p>Focus ligt op korte duur inzet.</p> <p>Het is volledig verankerd en wordt nu breder ingezet bij andere gemeenten.</p> <p>Caparis staat ook voor flexibele (kortdurende) inzet van mensen en snellere matching en realisatie van de vraag. Nieuwe mogelijkheid om WWB-ers te plaatsten in eigen woonomgeving.</p>	<p>stap naar buiten voor de moeilijk bemiddelbare sw-groep.</p> <p>Bezwaren bij werknemers zijn er ook geweest maar niet veel. Vroeger ging het moeilijker maar nu weten de werknemers dat het veilig is op buiten te werken.</p> <p>Gemeenten in een eerder stadium betrekken teneinde de rol als ambassadeur te versterken. Brainstormsessies met meerdere bedrijven tegelijk om mogelijkheden te onderzoeken.</p>	<p>We zijn niet zo breed inzetbaar als we dachten. Voor maatwerk dienstverlening is het moeilijk gebleken.</p> <p>Dit project is niet geschikt voor moeilijk inzetbare sw-mensen.</p> <p>Vooroordelen over de doelgroep een speelden een rol. Wisselende werkgevers vraagt een ander begeleiding en werkzaamheden.</p>	<p>bedrijven verenigingen is een belangrijke succesfactor.</p>
<p>Alescon</p> <p>Afgerond</p> <p>Dealflex</p>	<p>Doel was opzetten van Dealflex en dit is gerealiseerd maar de plaatsingsdoelstellingen zijn niet helemaal gerealiseerd.</p> <p>De pilot is in haar vorm toe aan afronding en het bestaansrecht van Deal Flex is nu afhankelijk van de grootte van de klantenstroom van Werkplein Baanzicht en andere werkgevers.</p> <p>Momenteel wordt Deal Flex voornamelijk gebruikt voor uitkeringsgerechtigden te detacheren naar WERKpunt!</p> <p>Met Dealflex is een instrument dat als een potentiële werkgever het niet aandurft om een</p>	<p>Instrument actiever inzetten langs integrale werkgeversbenadering.</p> <p>Deal Flex is meer onderdeel laten zijn van het werkgeversteam.</p> <p>Uitplaatsen mensen met afstand arbeidsmarkt met gebruikmaking premies en subsidies voor werkgevers.</p> <p>Betere Samenwerking tussen Werkplein Baanzicht en Alescon.</p> <p>Extra instrument dat te gebruiken is bij de integrale werkgeversbenadering.</p>	<p>Verschillende bloedgroepen bij de samenwerking geconstateerd. Loopt niet altijd even vloeiend als het gaat om de gezamenlijke aanpak. Werkgevers mogen geen last hebben van strubbelingen tussen de samenwerkingspartners.</p> <p>Instrument inzetten langs werkgeversbenadering levert tot op heden te weinig resultaat op.</p> <p>Tools ter vereenvoudiging van het salesproces worden onvoldoende ingezet.</p>	<p>Financiële prikkels.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p> <p>Transparante samenwerking</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>medewerker rechtstreeks in dienst te nemen. Een plaatsing kan dan toch doorgang vinden.</p> <p>Verder wordt de werkgever maximaal ontzorgt doordat ook alle mogelijke subsidies en kortingen meegenomen worden in het uiteindelijke detacheringtarief.</p> <p>Deal Flex is voldoende ingebed in onze organisatie. Elke medewerker van de Werkwinkel is op de hoogte van het bestaan, de (on)mogelijkheden en past het toe daar waar het kan of noodzakelijk is.</p>	<p>Draagvlak bij alle partners belangrijk. Dealflex wordt nog niet helemaal gedragen.</p> <p>Dealflex heeft er wel toe geleid dat er een nieuwe samenwerkingsvorm in de naam WERKpunt is ontstaan.</p>	<p>Deal Flex is tot op heden onvoldoende dicht tegen het werkgeversteam geplaatst.</p> <p>(e zijn heel wat acties uitgezet om dit te voorkomen).</p>	
<p>Ergon bedrijven</p> <p>Afgerond</p> <p>Duurzaam uitplaatsen samen met werkgevers</p>	<p>Eerste projectaanvraag werd gesproken over werkeversdienstverlening. Vroeger werd arbeid ontwikkeld op 28 competenties. Maar deze sloten niet aan bij de eisen v.d. werkgever. Er was een mismatch. Nu i.p.v. 28 wordt er gemeten op 5 competenties. Dit sluit aan bij de wensen v.d. werkgever.</p> <p>Het direct vanaf de wachtlister focussen op externe plaatsing en de directe doorleiding van kandidaten naar een externe werkplek.</p> <p>Uitvalpercentage van 30% naar 0%.</p> <p>Het is een reguliere werkwijze die is vastgelegd in de kadernota arbeidsontwikkeling en in de organisatie is uitgerold. Processen zijn vastgelegd in MAVIM en alle mensen worden</p>	<p>Bedrijfseconomische rendementsverbetering door dat er meer mensen extern aan de slag zijn, en een betere profilering naar de markt toe.</p> <p>Draagvlak in de eigen organisatie, het nieuwe beleid moet zeer consequent worden uitgevoerd en gecontroleerd worden. Veranderingen hebben veel impact op het dagelijks functioneren van de betrokken medewerkers.</p> <p>Meer aandacht aan de implementatiefase en meer aandacht voor de impact op de van de werkzaamheden v.d. medewerker.</p>	<p>Wijziging van regievoering. Dit is een voorname verandering gecombineerd met een nieuwe zelf samengestelde ontwikkelmethodiek. Dit vergt veel aanpassing en gewenning op gebieden als organisatie, bedrijfsvoering en mensen.</p> <p>Doelstelling was binnen 12 weken plaatsen maar in de praktijk is dit niet genoeg (praktijk dat 40% langer duurt dan 12 weken). 12 weken is uit ervaring v.d. projectleider als richtlijn aangegeven. Was een stevige target.</p>	<p>Vraaggericht werken.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p> <p>Transparante samenwerking.</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>getraind in de nieuwe Ergon Ontwikkel Methodiek.</p> <p>Er is nu een eenduidige focus op externe plaatsingen.</p>		<p>Juist de sleutelfunctionarissen (Detacheringsconsulenten, personeel ontwikkel consulent en loopbaan consulent.) moeten om in denken en handelen.</p> <p>Was best wel een heftige weerstand. Dit omdat er sprake is van een bestaande cultuur waar het wringt.</p>	
<p>WSD Groep</p> <p>AFGEROND</p> <p>WerkSaam</p>	<p>De samenwerkingsvorm als project is afgrond. Nu wordt het in projectvorm uitgevoerd en is inmiddels wel opgeschaald naar een groter aantal gemeenten en een ISD. De komende periode, vermoedelijk tot eind 2014, zal het als project blijven draaien. Daarna moet het ingebed worden binnen de nieuwe organisatie, het samenwerkingsverband van de Meierij gemeenten.</p> <p>WerkSaam is sinds 2011 in een aangepaste vorm gecontinueerd onder de naam Sider en dient als basis voor de werkgeversbenadering van de 7 samenwerkende gemeenten in de Meierij. Dit zijn Boxtel, Haaren, Vught, St. Oedenrode, Schijndel, St. Michielsgestel en 's-Hertogenbosch. De samenwerking binnen voorheen WerkSaam is voortgezet voor de gemeenten Boxtel, Haaren en Vught en voor het UWV en WSD. Er is een projectplan geschreven op basis van de pilot WerkSaam en</p>	<p>Er is vooral vanuit de uitvoering vorm gegeven aan de inhoud en het proces. Daarbij was de stuurgroep eerder vraagbaak dan directief sturend.</p> <p>projectleider die de vaart in houdt is wel bepalend. Iemand die de kar trekt en de status heeft om de andere mee te krijgen.</p>	<p>Belangrijkst knelpunt is de positie van het UWV. De organisatie wordt landelijk aangestuurd, wat niet altijd strookt met wat er regionaal ontwikkeld wordt. Vele wijzigingen in de organisatie en bemensing hebben niet bijgedragen tot de snelheid waarmee ontwikkeld kon worden. Daarnaast speelt de samenwerking van gemeenten, waarbij naast de wijziging op het terrein van arbeidstoeleiding ook de andere transities en overige thema's voor samenwerking spelen. Een ingrijpend en moeizaam proces.</p>	<p>Vraaggericht werken.</p> <p>Aanpassingen van de functie.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	deze wordt momenteel aangepast aan de Participatiewet en in uitvoering gebracht binnen bovengenoemde samenwerkende gemeenten, het UWV en WSD.			
Paswerk Afgerond Zorgracht	<p>Het project is beëindigd en onderdeel geworden van een bedrijfsonderdeel. Individueel en groepsdetacheringen. Via die route wordt nu gepoogd om mensen in zorginstellingen aan de slag te krijgen. Maar zoals al eerder gemeld gaat dat voornamelijk om indirecte beroepen, zoals facilitair medewerker in een gezondheidsinstelling.</p> <p>Een aparte divisie re-integratie doet de detacheringen. Zorgproject is nu een onderdeel van de divisie re-integratie.</p> <p>Directe en actieve werkgeversbenadering en voorlichting over de doelgroep. Training en begeleiding in de richting van zorg.</p> <p>Plaatsen van mensen is niet gelukt maar wat wel gerealiseerd is, is de bekendheid met de doelgroep en mogelijkheden voor instroom in de gezondheidszorg.</p> <p>Kwantitatieve doelstelling niet gerealiseerd: Plaatsen van 30 medewerkers uiteindelijk 18 mensen geplaatst in de indirecte zorg (catering in de zorg e.d.).</p>	<p>De vraag binnen de zorg niet goed genoeg ingeschat. De drempel werd door ons lager ingeschat.</p> <p>Eerst mensen voldoende op niveau brengen. Minimaal niveau twee met voldoende capaciteit om niveau drie aan te kunnen. Niveau drie is wat minimaal in zorginstellingen wordt gevraagd.</p>	<p>Ontbreken van voldoende financiële middelen bij instellingen is een risico.</p> <p>Slecht imago van de doelgroep. Als faalfactor.</p> <p>Taalachterstand.</p> <p>Bij de zorginstellingen zelf. Hadden ook te maken met bezuinigingen en dit raakte ook onze gedetacheerde mensen. Stage was prima maar dienstverband kon niet.</p>	<p>Personeelsbeleid.</p> <p>Financiële prikkels.</p> <p>Draagvlak binnen de organisatie van de werkgever.</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>0 mensen geplaatst in de directe zorg. Projectdoelstellingen zijn tussentijds bijgesteld omdat niveau 2 niet voldoende was voor directe zorg functies.</p> <p>opleiding zorgmedewerker AKA Niveau 1.</p> <p>het plaatsen van 40 % allochtone medewerkers Niet gerealiseerd. 4 van de 18 allochtonen.</p>			
<p>Paswerk – Paswerk in de wijk (gestaakt?)</p> <p>Afgerond</p>	<p>(is dit geen project verbreding doelgroep? De eindevaluatie niet met de externe PL kunnen doen. Directeur Kees Boon deed de eindevaluatie. Dat is een andere insteek).</p> <p>Doel van PidW is de vaardigheden van mensen te vergroten door ze buiten de muren van het sw- bedrijf te laten werken, maar wel binnen de beschutting van de eigen wijken in de regio. Sociale stijging door sociale activering is daarbij het sleutelwoord. Een ander belangrijk doel is een bijdrage leveren aan de sociale samenhang en verbetering van de leefomgeving in de woonwijken. Beoogd concreet resultaat is dat binnen één jaar: 10% van de sw-klanten een stijging van 25% op de participatieladder maken + 12% van ww- cliënten uitstroomt naar regulier werk.</p> <p>Intensieve samenwerking in de wijk met gemeente, corporaties, instellingen zorg/welzijn en bewonersorganisaties.</p>	<p>Onvoldoende draagvlak binnen Paswerk.</p> <p>Competenties projectleider vooraf beter toetsen.</p> <p>Paswerk in de wijk was een goede aanleiding voor Buurtontwikkelbedrijf wat in 2013 van start is gegaan.</p>	<p>Het project is gestopt. Per 1 januari 2012 heeft Paswerk besloten met het project Paswerk in de Wijk te stoppen omdat er geen geld meer was om het project verder te financieren.</p> <p>Er worden onvoldoende deelnemers geleverd aan PidW. De focus binnen Paswerk ligt op productie.</p> <p>Wij wilden vanuit sw meer mensen aan het werk helpen. Maar is niet gelukt.</p> <p>Verkeerde projectleidster.</p> <p>Geen structureel werk in de wijk.</p> <p>Bestaande cultuur pruimde de</p>	<p>Bezwaren wegnemen.</p> <p>Personeelsbeleid.</p>

Thema 5: Ontwikkeling dienstverlening aan werkgevers	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	<p>Prestatieafspraken worden gemaakt met 12 wijkcontracten.</p> <p>De resultaten worden vastgelegd in een uitvoeringsprogramma.</p> <p>Wij wilden vanuit sw meer mensen aan het werk helpen. Maar is niet gelukt. Komt door Verkeerde projectleidster en door Geen structureel werk in de wijk.</p> <p>Echt veel impact had dit project niet. Het was wel een springplank voor een nieuwe samenwerking met de woningbouwcorporatie en de gemeente om een buurtontwikkelbedrijf op te zetten.</p>		<p>aanpak niet. PL voelde dit niet goed aan.</p>	



### *Pilot 3: Ontwikkeling van integrale dienstverlening op Werkpleinen*

#### Samenvatting

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Samenvatting 6x afgerond	<p>Vooral het project van Heerlen heeft geleid tot een structurele inbedding van de ontwikkelde integrale aanpak.</p> <p>In Hoogeveen heeft het project uiteindelijk geleid tot een integraal werkgeversteam, waarin ook UWV weer is aangehaakt, na een eerder vertrek.</p> <p>In Drechtsteden vooral lessen getrokken en nu weer wat meer aandacht voor doelgroep.</p> <p>In Terneuzen is de impact dat er 1 fte structureel zich richt op bemiddeling van arbeidsgehandicapten. Nog weinig verbinding met Dethon.</p> <p>Amersfoort heeft geleid tot meer contact op de werkvloer, maar geen structurele inbedding.</p> <p>Apeldoorn: geen structurele inbedding voor de ontwikkelde aanpak, door andere prioriteiten.</p>	<p>Zeer verschillend per project.</p>	<p>Bezuinigingen en koerswijziging UWV.</p>	<p>Aansturing/project management.</p> <p>Commitment/enthousiasme.</p> <p>Vanuit het management en bestuur.</p> <p>Bottomup benadering leidt tot enthousiasme op de werkvloer.</p> <p>Financiële compensatie/ loondispensatie voor werkgevers randvoorwaarde.</p> <p>Verder zeer verschillend per project.</p>

## Bevindingen per sw- bedrijf

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Heerlen Afgerond Per 31-12-12	<p>Structuur van samenwerking rondom kwetsbare jongeren (het jongerenloket) en de methodiek met betrekking tot het bieden van maatwerktrajecten is versterkt en in Heerlen structureel ingebed in het Werkplein. In dit kader is gestuurd op het behalen van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve doelstellingen. Per maart 2012 wordt aan 1.700 jongeren maatwerk trajecten geboden. Dit overstijgt de beoogde 600 trajecten voor 2010 ruim. Door werknemers van het jongerenloket in te delen in drie groepen komen expertise en affiniteit beter tot hun recht. Dit leidt zowel tot voorkoming van intrede in de WSW, Wajong en/of WWB als een vermindering van terugval van jongeren. Tevens wordt door de samenwerking met verschillende partijen binnen het jongerenloket korte lijnen en overlegstructuren bewerkstelligd. Dit zorgt voor een snelle inzet van passende trajecten voor jongeren. Tot slot vormen de werknemers van het jongerenloket (consulenten) één duidelijk aanspreekpunt voor jongeren waar cliënten met meerdere problemen terecht kunnen (bijvoorbeeld problematiek rondom huisvesting, financiën, gezondheid, werk en onderwijs).</p> <p>Inmiddels is door de gemeente Heerlen besloten om de ontwikkelde aanpak rond het Jongerenloket structureel in te bedden. Echter, de overige betrokken gemeenten hebben de</p>	<p>Medewerkers in kleinere groepen verdelen zorgt er voor dat specialismen en affiniteiten beter tot hun recht komen.</p> <p>De bottom-up aanpak die is toegepast in dit project is erg succesvol. Sturen op hoofdlijnen draagt positief bij aan het behalen van resultaten, aangezien werknemers gestimuleerd worden zelf hun doelstellingen te identificeren (middels opgestelde businessplannen) en om deze op creatieve wijze te behalen.</p> <p>Delen van ervaringen en problemen uit de dagelijkse praktijk vormen een belangrijke voeding voor verbetering. De organisatie van intervisies is hiervoor van groot belang.</p> <p>80%-90% Van de geplaatste jongeren heeft nazorg nodig, zorg dat consulenten en coaches toegerust zijn om deze nazorg te bieden.</p> <p>Politieke steun is een essentiële factor voor het succesvol uitvoeren van deze aanpak in de going concern.</p>	<p>Bezuinigingen en koerswijzigingen bij UWV.</p> <p>Herstructurering (uitbreiding en herinrichting) van het team en de invoering van de WIJ heeft tot vertraging geleid.</p> <p>Werkgevers worden terughoudender in het aanbieden van werkplekken door economische situatie.</p> <p>Verschillende gemeenten maken verschillende afdelingen verantwoordelijk voor het jongerenloket, zorgt voor bestuurlijke onduidelijkheid.</p>	<p>De bottom-up benadering en sturen op hoofdlijnen.</p> <p>De samenwerking tussen de verschillende instellingen.</p> <p>enthousiasme en creativiteit vanuit de gemeente, van hoog tot laag, voor voorzieningsgericht werken en voor het aanpakken van de problematiek van jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.</p>

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	keuze gemaakt niet verder te gaan met de uitgewerkte aanpak.			
Hoogeveen Afgerond (eindevaluatie wordt uitgevoerd)	<p>Project met grote wijzigingen ten opzichte van het projectplan, zie vorige ronde. Aanpassingen (met terugwerkende kracht, na ons appel) goedgekeurd door Divosa.</p> <p>Project ook waarin veel in het laatste half jaar sterk is omgeslagen. Half jaar geleden was het beeld dat het project weinig structureels zou opleveren.</p> <p>Begin 2013 blijkt gerealiseerd: Een integraal accountteam werkgeversdienstverlening waarin participeren: UWV, gemeente en Alescon. In het accountteam wordt elkaars portefeuille meegenomen, wordt integraal gewerkt binnen 1 systeem (WBS en Sonar).</p> <p>UWV heeft (mede) op basis van de pilot besloten toch aanwezig te blijven op het werkplein Hoogeveen en deel te nemen aan het integrale accountteam, na eerder vertrokken te zijn.</p> <p>Aankoppeling van UZB's bleek lastig vanwege privacywetgeving. Nu wel gerealiseerd via gentlemens agreement om elkaar niet in de weg te zitten en speeddates.</p> <p>Onderwijs minder gekoppeld.</p>	Projectmanagement anders opzetten (meer vanuit onafhankelijke positie/externe zonder belangen).	De politieke en landelijke ontwikkelingen die leidden tot een terugtrekkende beweging van UWV.	<p>Succes: Structureel intern overleg. Fysiek bij elkaar zitten. Gezamenlijke communicatie extern. Samen optrekken in bedrijfscontacten.</p> <p>Faal: Eigen targets van verschillende organisaties. Terugtrekkende beweging UWV. Te statisch projectplan, dat onvoldoende de veranderende context omvat.</p>
Terneuzen Afgerond	Het project heeft opgeleverd dat er nu 1,2 fte jobhunter vanuit de gemeente wordt ingezet op de groep arbeidsgehandicapten. Het project	Discentive voor Sw- bedrijf om klanten van hoger niveau uit te plaatsen daar dit ten koste gaat van de 'eigen productie'.	Arbeidsbeperkingen van te bemiddelen klanten bleek (nog) lager dan ingeschat.	Instrument voor loonwaardebepaling helpt bij het over de

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
<p>Januari 2012</p>	<p>heeft daar de basis voor geweest. In het project heeft de gemeente veel geleerd m.b.t. bemiddeling en plaatsing van arbeidsgehandicapten.</p> <p>Een integrale benadering is niet tot stand gebracht. De samenwerking met Dethon is en blijft moeilijk. Vooral vanwege de spagaat voor Dethon tussen de beste wsw-ers zelf binnen het bedrijf in zetten en het detacheren of bw bij werkgevers (via het WSP).</p> <p>Kwantitatief resultaat: 38 mensen met een arbeidsbeperking via het WSP geplaatst bij reguliere werkgevers geplaatst, waarvan 1 van de wsw wachtlijst en 4 vanuit Dethon.</p>	<p>Er is dus soms sprake van tegengestelde belangen, hier is niet voldoende over doorgesproken bij de start.</p> <p>Voor start van de pilot zijn een aantal verordeningen aangepast, waaronder de Wsw-verordening. Het mandaat voor het wachtlijstbeheer is bij het sw- bedrijf gebleven. Sturing door de gemeente bleek daardoor lastig.</p> <p>Vraaggericht werken vanuit het oogpunt van de markt is niet altijd mogelijk. De doelgroep vraagt soms vanwege beperkingen aanbodgerichte acquisitie. Des te lager de mate van arbeidshandicap des te groter de kans om vraaggericht te kunnen werken.</p>	<p>Lastig reële loonwaarde te bepalen.</p> <p>Achterblijvende resultaten als gevolg van verschil van inzicht tussen participanten in het project.</p>	<p>streep trekken van werkgevers, maar niet uitsluitend.</p> <p>Financiële compensatie helpt werkgevers deels te overtuigen van deelname. Motivatie van de klant en openheid over (on)mogelijkheden lijken evenzo belangrijk. Werkgevers blijken bereid te investeren in mensen waarin zij een toekomst binnen het bedrijf zien.</p> <p>Draagvlak en gedeelde visie door alle participanten is van cruciaal belang. Dit bleek niet altijd het geval, hier had wellicht voor aanvang meer aandacht aan besteed moeten worden. Gedurende de pilot bleef dit van belang.</p>

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
Drechtsteden  Deels gestaakt, rest afgerond	<p>Gestaakt: samenwerking met UWV in de pilot. Restant project is uitgevoerd door de SD. Geen integrale benadering dus. Ook Drechtwerken niet aangehaakt (recent wel gesprekken).</p> <p>12 bedrijfsanalyses uitgevoerd, i.p.v. 20.</p> <p>Geen interne arbeidsdeskundigen opgeleid (voor jobcarving).</p> <p>Vrijwel geen plaatsingen gerealiseerd: 2 i.p.v. 40.</p> <p>Impact:</p> <p>1 bedrijfsadviseur die expertise heeft m.b.t. mensen met een arbeidsbeperking.</p> <p>Leerpunten die kunnen worden meegenomen in nu weer actueler wordende dienstverlening m.b.t. wsw-ers en arbeidsgehandicapten.</p>	<p>Jobcarving is arbeidsintensief en alleen geschikt voor een zeer selecte groep werkgevers die er voor open staan.</p> <p>Belangrijk om samen met sw- bedrijf op te trekken, zij realiseren wel plaatsingen. Detacheringsinstrument is aanvulling op diensten gemeente.</p>	<p>Geen interesse voor jobcarving bij werkgever vanwege recessie.</p>	<p>Loondispensatie/ loonkostensubsidie is belangrijke randvoorwaarde om deze doelgroep te bemiddelen.</p>
Activerium, Apeldoorn  Afgerond  Eind 2011	<p>De doelstelling om een geïntegreerd dienstverleningsconcept voor de deelnemende partijen te ontwikkelen is gerealiseerd. De doelstelling van het project was het ontwikkelen van een methodiek enerzijds en het in traject nemen van 60 klanten anderzijds. Uiteindelijk hebben 30 cliënten een volledig traject doorlopen. Niet in de doelstelling opgenomen maar wel bereikt werd: uitstroom naar werk/stage/activiteiten: 33% (waarvan 16% naar regulier werk).</p> <p>De impact van het project is beperkt. Het</p>	<p>Door de projectleider genoemde leerpunten hebben vooral betrekking op de goede punten van het dienstverleningsconcept:</p> <p>Goede diagnose van groot belang voor effectiviteit traject.</p> <p>Nazorg essentieel om terugval te voorkomen.</p> <p>Uitstroom is ook al mogelijk bij &lt;100% loonwaarde - niet streven tot 100%</p>	<p>Belangrijkste knelpunt was dat partijen door de bezuinigingen geen prioriteit meer legden bij het geïntegreerde dienstverleningsconcept en bij de doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Met name UWV trok zich terug.</p>	<p>Succesfactor: De bottom-up benadering (veel ruimte voor casemanagers om dienstverleningsconcept te ontwikkelen) leidde tot veel betrokkenheid bij hen.</p> <p>Faalfactor: Commitment</p>

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
	ontwikkelde dienstverleningsconcept is niet geïmplementeerd in de organisatie. In plaats van een verdere uitbouw van de onderlinge samenwerking traden de partijen terug in de eigen organisatie bij het heroverwegen van de inzet van (beperkte) middelen en methodiek. De inzet van het 'Diagnose en Trainingscentrum' van Felua bleek bruikbaar, zij het dat het een kostbaar instrument is waarvoor (momenteel) geen middelen meer beschikbaar zijn.	voordat tot uitstroom over wordt gegaan.  Vraag van werkgevers ligt vaak ver af van het aanbod van cliënten. Andere wijze van kijken naar vacatures nodig om uitstroom te realiseren.		management van verschillende partijen, met name toen door de financiële situatie UWV afhaakte.
Amersfoort Afgerond Eind 2011	Op veel punten is afgeweken van het oorspronkelijke plan. Zo is de focus op de zorgsector losgelaten en is ook het opbouwen van de relatie met de werkgever minder vrijblijvend ingericht (meer plaatsingsgericht).  Van de 56 klanten die in het project zijn bemiddeld zijn er 12 als gevolg van de sw-taakstelling aan de slag bij Amfors en 21 bij reguliere werkgevers aan de slag.  Het project heeft opgeleverd dat de samenwerking tussen ketenpartners (UWV, gemeente, Amfors) op de werkvloer (accountmanager WSP, trajectbegeleiders) beter is geworden. De samenwerking is niet geformaliseerd.	Werkgeversbenadering moet doelgericht zijn op mogelijkheden van banen voor personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Social return geeft een belang voor de werkgever om hierop respons te geven, maar het verlenen van algemene diensten aan de werkgever is niet effectief gebleken.  Stevige stuurgroep en dito projectleiding is nodig om integrale samenwerking te realiseren.  Streven naar ontschotting en integraal werken is erg moeilijk als regelgeving in stand blijft.	Bemensing van het project vanuit UWV en Amfors (vooral 1 <sup>e</sup> jaar).  Overschatting van de gunfactor van werkgevers.  Doordat de WWnV niet doorging was er weinig drive om de samenwerking te formaliseren.	Als belangrijke succes- en faalfactor van dit project wordt genoemd dat de relatie met werkgevers die wordt opgebouwd niet te vrijblijvend moet zijn. Er moeten wel uiteindelijk vacatures in het verschiep liggen. De aanpak in Amersfoort was in eerste instantie te breed/te gericht op de relatie.  Projectmatig gezien had de aansturing van het project in de beginfase steviger

Pilot 3	Resultaat / impact	Leerpunten	Knelpunten	Bepalende factoren
				gemoeten. Zowel vanuit de stuurgroep als vanuit de projectleider. Hierdoor is het project pas laat gestart.