

Ruimte geven aan persoonlijke kracht en samenwerking in de keten Leren en Werken

Nationaal Thematisch Netwerk Leren en Werken





**Ruimte geven aan persoonlijke kracht en
samenwerking in de keten leren en werken**

Resultaten van de tweede tranche EQUAL-projecten

**Eindrapport EQUAL
Nationaal Thematisch Netwerk
Leren en Werken**

Colofon

Den Haag, oktober 2007

Auteurs

Mariska den Hoedt en Sjiera de Vries, extern adviseurs NTN Leren en Werken

Wim Metsemakers, voorzitter NTN Leren en Werken

Leden NTN Leren en Werken

Foto voorpagina: Innovam Groep

Dit rapport is een gezamenlijk product van alle NTN-leden, maar de conclusies en aanbevelingen worden daarmee niet per definitie gedeeld door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de betrokken organisaties of ministeries die door individuele NTN-leden worden vertegenwoordigd.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
I Inleiding	6
2 NTN Leren en Werken	7
2.1 Werkwijze en activiteiten van het NTN Leren en Werken	7
2.2 Transnationale samenwerking en gendermainstreaming	7
2.3 Leerpunten werkwijze NTN	7
3 Selectie van good practices	9
3.1 Wat zijn good practices?	9
3.2 Het selectieproces	9
3.2.1 Mate van vernieuwing	9
3.2.2 Keuze van vier thema's	10
4 Presentatie good practices	11
4.1 Inleiding	11
4.2 Aansluiting EQUAL-projecten bij actuele beleidsthema's in Nederland	11
4.3 Voortrajecten	11
4.3.1 Regionale samenwerking	12
4.3.2 Maatwerk faciliteren in de keten	13
4.4 Regionale samenwerking en werkgeversperspectief	14
4.4.1 Het regisseren van de keten	14
4.5 (H)erkennen van competenties, o.a. de EVC methodiek en de rol van docenten	15
4.5.1 Zelfmanagement en algemene arbeidsvaardigheden	16
4.5.2 Draagvlak voor een gedeelde aanpak in de keten	18
4.6 Langer doorwerken van oudere medewerkers (45+)	18
4.6.1 Langer doorwerken door leeftijdsbewust beleid	19
5 Aanbevelingen voor beleid	20
Bijlage I: Overzicht EQUAL-projecten Leren en Werken	23
Bijlage II: NTN-ledenlijst	24
Bijlage III: Activiteiten NTN Leren en Werken	25

Samenvatting

Het NTN Leren en Werken presenteert in deze eindrapportage de door de projecten ontwikkelde *good practices* en doet aanbevelingen over de mogelijkheden voor beleid en uitvoering om op het terrein van leren en werken te komen tot gelijke kansen.

Leerpunten over de werkwijze

Om zo veel mogelijk profijt te hebben van subsidies voor innovatieve projecten is het belangrijk bij het selecteren van dergelijke projecten strenge eisen te stellen aan de 'trekkende' en 'mobiliserende' krachten die binnen een project zelf aanwezig zijn. Met name het draagvlak in de betrokken (aanvragende) organisaties bij de start van het project en de mate waarin de organisatiecultuur ruimte biedt aan innovatie zijn belangrijk. Deze factoren bepalen zowel de kans op succes van het project zelf, als de kans dat disseminatie en mainstreaming serieus worden opgepakt. Hoge eisen aan disseminatie en mainstreaming op nationaal niveau botsen echter met de ervaring dat innovatie juist op lokaal niveau ontstaat en maatwerk is. Van lokale partners kan nauwelijks verwacht worden de 'vertaalslag' te maken naar een hoger niveau. Dat zou moeten gebeuren door (bijvoorbeeld) ambtenaren van de ministeries. Dit vereist een extra investering en erkenning van het belang van het lokale.

De good practices

Het NTN Leren en Werken beschouwt een werkwijze, product of dienst als vernieuwend als de implementatie daarvan nieuw en nuttig is in de context waarin deze wordt ingezet.

Om de geselecteerde good practices van de verschillende projecten op een gestructureerde manier te kunnen presenteren, heeft het NTN een viertal thema's geformuleerd welke de rode draad vormen in de succesvolle aanpak van deze projecten:

1. Voortrajecten.
2. Regionale samenwerking en werkgeversperspectief.
3. (H)erkennen van competenties, o.a. de EVC methodiek en de rol van docenten.
4. Langer doorwerken van oudere medewerkers.

Deze thema's sluiten goed aan bij de uitgangspunten van het beleidsprogramma *Samen Werken*, *Samen Leven* van het Kabinet Balkenende IV.

Voortrajecten, regionale samenwerking en werkgeversperspectief

Veel van de succesvolle projecten zijn erin geslaagd de keten leren en werken in hun regio te versterken. Door de 'wij/zij' cultuur tussen onderwijs en bedrijfsleven te doorbreken en door het benadrukken van het gezamenlijk belang, zijn de werkwijzen van de verschillende partners in de keten beter afgestemd op de behoeften van specifieke doelgroepen. Binnen de keten zijn op die manier verschillende voortrajecten ontwikkeld. De voortrajecten zijn laagdrempelig, kleinschalig en persoonsgericht en sluiten daardoor goed aan bij de persoonlijke omstandigheden, kwaliteiten en drijfveren van de deelnemers. Samenwerking met werkgevers heeft als voordeel dat het voortraject rechtstreeks of na een praktijkgerichte opleiding toegang geeft tot werk.

Maatwerk faciliteren in de keten

De ervaringen van de projecten geven ook inzicht in een aantal knelpunten in de keten leren en werken. Financieringsmogelijkheden dienen bijvoorbeeld structureel in de keten ingebed te worden in plaats van financiering op projectbasis beschikbaar te stellen. Daarnaast vraagt het werken in de keten en het meer vraaggestuurd inrichten van de dienstverlening vaak een cultuuromslag in de betrokken onderwijs- en (semi-) overheidsorganisaties.

(H)erkennen van competenties, onder andere de EVC methodiek en de rol van docenten

Een groot aantal projecten kijkt vanuit een breder perspectief naar de (potentiële) mogelijkheden die mensen hebben op het gebied van leren en werken. In plaats van het centraal zetten van diploma's als kwalificaties voor werk en uit te gaan van bepaalde stereotype beelden, verschuiven deze projecten de focus naar wat mensen feitelijk kunnen. Mensen kunnen in hun leven op verschillende manieren competenties ontwikkelen, door opleiding, werkervaringen, maar ook door

bijvoorbeeld bepaalde levenservaringen, vrijwilligerswerk en/of het uitoefenen van hobby's. De EVC (Erkenning van Eerder Verworven Competenties) methodiek beoordeelt vanuit dit brede perspectief de competenties die mensen hebben. Naast de EVC-methodiek zijn ook instrumenten en methoden ontwikkeld die mensen stimuleren om zelf actief met hun ontwikkeling aan de slag te gaan en daar zelf verantwoordelijkheid voor te nemen. Vaak is daarbij ook sprake van een combinatie van het ontwikkelen van algemene arbeidsvaardigheden en specifieke beroepscompetenties. Van groot belang bij al deze methodieken is de kwaliteit van de coaches en begeleiders.

Langer doorwerken van oudere medewerkers

De ervaringen van de projecten die zich richten op het langer doorwerken van oudere medewerkers laten zien dat het belangrijk is meer bewustwording te creëren van de mogelijkheden die mensen hebben, zowel bij hen zelf als bij werkgevers, docenten en andere betrokkenen. Verder kunnen veel van de hiervoor genoemde *good practices* ook ingezet worden als het gaat om oudere medewerkers en kan een aantal oudere medewerkers zich mogelijk tot jongerencoach ontwikkelen.

Tien aanbevelingen

Op basis van de bovengenoemde *good practices* en aandachtspunten formuleert het NTN Leren en Werken tien aanbevelingen voor beleid en uitvoering:

1. Versterk de regionale keten leren en werken.
2. Faciliteer een integrale aanpak en maatwerk in de keten.
3. Investeer in zelfmanagement van het individu.
4. Investeer in meer en betere persoonlijke begeleiding.
5. Neem de EVC-methodiek op als officieel erkende wijze van examineren.
6. Ondersteun individuen en organisaties in het veranderingsproces.
7. Neem ketenmanagement en de verschillende *good practices* op in het onderwijs/scholingsaanbod van huidige en toekomstige actoren in het netwerk.
8. Onderzoek welke rol oudere medewerkers kunnen hebben als begeleider/coach in bijvoorbeeld voortrajecten.
9. Stimuleer bedrijven een lange termijn visie te ontwikkelen op leeftijdbewust beleid.
10. Geef op het nationale niveau ruimte, zo niet prioriteit, aan het lokale en bijzondere.

I Inleiding

Dit rapport betreft de eindrapportage van het NTN Leren en Werken. Het NTN Leren en Werken is één van de vijf Nationaal Thematische Netwerken die zijn opgericht ter ondersteuning van EQUAL-projecten bij de mainstreaming en disseminatie van *good practices*. Het NTN Leren en Werken is samengesteld uit verschillende sleutelpersonen in de keten Leren en Werken, zoals beleidsambassadeurs van de Projectdirectie Leren en Werken, wetenschappers en mensen uit de beroepspraktijk (zie bijlage II voor een overzicht van de leden van het NTN). EQUAL- projecten worden deels met behulp van Europees subsidiegeld gefinancierd en leveren een bijdrage aan de bestrijding van discriminatie en achterstandsposities op de arbeidsmarkt. Het NTN Leren en Werken presenteert in deze eindrapportage de door de projecten ontwikkelde *good practices* en doet aanbevelingen over de mogelijkheden daarvan voor beleid en uitvoering om op het terrein van leren en werken te komen tot gelijke kansen.

Allereerst beschrijven we de werkzaamheden van het NTN gedurende de looptijd van het netwerk van 1 juli 2005 t/m 31 december 2007 (hoofdstuk 2). Vervolgens beschrijven we het selectieproces van *good practices* (hoofdstuk 3). In hoofdstuk vier presenteren we de geselecteerde *good practices* vanuit vier thema's:

- voortrajecten;
- regionale samenwerking en werkgeversperspectief;
- (h)erkennen van competenties, o.a. de EVC (Erkenning van Eerder Verworven Competenties) methodiek en de rol van docenten;
- langer doorwerken van oudere medewerkers.

In de bespreking van deze thema's komt tevens de visie van het NTN naar voren over wat de kernelementen zijn van succesvolle praktijken van de projecten in de pijler leren en werken. We geven daarnaast een plaatsbepaling van deze thema's en de *good practices* in de context van het beleidsprogramma *Samen Werken, Samen Leren* van het Kabinet Balkenende IV. We sluiten het rapport af met een aantal aanbevelingen voor beleid (hoofdstuk 5).

2 NTN Leren en Werken

Het Nationaal Thematisch Netwerk (NTN) Leren en Werken is opgericht voor de periode 1 juli 2005 t/m 31 december 2007. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de werkwijze en activiteiten van het NTN in deze periode. Het doel daarvan is om te reflecteren op de gekozen aanpak, die naast de eigen inzet van de projecten een eigenstandig onderdeel is van de door EQUAL gehanteerde werkwijze. Met andere woorden: het gaat hier om de vraag hoe vanuit het nationale niveau innovatieve projecten (pilottrajecten) het beste ondersteund kunnen worden ten einde de lessen uit de projecten breder te kunnen verspreiden. We sluiten het hoofdstuk af met een aantal leerpunten.

2.1 Werkwijze en activiteiten van het NTN Leren en Werken

Het NTN heeft als doel de projecten in haar aandachtsgebied te ondersteunen en de innovaties en leerpunten uit de projecten zo goed mogelijk uit te dragen. De ondersteunende activiteiten zijn gericht op het faciliteren van de onderlinge uitwisseling tussen de projecten, het met raad en daad bijstaan van de projecten bij het ontwikkelen van innovaties en het ondersteunen van de projecten bij hun mainstreamactiviteiten. Dit vindt plaats in de vorm van projectbezoeken, het organiseren van uitwisselingsbijeenkomsten voor de projecten en andere belanghebbenden, zoals bijvoorbeeld een diner pensant en een slotbijeenkomst, en het ontwikkelen van een cd-rom met artikelen, instrumenten en beschrijvingen van werkwijzen (zie bijlage III voor een volledig overzicht van de activiteiten). De projecten zelf zorgen vooral voor de horizontale mainstreaming, ofwel de uitrol naar vergelijkbare organisaties. Het NTN richt zich op verticale mainstreaming, zoals bijvoorbeeld naar politiek, beleidsmakers en publieke instellingen als het CWI. Voor aanvullende informatie over de activiteiten van het NTN en de verschillende projecten verwijzen wij u naar de website van het NTN: [www.agentschapszw.nl/EQUAL/NTN/NTN Leren en Werken](http://www.agentschapszw.nl/EQUAL/NTN/NTN%20Leren%20en%20Werken).

2.2 Transnationale samenwerking en gendermainstreaming

Transnationale samenwerking is één van de bouwstenen van EQUAL. Daarnaast is gendermainstreaming een belangrijk thema als het gaat om het voorkomen van discriminatie en het opheffen van achterstandsposities op de arbeidsmarkt. Het NTN Leren en Werken heeft in de ondersteuning van de projecten beide thema's een plaats gegeven. Tijdens de uitwisselingsbijeenkomst van het NTN Leren en Werken was gendermainstreaming bijvoorbeeld één van de themagroepen waar de deelnemers zich voor konden opgeven. Er is aandacht besteed aan de mate waarin de verschillende projecten in staat zijn zowel vrouwelijke als mannelijke deelnemers te werven. Verder hebben de verschillende NTN-leden de projecten in hun aandachtsgebied ondersteund bij het leggen van contacten met interessante partners in het buitenland.

Hoewel deze bij een groot aantal projecten goed verloopt, lijkt transnationale samenwerking op het niveau van de projecten in het algemeen niet effectief te zijn. De baten lijken over het algemeen niet in verhouding te staan tot de kosten, de Nederlandse projecten hebben het gevoel vooral te brengen en weinig te kunnen halen. Soms wordt dat overigens niet als probleem gezien, omdat men binnen het project ook het belang ziet van het 'meetrekken' van andere lidstaten.

2.3 Leerpunten werkwijze NTN

Doel van het NTN is het ondersteunen van de projecten, met name bij de mainstreaming van hun resultaten. In de praktijk is gebleken dat de beschikbare middelen (tijd en geld) maar een beperkte invulling van die rol toestonden. Een manier om met deze beperking om te gaan, is door bij het selecteren van projecten strengere eisen te stellen aan de 'trekkende' en 'mobiliserende' krachten die binnen een project zelf aanwezig zijn. Met name het draagvlak in de betrokken (aanvragende) organisaties bij de start van het project en de mate waarin de organisatiecultuur ruimte biedt aan innovatie zijn belangrijk. Belangrijke vragen zijn dus: 'Wie is de aanvrager en welke relatie heeft de aanvrager met de doelgroep en belanghebbende organisaties?' Ten slotte moet de innovatie ook passen bij de cultuur van deze organisaties en moet de organisatie ontvankelijk zijn voor en/of ervaring hebben met innovatieve projecten.

Echter, het is nadrukkelijk de vraag of een dergelijke manier van selecteren niet al bij voorbaat te hoge eisen stelt aan per definitie lokaal gerichte innovatietrajecten. De kracht van het lokale is immers de mogelijkheid van maatwerk, het kennen van de eigen context en het eigen netwerk. Het gaat te ver om van die lokale experts te vragen om ook goed thuis te zijn op het nationale niveau, laat staan om daar de 'spil' van mainstreaming te zijn. Met andere woorden: bij het opzetten van pilottrajecten is een directe, actieve betrokkenheid van het Rijk noodzakelijk. Dat betekent niet alleen, dat (bijvoorbeeld) ambtenaren van de ministeries de ruimte moeten krijgen om met pilottrajecten mee te lopen en die te monitoren, maar voor alles dat het belang van lokale innovaties hoog op de beleidsagenda moet staan. Het pleidooi voor maatwerk, dat nationaal vaak uitgesproken wordt, dient gekoppeld te zijn aan ruimte voor het benutten van de lessen van maatwerk en van de erkenning van het belang van het lokale. Alleen zo kan het nationale niveau méér zijn dan de som van alle lokale niveaus in ons land.

Een ander aandachtspunt is dat veel projecten moeite blijken te hebben met het vooraf definiëren van hun beoogde innovaties en het project in termen van kosten en baten te 'verkopen' aan stakeholders. Hoewel de meeste projecten wel iets doen met de mainstreaming van hun producten en werkwijzen, ontbreekt vaak het overzicht van wat men op welke wijze en aan wie wil overbrengen. Het NTN heeft hieraan om die reden veel aandacht besteed tijdens de uitwisselings-bijeenkomst en tijdens projectbezoeken.

Ten slotte is ook geconstateerd dat het belangrijk is vooraf met elkaar af te spreken wat we onder 'innovatie' verstaan. Welk type innovatie verwachten wij van de projecten? Vaak is vooral sprake van het optimaliseren van bestaande praktijken of processen. Op het lokale niveau is dat overigens precies de uitdaging die aangegaan moet worden. Het NTN Leren en Werken beschouwt daarom een werkwijze, product of dienst als vernieuwend als de implementatie daarvan nieuw en nuttig is in de context waarin deze wordt ingezet.

3 Selectie van good practices

Eén van de doelstellingen van het NTN Leren en Werken is, zoals in het vorige hoofdstuk al naar voren kwam, het ondersteunen van de projecten bij de mainstreaming van *good practices*. De NTN-leden begeleiden in koppels een aantal projecten welke inhoudelijk goed aansluiten bij hun expertise en persoonlijke netwerken. De NTN-leden staan dus dicht bij de projecten en kunnen inhoudelijk goed beoordelen in hoeverre door de projecten ontwikkelde producten en methoden interessant zijn voor disseminatie en mainstreaming. Hieronder beschrijven we eerst wat we onder dergelijke *good practices* verstaan. Vervolgens beschrijven we hoe het selectieproces heeft plaatsgevonden.

3.1 Wat zijn good practices?

Het NTN Leren en Werken beschouwt *good practices* als 'parels', succesvolle werkwijzen al dan niet met de inzet van specifieke instrumenten. Het kan dus gaan om een werkproces en/of om een specifiek(e) dienst of product. Een project als geheel kan ook een parel zijn als het project een voorbeeld is van een succesvolle aanpak. We hebben de volgende criteria opgesteld voor de selectie van parels en parelprojecten:

1. het project/werkproces/instrument biedt een oplossing voor een probleem dat herkenbaar is en waar meer organisaties tegenaan lopen;
2. de oplossing werkt en dat kan men bewijzen;
3. de oplossing is vernieuwend (minimaal op het lokale niveau);
4. de oplossing is overdraagbaar (ook door anderen toe te passen);
5. de opbrengsten zijn groter dan de kosten;
aandachtspunten bij het kijken naar kosten/baten:
 - wat gaat er beter door deze innovatie (baten)?
 - wat moet er geïnvesteerd worden om de innovatie door te voeren (kosten)?
 - in hoeverre zijn de kosten te betalen uit reguliere middelen?
6. er is een heldere beschrijving van zowel product(en)/dienst(en) als van de randvoorwaarden voor het inzetten ervan;
7. de oplossing sluit aan bij de politieke agenda, of is agendastellend;
8. er zijn mensen binnen het project die het project/de producten en diensten goed kunnen uitdragen.

3.2 Het selectieproces

De NTN leden hebben de verschillende projecten medio januari 2007 in onderling overleg in drie categorieën ingedeeld: parels/kansrijk/weinig kansrijk. Daarbij is vastgesteld op welke punten van specifieke projecten we in de daaropvolgende periode extra wilden letten. Deze indeling is vooral bedoeld om de *good practices* te identificeren die van belang zijn voor mainstreaming. Projecten kunnen dus heel waardevol zijn in de context waarin zij plaatsvinden en toch als minder kansrijk gezien worden voor mainstreaming. In juli en augustus 2007 heeft opnieuw een projectenschouw plaatsgevonden tijdens een bijeenkomst met beleidsambassadeurs¹, Agentschap SZW en de externe adviseurs van het NTN Leren en Werken. Dit betreft vooralsnog een voorlopige indeling omdat de projecten doorlopen tot eind 2007. Het is dus mogelijk dat door de vroegtijdige selectie en rapportage een aantal 'parels' is afgevalen omdat de resultaten van het project nog niet goed te beoordelen zijn.

3.2.1 Mate van vernieuwing

Eén van de selectiecriteria die het NTN Leren en Werken hanteert, is de mate van vernieuwing van de werkwijze en/of producten van een project. Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven, beschouwt het NTN Leren en Werken een werkwijze, product of dienst als vernieuwend als de implementatie daarvan nieuw en nuttig is in de context waarin het wordt ingezet.

¹ Beleidsambassadeurs zijn NTN-leden die werkzaam zijn bij één van de ministeries en verantwoordelijk zijn voor de borging van de link tussen de EQUAL-projecten en beleid

3.2.2 *Keuze van vier thema's*

Om de geselecteerde *good practices* van de verschillende projecten op een gestructureerde manier te kunnen presenteren, heeft het NTN een viertal thema's geformuleerd welke de rode draad vormen in de succesvolle aanpak van deze projecten.

Deze thema's sluiten goed aan bij de uitgangspunten van het beleidsprogramma *Samen Werken, Samen Leven* van het Kabinet Balkenende IV. In het volgende hoofdstuk beschrijven we de *good practices* van alle projecten op basis van deze thema's.

4 Presentatie *good practices*

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de parelprojecten en good practices van de EQUAL-pijler Leren en Werken. Het NTN Leren en Werken heeft op basis van de opbrengsten uit de projecten vier thema's geformuleerd:

1. voortrajecten;
2. regionale samenwerking en werkgeversperspectief;
3. (h)erkennen van competenties, o.a. de EVC-methodiek en de rol van docenten;
4. langer doorwerken van oudere medewerkers.

In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijven we de parelprojecten en good practices vanuit deze thema's. We beginnen echter met het beschrijven van de aansluiting tussen de EQUAL-projecten bij actuele beleidsthema's in Nederland.

4.2 Aansluiting EQUAL-projecten bij actuele beleidsthema's in Nederland

Het doel van EQUAL is het bieden van gelijke kansen. Thema's die daarbij van belang zijn, staan ook in de nationale context hoog op de agenda. In het beleidsprogramma *Samen werken samen leren* van het Kabinet Balkenende IV wordt bijvoorbeeld aandacht gevraagd voor sociale samenhang en het bevorderen van een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie, waarbij de samenwerking in internationaal en Europees verband een belangrijke rol speelt.

De EQUAL-pijler Leren en Werken sluit vooral aan bij beleidsdoelstellingen gericht op het bevorderen van de arbeidsparticipatie door meer mensen te laten participeren in betaald werk en door het stimuleren van langer doorwerken. De projecten richten zich bijvoorbeeld op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten, het in samenwerking met werkgevers ontwikkelen van alternatieve scholingstrajecten bijvoorbeeld op basis van de EVC-methodiek en het langer doorwerken van oudere (45+) medewerkers. Een enkel project richt zich op de sociale activering in woonwijken, dit is voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een belangrijke eerste stap naar scholing en werk. Een ander project experimenteert met het versoepelen van de overgang van vmbo naar MBO-onderwijs.

In veel succesvolle projecten komen de uitgangspunten naar voren die ook centraal staan in het beleidsprogramma *Samen werken samen leren*: het belang van een integrale aanpak en maatwerk. Het gaat er daarbij om vroegtijdig aandacht te hebben voor de persoonlijke omstandigheden van leerlingen en het signaleren en in multi-disciplinair verband oplossen van belemmeringen bij scholing. Daarnaast onderstrepen de ervaringen van de projecten het belang van een zo goed mogelijke aansluiting bij de capaciteiten van mensen in leertrajecten op maat. Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven zorgt er vervolgens voor dat eenmaal behaalde kwalificaties ook daadwerkelijk toegang tot werk opleveren.

In het vervolg van dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de door de EQUAL-projecten ontwikkelde *good practices*. Een overzicht van alle projecten, inclusief projectnummer, contactpersoon en website vindt u in bijlage I. Niet alle projecten van het NTN worden genoemd bij de *good practices*. Dit betekent niet dat in de niet-genoemde projecten geen mooie dingen gebeurd zijn: elk project heeft geleid tot dynamiek en vernieuwing. Voor deze rapportage moest echter een keus gemaakt worden, waardoor een deel van de opbrengst hier niet gepresenteerd kan worden.

4.3 Voortrajecten

Een aantal EQUAL-projecten in de pijler Leren en Werken ontwikkelt voortrajecten om de afstand te overbruggen die bepaalde doelgroepen hebben tot het reguliere onderwijs en/of de arbeidsmarkt in een bepaalde regio. *Bonifatius* richt zich op risicojongeren, het *Autorestauratieproject* werkt met mensen met een psychische indicatie en verslaafden, de doelgroep van *De Loods* bestaat uit jonge schoolverlaters en jongeren met gedragsproblematiek en *KAIRO* richt zich op mensen met een stoornis in het autistisch spectrum. De voortrajecten zijn kleinschalig en persoonsgericht en sluiten daardoor goed aan bij de persoonlijke omstandigheden, kwaliteiten en drijfveren van de

deelnemers. De deelnemers werken op die manier gericht achterstanden en knelpunten weg in de aansluiting met reguliere opleidingen en de arbeidsmarkt. Bovengenoemde projecten hebben verschillende overdraagbare instrumenten, methoden en beschrijvingen van werkwijzen ontwikkeld zoals een bedrijfsplan (project *De Loods*), een door de VOC (Vakopleiding Carrosseriebedrijf) erkende EVC (Erkenning van Eerder Verworven Competentie) procedure (project *Auto restauratie*), instrumenten die het ontwikkelingsproces van deelnemers ondersteunen (*Bonifatius*) en diagnostische tools en trainingen (*KAIRO*). De vernieuwende aspecten van deze projecten beschrijven we verderop.



4.3.1 Regionale samenwerking

Een voortraject is één van de schakels in de regionale keten leren en werken. Een belangrijke succesfactor is de samenwerking tussen de verschillende partners in de keten. De keten dient er op gericht te zijn dat zoveel mogelijk mensen een startkwalificatie behalen. Dit kan door gerichte scholingsmogelijkheden en/of door werk. Binnen de keten kunnen verschillende maatwerktrajecten ontwikkeld worden. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van samenwerking tussen onderwijs, werkgevers en (semi-)overheidsorganisaties, van samenwerking tussen scholen onderling, maar ook van samenwerking tussen ouders, een zorginstelling en een school. De keten start met het herkennen en doorverwijzen van de verschillende doelgroepen. Het reguliere onderwijs, uitkeringsinstanties, zorginstellingen en re-integratiebedrijven kunnen bijvoorbeeld deze functie vervullen. Als een leerling vroegtijdig dreigt uit te vallen of iemand meldt zich aan voor een bijstandsuitkering, dient meteen gekeken te worden of iemand in een traject geplaatst kan worden dat aansluit bij de situatie van deze betrokkene. De voortrajecten dienen ook laagdrempelig te zijn voor de doelgroep zelf.

Samenwerking met werkgevers heeft als voordeel dat het voortraject rechtstreeks of na een praktijkgerichte opleiding toegang geeft tot werk. Het *Auto restauratieproject* van *Der Sjtjel* is er wat dat betreft in geslaagd een *niche* op de arbeidsmarkt aan te boren. Werkgevers in de regio Limburg hebben behoefte aan competenties in de auto restauratie techniek en het voortraject sluit goed aan bij de drijfveren en kwaliteiten van de doelgroep. Belangrijke uitgangspunten van het project zijn dan ook dat de arbeidsomgeving in het voortraject gericht is op economisch toegevoegde waarde en niet op hulpverlening/therapie en dat wordt aangesloten bij het ontwikkelingstempo en de drijfveren van elk individu. Ook in het project *De Loods* is sprake van een duidelijke samenwerking met werkgevers. De deelnemende jongeren ontwikkelen basale werkvaardigheden in een realistische setting, waarbij bij voorkeur begeleiders uit de praktijk optreden.

In het project *Bonifatius* is sprake van een samenwerkingsverband tussen onderwijs, gemeenten, RMC's (Regionaal meld- en coördinatiepunt), jeugdhulpverlening en het CWI (specifiek voor werken-leren banen) in de provincie Friesland. De gezamenlijke aanpak stelt jongeren in staat een opleiding te volgen en werkervaring op te doen in bedrijven. Elk voortraject bestaat uit een groep van ongeveer 15 jongeren, jongens en meiden van uiteenlopende afkomst en herkomst. Per traject mogen maximaal drie jongeren met een 'zware rugzak' meedoen. Deze jongeren worden via agogische zorg, jeugdreclassering of jeugdhulpverlening doorverwezen naar *Bonifatius*. Door de op maat gesneden aanpak met veel persoonlijke aandacht lukt het veel jongeren om aansluiting te vinden bij het reguliere onderwijs of de reguliere arbeidsmarkt.

Het nieuwe onderwijsconcept van *Onderwijscampus Winschoten* is een mooi voorbeeld van samenwerking tussen verschillende opleidingen en werkgevers. *Onderwijscampus Winschoten* heeft een nieuw onderwijsconcept ingevoerd in de bovenbouw VMBO- en MBO-niveau 1 en 2. Dit nieuwe concept bestaat uit doorlopende leer-, ontwikkel- en zorglijnen binnen de school. Het bedrijfsleven speelt daarbij een grote rol. Het stelt onder andere de kritische beroepssituaties mede vast en is medebeoordelaar in het onderwijstraject van de deelnemer. Door het versoepelen van doorstroommogelijkheden is minder sprake van vroegtijdige schooluitval en behalen meer mensen een startkwalificatie.

In het project *KAIRO* ten slotte, is sprake van multi-disciplinair samenwerken tussen onderwijs, zorg en ouders van leerlingen met een stoornis in het autistische spectrum. De deelnemer staat centraal in een zogenoemde driehoek met daar omheen de ouders, de school en de zorg (behandeling). Zij worden allen getraind in het gezamenlijk omgaan met de autistische jongeren. Hierdoor kunnen deze jongeren een beroepsopleiding volgen die recht doet aan hun mogelijkheden.

4.3.2 *Maatwerk faciliteren in de keten*

De ervaringen van de projecten laten zien dat er verbetering mogelijk is in het functioneren van de keten leren en werken. Het is niet altijd gemakkelijk voldoende commitment te mobiliseren en de keten te organiseren. De onderdelen van de keten dienen dan ook op een goede manier gefaciliteerd te worden. Hier ligt een opdracht voor het Rijk. Financieringsmogelijkheden dienen bijvoorbeeld structureel in de keten ingebed te worden in plaats van financiering op projectbasis beschikbaar te stellen.



De kosten van voorzieningen in het voortraject zouden door lokale partijen gezamenlijk vanuit de hen toegekende financiering gedragen moeten worden (gemeente, ROC, CWI en eventueel werkgevers) zodat de gezamenlijke verantwoordelijkheid benadrukt wordt. Een voorbeeld is ook het gezamenlijk equiperen van VMBO en ROC's in hun kernbudget als het gaat om samenwerken in de keten. De projectleden van het *Autorestauratieproject* ervaren het als een knelpunt dat de AWBZ de vanuit het project aangeboden trajecten niet (deels) vergoedt. 90% van de deelnemers in het project hebben een AWBZ indicatie. Voor de continuïteit van dit project is het van groot belang dat hier een oplossing voor wordt gevonden.

Het werken in de keten en het meer vraaggestuurd inrichten van de dienstverlening vraagt ook vaak een cultuuromslag in de betrokken onderwijs- en (semi-)overheid organisaties. Het is dus belangrijk de verschillende actoren te trainen en te coachen in het werken volgens de nieuwe concepten.

4.4 Regionale samenwerking en werkgeversperspectief

Zoals in de vorige paragraaf al naar voren komt, gaat het erom maatwerk tot stand te brengen in de keten leren en werken in de regio. Het werkgeversperspectief is daarbij van groot belang. Dit is immers de schakel naar betaald werk. Veel van de succesvolle EQUAL-projecten in de pijler Leren en Werken slagen erin de 'wij/zij' cultuur tussen onderwijs en bedrijfsleven te doorbreken. Deze projecten richten veel energie op het creëren van bewustzijn bij de verschillende actoren van de mogelijkheden die deze vorm van samenwerken biedt. Voor bedrijven is het bijvoorbeeld soms moeilijk voldoende gekwalificeerd personeel te werven voor bepaalde functies of een bepaalde sector. En één van de oorzaken van vroegtijdig schoolverlaten van jongeren in het VMBO- en ROC-onderwijs is dat zij moeite hebben met het vinden van een geschikte BPV (beroepspraktijkvorming)- plek. Een aantal EQUAL-projecten richt zich er dan ook op tijdens de opleiding van deze jongeren al de brug te slaan naar toekomstige werkgevers. De projecten *Connections* en *Onderwijs-campus Winschoten* zijn hiervan twee mooie voorbeelden.

Het project *Connections* heeft een integrale regionale aanpak ontwikkeld, die een geschikte leer-/werkplek garandeert voor elke jongere die zo'n plek nodig heeft voor een goede positie op de arbeidsmarkt en in het onderwijs. Het project richt zich zowel op schoolgaande jongeren als op werkloze jongeren die (nog) niet naar school gaan. *Connections* is erin geslaagd een samenwerkingsverband te creëren tussen gemeenten (Den Bosch, de Stedendriehoek en de Vallei), werkgevers, onderwijs en CWI. Er is sprake van een aanpak waarbij de verschillende benodigde functies om de doelgroep te (re)activeren én naar werk te geleiden in één aanpak zijn samengebracht. Er is bijvoorbeeld een ambassadeursnetwerk opgericht: een netwerk van invloedrijke werkgevers in de Bossche regio dat zich sterk maakt voor meer leer/werkplekken voor jongeren. Dit netwerk komt één maal in de zes weken bijeen. *Connections* heeft een beschrijving van de aanpak gemaakt die beschikbaar is voor andere gemeenten of regio's. Ook zijn er twee handboeken: één over de methode van matching (uitvoerend niveau) in de vorm van een stappenplan en één over de regionale samenwerking rondom leerbanen (op bestuurlijk niveau). Een extern bureau heeft een handboek ontwikkeld over regionale samenwerking. Daarin wordt de aanpak van *Connections* in Den Bosch vergeleken met de aanpak in de Stedendriehoek en de Vallei.

Onderwijs-campus Winschoten heeft, zoals in de vorige paragraaf al is belicht, ook een aanpak ontwikkeld waarin het bedrijfsleven een grote rol speelt, door onder andere de kritische beroeps-situaties vast te stellen en als mede beoordelaar van studenten op te treden. De drie scholen (Noorderpoortcollege, Dollard College en AOC Terra) die samen de onderwijs-campus vormen, gaan zich uiteindelijk gezamenlijk huisvesten, zodat doorstroming binnen hetzelfde gebouw kan plaatsvinden. In de daarvoor bestemde nieuwbouw kunnen zich ook bedrijfjes vestigen die de studenten zelf kunnen runnen.

4.4.1 Het regisseren van de keten

Uit de ervaringen van de projecten blijkt dat het opzetten van een regionaal samenwerkingsverband valt of staat met de persoonlijke effectiviteit van de verschillende actoren in het netwerk. In de vorige paragraaf is al genoemd dat het belangrijk is de verschillende actoren te trainen en te coachen in de nieuwe manier van werken. Daarnaast is de aanwezigheid van een

sterke aanjager van groot belang. Iemand met voldoende gezag en overredingskracht om de benodigde samenwerkingspartners aan één tafel te krijgen en de benodigde bestuurlijke steun te organiseren. Daarbij spelen twee factoren een grote rol. De eerste is dat de inspirator en trekker gesteund wordt en de ruimte krijgt in de eigen organisatie. De tweede is dat de inspirator een gevoel van eigenaarschap voor de specifieke problemen bij de betrokken actoren teweeg brengt. Deze invalshoek heeft meer effect dan de betrokkenen aan te spreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo zijn lokale werkgevers of bestuurders uiteindelijk ook vader of moeder van, bijvoorbeeld, moeilijk lerende kinderen. Er dient ook sprake te zijn van resultaatgerichtheid. De verschillende actoren dienen zich te committeren aan de gemeenschappelijke doelstellingen en deze ook actief na te streven.

4.5 (H)erkennen van competenties, o.a. de EVC-methodiek en de rol van docenten

In een regionale aanpak waarbij voor diverse doelgroepen en individuen kwalificatietrajecten op maat ontwikkeld worden, past ook een andere manier van kijken naar competenties en het waarderen daarvan. In plaats van het centraal zetten van diploma's als kwalificaties voor werk en uit te gaan van bepaalde stereotype beelden, verschuift de focus naar wat mensen feitelijk kunnen. Mensen kunnen in hun leven op verschillende manieren competenties ontwikkelen, door opleiding, werkervaringen, maar ook door bijvoorbeeld bepaalde levenservaringen, vrijwilligerswerk en/of het uitoefenen van hobby's. De EVC-(Erkenning van Eerder Verworven Competenties) methodiek beoordeelt vanuit dit brede perspectief de competenties die mensen hebben. Een aantal EQUAL-projecten zet de methode met succes in voor bepaalde doelgroepen en maakt daarbij de koppeling met het werkaanbod van werkgevers en het opleidingsaanbod van scholen. Eventueel benodigde extra scholing kan immers heel gericht ingezet worden en de herkenning en erkenning van eerder verworven competenties door werkgevers is cruciaal voor het bereiken van het doel van de projecten, zoveel mogelijk mensen toegang geven tot betaald werk.

NIET ALLEEN LETTEN OP DE WAARDE VAN 'N DIPLOMA
MAAR OOK OP DE VAARDIGHEDEN



Een mooi voorbeeld is het project *Workprofiler*, geïnitieerd door Assen en omliggende gemeenten. Het project richt zich voornamelijk op langdurig werklozen in de noordelijke helft van Nederland. Met behulp van de EVC-methodiek worden de reeds verworven competenties van deze doelgroep centraal gesteld en gekoppeld aan de competentiebehoefte van een aantal kansrijke sectoren (toerisme/recreatie, bouwnijverheid, zorg en detailhandel). Samen met de werkgever worden de vacatureteksten omgezet naar competentieprofielen en daarna worden ze in een databank gezet. Daar waar nodig bekijkt de aanvrager samen met de betreffende werkgevers of een deelnemer een aanvullende cursus kan volgen om een bepaalde competentie te ontwikkelen. Er zijn veel ketenpartners en gemeenten uit de noordelijke provincies die interesse hebben in de aanpak. De software en de bijbehorende methodische beschrijving zijn beschikbaar en goed overdraagbaar. CWI past deze methodiek al voor een belangrijk deel toe in de eigen Competentie Test Centra.

De toegevoegde waarde van *WorkProfiler* is de begeleiding van de doelgroep en de koppeling aan de regionale economie met een specifieke competentiebehoefte.

Een ander goed voorbeeld is het project *Verkennen van competenties*. Doel van het project is het vergroten van de employability van medewerkers bij de Koninklijke Landmacht (KL), in het bijzonder laagopgeleide manschappen en oudere medewerkers (45+). De huidige activiteiten richten zich vooralsnog alleen op jongere laagopgeleide manschappen. Door het inzetten van een sectoroverschrijdende toepassing van de EVC-methodiek, kunnen deze medewerkers na hun loopbaan bij Defensie goed uitstromen naar de civiele arbeidsmarkt. De ambitie van de KL is dat medewerkers door middel van deze aanpak minimaal één kwalificatieniveau hoger uitstromen dan dat zij zijn ingestroomd. Er is een map samengesteld met de beschrijving van de taken en leerdoelen gebaseerd op een vergelijking tussen de militaire competenties en de beroepscompetenties voor de civiele arbeidsmarkt voor vijf verschillende beroepsrichtingen, waaronder administratie, monteur, gezondheid en ICT. In de toekomst wil de KL dit aantal uitbreiden naar tien beroepsrichtingen en naar meerdere kwalificatieniveaus (van de huidige niveau's 2 en 3 van de WEB (Wet Educatie Beroepsonderwijs) naar niveau 4 en het HBO-niveau). Er zijn met vier ROC's (Midden Nederland, Amsterdam, West- Brabant en Friese Poort) afspraken gemaakt over de erkenningen voor competenties die bindend zijn voor alle ROC's. Belangrijk is daarbij op te merken, dat de KL waar nodig ook gebruik heeft gemaakt van zijn positie als grote klant. Door die op gepaste wijze en diplomatiek in te zetten, kon bereikt worden dat het beroepsonderwijs vraaggestuurd aanbod ontwikkelde². De uitkomsten van de EVC-activiteiten worden bijgehouden en geanalyseerd door de afdeling Gedragswetenschappen van de KL. Deze informatie is van grote waarde voor kennisontwikkeling over de toepassing van de EVC-methodiek.

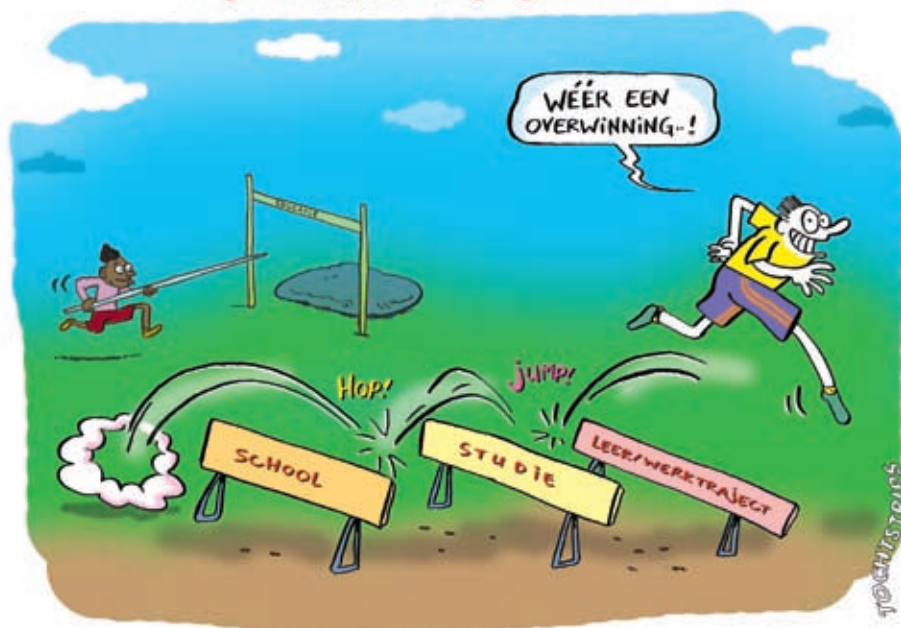
Het project '*PRO REC keten naar scholing en werk*' ten slotte, experimenteert met een aanpak om de werkervaring van werkende jongeren uit het PRO (praktijkonderwijs) en REC (regionaal expertise centrum)- onderwijs te erkennen, door middel van landelijk erkende deelkwalificaties en een diploma. De doelgroep bestaat uit drop-out leerlingen met een lichamelijke en/of verstandelijke handicap. Vanuit het project is een werkwijze ontwikkeld, waarbij organisaties op het gebied van onderwijs, sociale voorzieningen en welzijn elkaar aanvullen om de schoolverlater uit het Praktijkonderwijs (PRO) en REC-scholen en scholen van REC-clusters 1,2,3,4 adequaat toe te rusten. Dankzij het PRO REC Convenant kunnen de scholen voor praktijk- en speciaal onderwijs efficiënter samenwerken met elkaar, maar ook met organisaties als UWV, ROC's (regionale opleidingscentra), AOC's (agrarische opleidingscentra), MEE (onafhankelijke hulporganisatie voor mensen met een handicap of chronische ziekte) en re-integratiebedrijven. Het ontwikkelen van een systeem van complementair werken én het ontwikkelen van een portfoliomodel voor deze doelgroep zijn successen in dit project.

4.5.1 Zelfmanagement en algemene arbeidsvaardigheden

Naast de EVC-methodiek kunnen ook andere instrumenten en methoden ingezet worden om de ontwikkeling van specifieke doelgroepen te ondersteunen. Een aantal van de succesvolle projecten richt zich daarbij op het stimuleren van mensen om zelf actief met hun ontwikkeling aan de slag te gaan en daar zelf verantwoordelijkheid voor te nemen. Vaak is daarbij ook sprake van een combinatie van het ontwikkelen van algemene arbeidsvaardigheden en specifieke beroepscompetenties. Van groot belang bij al deze methodieken is de kwaliteit van de coaches en begeleiders. Maatwerk vraagt immers een grote mate van persoonlijke aandacht en de kennis en kunde om met de specifieke problematiek van deelnemers om te gaan.

In het voortraject *Bonifatius* streeft men ernaar zo goed mogelijk aan te sluiten bij de drijfveren van de deelnemers en hen op die manier te bewegen werk te maken van hun ontwikkeling. De deelnemer geeft vorm en inhoud aan het programma. Zij werken in een externe ruimte buiten de school aan hun leervragen en worden begeleid door twee coaches, die de deelnemers continu een spiegel voorhouden. Met behulp van Meervoudige Intelligentie, een instrument dat uitgaat van verschillende vormen van intelligentie, leert de deelnemer zijn eigen 'slimheid' te ontdekken en te gebruiken. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de Rickter Scale (overgenomen van de

IN JE LOOPBAAN BLIJF JE LEREN



Noord-Ierse partner) als voortgangsevaluatietool (www.rickterscale.com). Met behulp van de Rickter Scale is het mogelijk de sociale en emotionele vooruitgang bij te houden die bijdraagt aan de slagingskansen in instroom naar een vervolgtraject. Bij alle deelnemers van *Bonifatius* is een positieve gedragsverandering gemeten.

Bonifatius maakt ook gebruik van een speciaal voor de doelgroep ontwikkelde applicatie van Chatrats. In Chatrats leren deelnemers zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Leren reflecteren staat daarbij centraal. Er wordt gebruik gemaakt van een digitaal portfolio, een leerling-volg-jezelf-systeem, waarbij aandacht besteed wordt aan talentenreflectie, beroepsoriëntatie en beroepscompetenties. Daarnaast zijn workshops ontwikkeld over 'omgaan met frustratie' en 'het ontwikkelen van creativiteit'. Het gehele voortraject van *Bonifatius* is over te nemen door ROC's en opleidingscentra.

Een tweede voorbeeld betreft het *Autorestauratieproject van der Sijtel*. In de methodiek van het *Autorestauratieproject* is sprake van een koppeling van het aanleren van algemene arbeidsvaardigheden (werknemerscompetenties) aan specifieke arbeidsvaardigheden (beroepscompetenties). Door aandacht te besteden aan beide typen competenties is de kans groter dat een volgende stap naar arbeid gezet kan worden en het vergroot de kans op duurzame inzetbaarheid. Het aanleren van beroepscompetenties is gebaseerd op de EVC (Erkenning van Eerder Verworven Competenties) -methodiek en informeel leren in de praktijk op BBL (beroeps begeleidende leerweg) niveau 1 en 2. De methodiek is ontwikkeld in samenwerking met ROC Arcus College en de KBB's (Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven), VOC (Vakopleiding Carrosseriebedrijf) en Innovam.

De methodiek van *Der Sijtel* is ook te gebruiken door andere SW bedrijven en arbeidsrehabilitatiebedrijven. Vanuit het project worden trainingen en cursussen ontwikkeld om de overdracht naar andere regio's soepel te laten verlopen. Meer informatie over het project is te vinden op de website (zie bijlage 1). Er is o.a. een DVD met een zes-tal filmpjes en een boek beschikbaar over de aanpak van het project.

Het *KAIRO* project is een mooi voorbeeld van hoe om te gaan met mensen die door een bepaalde handicap op een afstand tot de arbeidsmarkt zijn komen te staan. Het doel van het project is "jongeren met een Autisme Spectrum Stoornis (ASS) door een gezamenlijk optreden van onderwijs en zorg in staat te stellen om een beroepsopleiding te volgen die recht doet aan hun mogelijkheden, hen inzicht en acceptatie brengt ten aanzien van realistische mogelijkheden/beperkingen en zelfredzaamheid bewerkstelligt".

Ten slotte heeft het project *My portfolio on-line* een leermethode ontwikkeld die ingezet kan worden bij de sociale activering van mensen. De deelnemers leren in dit project hun eigen website te maken waardoor zij zowel in contact komen met buurtbewoners als een aantal vaardigheden opdoen. De individuele websites zijn gekoppeld aan de wijkwebsite. Hierdoor versterkt het project ook de sociale samenhang in de wijk. Het project beschikt over een bedrijfsplan en een beschrijving van de methodiek. Om de aanpak aantrekkelijk te laten zijn voor andere gemeenten, is het van belang dat de kosten van de aanpak en het bijbehorende instrumentarium redelijk blijven.

4.5.2 **Draagvlak voor een gedeelde aanpak in de keten**

Versillende organisaties in de keten ontwikkelen methoden en instrumenten met hetzelfde doel. De eigen belangen van de partners (bijvoorbeeld CWI, re-integratiebedrijven, uitzendorganisaties en de huidige werkwijze van werkgevers) kunnen een struikelblok zijn om te komen tot een gedeelde aanpak, omdat iedereen vast wil houden aan de eigen werkwijze en onvoldoende openstaat voor nieuwe/ interessante werkwijzen. Daarnaast kan sprake zijn van onderlinge concurrentie. Op dit moment ontvangen re-integratiebedrijven bijvoorbeeld een geldbedrag per geplaatste deelnemer. Dit kan ertoe bijdragen dat zij hun deelnemers afschermen van andere initiatieven. Zoals eerder al is genoemd, is het van groot belang randvoorwaarden te creëren die samenwerking tussen de ketenpartners stimuleren. De EVC-methodiek kan bijvoorbeeld onder regie van SZW/OCW erkend worden als examenmethodiek. Daarbij is het belangrijk de ruimte voor lokaal maatwerk open te houden.

4.6 **Langer doorwerken van oudere medewerkers (45+)**

Het vierde thema betreft het langer doorwerken van oudere medewerkers (45+). Veel van de inspanningen van EQUAL-projecten die zich richten op deze doelgroep gaan over het creëren van bewustwording van de mogelijkheden die oudere medewerkers hebben, zowel bij de oudere medewerkers zelf als bij werkgevers. Voorbeelden daarvan zijn de projecten *De GrijsGroene Motor* in Zeeuws-Vlaanderen en *Midlife Resourcing*. *Midlife Resourcing* richt zich op een verandering van loopbaanbeleid naar levensfasebeleid. Bedrijven die aan dit project deelnemen, werken op verschillende manieren aan een mentaliteitsverandering met betrekking tot de inzet en inzetbaarheid van medewerkers in verschillende levensfasen. *De GrijsGroene Motor* heeft o.a. een aantal zelftests ontwikkeld voor oudere medewerkers om zich te heroriënteren in hun loopbaan. Daarnaast heeft dit project bijgedragen aan meer bewustwording omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid, onder andere door deel te nemen aan de landelijke campagnes over dit thema.



In een aantal eerder genoemde EQUAL-projecten zijn oudere medewerkers één van de doelgroepen waar deze projecten zich op richten. Veel van de in dit hoofdstuk genoemde good practices kunnen immers ook ingezet worden als het gaat om oudere medewerkers. Bij de invulling van kwalificatietrajecten op maat, bijvoorbeeld op basis van de EVC-methodiek en in samenwerking met werkgevers, dient dan rekening gehouden te worden met de specifieke kenmerken van deze doelgroep. Daarnaast is op basis van het bovenstaande duidelijk geworden dat er een grote behoefte bestaat aan mensen die als coach of begeleider kunnen optreden voor mensen (jongeren en ouderen) die om wat voor reden dan ook op een grote afstand van de arbeidsmarkt zijn komen te staan. De groep oudere medewerkers is op basis van hun (levens)ervaring mogelijk bij uitstek geschikt om deze rol op te pakken. *Bonifatius* is bijvoorbeeld een samenwerking aangegaan met het MentorProgramma Friesland. De jongeren worden gekoppeld aan een persoonlijke mentor die kan helpen het antwoord te vinden op voor hen belangrijke vragen. Mogelijk kan een aantal oudere medewerkers worden ingezet in dergelijke Mentor Programma's.

4.6.1 *Langer doorwerken door leeftijdsbewust beleid*

Hoewel een aantal EQUAL-projecten experimenteert met methoden en instrumenten om de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers in het arbeidsproces te vergroten, blijkt de borging van een specifieke aanpak in het HRM-beleid niet altijd gemakkelijk te verlopen. Er ontbreekt in bedrijven vaak een lange-termijn visie over hoe om te gaan met de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. De NTN-leden zijn van mening dat bedrijven vanuit een dergelijke visie meer zouden moeten investeren in een leeftijdsbewust beleid.

5 Aanbevelingen voor beleid

De projecten in de EQUAL-pijler Leren en Werken hebben verschillende good practices opgeleverd die, als deze in breder verband worden ingezet, bijdragen aan het vergroten van de arbeidsparticipatie in Nederland, door o.a. het voorkomen van vroegtijdige schooluitval, het mobiliseren van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en het stimuleren van langer doorwerken van oudere medewerkers. De ervaringen van de verschillende projecten hebben tevens inzicht gegeven in een aantal randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om de ontwikkelde good practices structureel in te bedden in de dagelijkse praktijk van leren en werken. Op basis van deze inzichten formuleert het NTN Leren en Werken de volgende aanbevelingen voor beleid:

1. Versterk de regionale keten leren en werken

Het NTN Leren en Werken is van mening dat voor het vergroten van de arbeidsparticipatie en het bestrijden van discriminatie en achterstandsposities op de arbeidsmarkt, regionale samenwerking in de keten leren en werken van groot belang is. Het gaat daarbij om de samenwerking tussen onderwijs, werkgevers, individu/ gezin, zorginstellingen, re-integratiebureaus en bemiddelende (semi-)overheidsorganisaties als het CWI.

Een dergelijke samenwerking maakt immers een integrale aanpak en maatwerk mogelijk om enerzijds in te spelen op de specifieke omstandigheden en problematiek van individuen en anderzijds in te spelen op de behoeften van werkgevers.

De aanbeveling is zowel bedoeld voor de betrokken ministeries SZW, OCW en VWS (in voorwaardenschepende sfeer), als voor lokale overheden (provincies en gemeenten) en uitvoeringsorganisaties als het CWI.

De verschillende schakels in de keten leren en werken dienen allemaal een signalerings- en doorverwijzingsfunctie te hebben ten aanzien van de individuen waar zij mee te maken hebben. Op deze manier kan bijvoorbeeld preventief worden omgegaan met vroegtijdige schooluitval en kan langdurige werkloosheid zoveel mogelijk worden voorkomen. Hoe eerder iemand in een voor hem of haar passend traject geplaatst wordt, hoe eerder iemand weer in het scholings- en/of werkproces kan terugkeren. Het NTN adviseert in dit verband, dat de betrokken ministeries, in het bijzonder VWS, c.q. Jeugd en gezin, er op inzetten, dat de wijze van samenwerken en uitwisseling die onder het CJG (Centrum voor Jeugd en Gezin) wordt ontwikkeld zich nadrukkelijk uitstrekt tot de oudere jeugd. Waar gemeenten de regierol in het jeugdbeleid vervullen, dient de VNG te worden ingezet om te borgen dat dit onderwerp een duidelijke plaats krijgt bij het opzetten van het CJG; deze preventieve rol sluit overigens aan bij de ambities van gemeenten.³

2. Faciliteer een integrale aanpak en maatwerk in de keten

Een integrale aanpak ten aanzien van leren en werken vraagt ook om integraal beleid van de verschillende betrokken ministeries (SZW, OCW en VWS), lagere overheden en uitvoeringsorganisaties. Het gaat daarbij om het vaststellen van kaders, het investeren in randvoorwaarden en het wegnemen van belemmeringen. Er dient bijvoorbeeld sprake te zijn van gedeelde verantwoordelijkheden en gezamenlijke structurele financiering van/in de keten door de ketenpartners. Met name de samenwerking tussen onderwijs en werkgevers is een belangrijke succesfactor. De kosten van voortrajecten zouden door lokale partijen gezamenlijk vanuit de hen toegekende financiering gedragen moeten worden (gemeente, ROC, CWI en eventueel werkgevers) zodat de gezamenlijke verantwoordelijkheid benadrukt wordt. Daarnaast dienen wet- en regelgeving en andere maatregelen de gezamenlijke verantwoordelijkheden zoveel mogelijk te ondersteunen.

3

Zie: Yvonne van Westering, Kees Verhaar en Mark Gremmen, *Quick scan ondersteuningsbehoefte gemeenten met het oog op de ontwikkeling CJG*, Den Haag: SGB0, 2007 – onderzoek uitgevoerd in opdracht van de VNG.

Regionale ketens kunnen verder ondersteund worden met het inspelen op de conjunctuur en de arbeidsmarktsituatie. Als zij zicht hebben op de ontwikkelingen in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, weten zij welke competenties toegang tot werk opleveren en waar zij dus in moeten investeren.

De betrokken ministeries kunnen ook investeren in de (door)ontwikkeling en verdere mainstreaming van benodigde kennis, tools en methoden. Wij zien hier een belangrijke rol voor de projectdirectie Leren en Werken, die door OCW en SZW gezamenlijk is opgezet, in zowel de ontwikkeling en verspreiding van werkwijzen als in het tot stand brengen van de noodzakelijke cultuurverandering.

3. Investeer in zelfmanagement van het individu

Het individu (werkend, werkzoekend) moet nut en noodzaak van het investeren in zichzelf oppakken. Dit zelfmanagement dient gestimuleerd te worden door het onderwijs, de arbeidsmarkt en wet- en regelgeving. De ministeries, lagere overheden en uitvoeringsorganisaties kunnen investeren in goede en doelgerichte voorlichting over mogelijkheden die mensen hebben ten aanzien van leren en werken. Verder is het belangrijk dat de verschillende maatwerktrajecten toegankelijk, betaalbaar en laagdrempelig zijn. SZW dient te bevorderen dat de re-integratietrajecten, waarvoor UWV, CWI en/of gemeenten opdracht geven, aandacht besteden aan de ontwikkeling van deze competentie.

4. Investeer in meer en betere persoonlijke begeleiding

Een belangrijke succesfactor in regionale maatwerkvoorzieningen is de persoonlijke aandacht, begeleiding en coaching die in dergelijke trajecten plaatsvindt. Hoewel dit kostbaar is, wegen de baten hier ruimschoots tegenop. Het NTN Leren en Werken is dan ook van mening dat vanuit de ministeries, lagere overheden en uitvoeringsorganisaties vooral geïnvesteerd zou moeten worden in menskracht (fte), zowel in aantallen als wat betreft de kwaliteit van de verschillende betrokken actoren in regionale netwerken. Voor SZW impliceert dit dat persoonlijke begeleiding onderdeel dient uit te maken van de financiering van begeleidingstrajecten, juist nu het bestand werkzoekenden is 'afgeroomd'.

5. Neem de EVC-methodiek op als officieel erkende wijze van examineren

De EVC (Erkenning van Eerder Verworven Competenties) –methodiek herkent, erkent en waardeert de competenties van mensen vanuit een breed perspectief. Dit draagt bij aan het zelfvertrouwen, het zelfmanagement en de inzetbaarheid van individuen op de arbeidsmarkt. Het NTN Leren en Werken is van mening dat het belangrijk is dat de EVC- methodiek onder regie van SZW/OCW erkend wordt als examenmethodiek. Dit draagt mogelijk ook bij aan meer draagvlak bij werkgevers. Daarbij is van doorslaggevend belang, dat de werkwijzen de ruimte blijven bieden voor maatwerk op het niveau van individu en werkgever en niet gestandaardiseerd worden tot één of enkele toetsmethoden – dat zou immers geen recht doen aan het brede spectrum waarin vanuit informeel leren mensen competenties kunnen verwerven!

6. Ondersteun individuen en organisaties in het veranderingsproces

De investeringen die overheid, bedrijven en scholen moeten doen, zitten niet zozeer in geld. Het gaat om het loslaten van de traditionele systemen. Om anders te investeren. Het inzetten van de verschillende good practices vraagt om een cultuuromslag en een andere manier van werken bij de verschillende organisaties en bij de individuen zelf. Dit proces kost tijd en dient begeleid en ondersteund te worden. De ministeries, lagere overheden en uitvoeringsorganisaties kunnen bijvoorbeeld investeren in 'train-de-trainer' trajecten met gebruikmaking van de good practices die zijn ontwikkeld in de EQUAL-projecten. Voor de meest betrokken ministeries (SZW, OCW) ligt hier de ruimte om door het loslaten van bestaande systemen ruimte in de praktijk te creëren. Door dat te doen op basis van vertrouwen en sturen op hoofdlijnen, ontstaat ook ruimte om binnen de ministeries te bezuinigen op de aansturing en administratieve lastendruk.

7. Neem ketenmanagement en de verschillende good practices op in het onderwijs/ scholingsaanbod van huidige en toekomstige actoren in het netwerk

Uit de ervaringen van de projecten blijkt dat het opzetten van een regionaal samenwerkingsverband valt of staat met de persoonlijke effectiviteit van de verschillende actoren in het netwerk. In het verlengde van de vorige aanbeveling dienen de good practices ook opgenomen te worden in de opleiding van toekomstige actoren in de regionale keten leren en werken. Deze aanbeveling is dan ook van belang voor alle bovengenoemde (semi-) overheidsorganisaties en specifiek voor het Ministerie van OCW.

8. Onderzoek welke rol oudere medewerkers kunnen hebben als begeleider/ coach in bijvoorbeeld voortrajecten

Er dient geïnvesteerd te worden in meer en betere begeleiders en coaches om mensen met een achterstandspositie naar werk te geleiden. De groep oudere medewerkers is op basis van hun (levens)ervaring mogelijk bij uitstek geschikt om deze rol op te pakken.

Via het *Midlife Resourcing* model zouden deze potentiële coaches geselecteerd kunnen worden en met een train-de-trainer programma de benodigde vaardigheden van 'jongerencoach' op kunnen doen. De ministeries, lagere overheden en uitvoeringsorganisaties kunnen de inzet van meer coaches door onderwijs, werkgevers en (semi-)overheidsorganisaties in de keten stimuleren. Primair ligt hier een kans voor het door SZW gestarte 'Actieplan 45+'.

9. Stimuleer bedrijven een lange termijn visie te ontwikkelen op leeftijdbewust beleid

De NTN-leden zijn van mening dat bedrijven meer vanuit een lange termijn visie zouden moeten investeren in een leeftijdsbewust beleid. Om tot een dergelijke visie te kunnen komen hebben organisaties meer zicht nodig op de eigen huidige en toekomstige competentiebehoeften in het licht van de arbeidsmarktsituatie. Zoals eerder genoemd kunnen organisaties ondersteund worden bij het in kaart brengen daarvan (aanbeveling 2).

In de optiek van het NTN betekent dit dat met name OCW er op dient aan te sturen dat de bestaande gremia voor de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt rechtstreeks uit de praktijk worden gevoed, en veel minder vanuit indirecte, in naam de praktijk vertegenwoordigende, instituties.

10. Geef op het nationale niveau ruimte, zo niet prioriteit, aan het lokale en bijzondere

De laatste aanbeveling van het NTN is naar ons oordeel de belangrijkste. Dan gaat het om twee onderwerpen:

- de projecten geven bij herhaling aan het als een grote hindernis te ervaren dat werkwijzen en instrumenten die nationaal worden ontwikkeld en overgedragen (bijvoorbeeld in lerarenopleidingen) vrijwel geen aandacht hebben voor afwijkingen van het gemiddelde. Toch zijn de mensen waarvoor de projecten zich hebben ingezet in alle gevallen, door omstandigheden, levensloop, aanleg of andere factoren, anders dan doorsnee. Per saldo gaat het om een grote groep, zoals onder meer treffend wordt geïllustreerd door het grote aantal voortijdig schoolverlaters. Daar dient meer ruimte voor te zijn, zowel in de reguliere opleiding (of bijscholing) van degenen die in onderwijs of op arbeidsmarktbeleid (incl. Personeel & Organisatie) werkzaam zijn, als in de door het Rijk ontwikkelde regelingen;
- het Rijk dient direct betrokken te zijn bij lokale ontwikkelingen. De opdracht om daar lessen uit te trekken en die met anderen te delen is primair een opdracht aan het Rijk. Dat impliceert dat ambtenaren daar de ruimte voor dienen te krijgen en dat het lokale hoog op de beleidsagenda dient te staan. Waar het Rijk bij allerlei regelingen pleit voor vraagsturing, dient ze dat te doen vanuit het politieke en bestuurlijke besef zelf het goede voorbeeld te moeten geven! Het NTN is van oordeel, dat dit advies niet alleen OCW en SZW (en hun ketenpartners) betreft, maar nadrukkelijk als een advies richting het kabinet dient te worden opgevat – overigens óók voor het Rijk als werkgever.

Bijlage I: Overzicht EQUAL-projecten Leren en Werken

project	e-mail adres	website(s)	project	e-mail adres	website(s)
2004/EQA/0008 <i>WorkProfiler</i>	j.duinkerken@assen.nl	www.assen.nl			
2004/EQA/0011 Senioriteit: het verschil creëert de toekomst	eppejanpostma@hetnet.nl	www.stichting senioriteitnederland.nl	2004/EQA/0062 Gateways to the technics, subway to the infra	info@goanoord.nl	www.goanoord.nl
2004/EQA/0014 <i>Bonifatius</i>	info@project-bonifatius.nl adewit@rocfriesepoort.nl	www.project-bonifatius.nl www.rocfriesepoort.nl www.rickterscale.com	2004/EQA/0079 Empowerment centre EVC: verankering en implementatie	raai@kenniscentrumevc.nl	www.cwinet.nl
2004/EQA/0018 EZ5 Startkwalificatie werkenden	e.vanhierden@cmo groningen.nl	www.cmogroningen.nl	2004/EQE/0001 Onderwijscampus Winschoten	a.vandelden@onderwijs groepnoord.nl	www.dollardcollege.nl www.campusws.nl
2004/EQA/0024 De keten sluiten met perspectief	e.vanhierden@cmo groningen.nl	www.cmogroningen.nl	2004/EQE/0003 Triple T	mwassen@rocmb.nl	www.rocmb.nl
2004/EQA/0028 Werkgeversplatform Arbeidstoeliding Meppel (WAM)	d.jakops.rrc@reestmond.nl	www.reestmond.nl	2004/EQE/0004 EMU- pass	Theo.grefkens@kenteq.nl	www.kenteq.nl
2004/EQE/0009 Heft in Eigen Handen!	s.vos@kpcgroep.nl	www.verenigingcluster4.nl	2004/EQE/0005 Leren en Presteren Transportplanners	mstadler@tigdiensten.nl	www.tigdiensten.nl
2004/EQA/0029 N.NL3 In- en externe zorgstructuren MBO	e.vanhierden@cmo groningen.nl	www.cmogroningen.nl	2004/EQE/0013 Golden oldies in the infra	info@goanoord.nl	www.goanoord.nl
2004/EQA/0035 <i>PRO REC keten naar scholing en werk</i>	e.vanhierden@cmo groningen.nl	www.cmogroningen.nl www.school4job.nl	2004/EQE/0014 Missie voor Missie	p.wiegers@maecon.nl	www.maecon-groep.nl
2004/EQE/0017 <i>De GrijsGroene Motor</i>	r.vanleest@terneuzen.nl	www.terneuzen.nl www.talentvergrijstniet.nl	2004/EQE/0048 In Sight	Thev@s-hertogenbosch.nl	www.equal-insight.nl
2004/EQE/0020 Natuurlijk willen risicjongeren leren	dekkersh@zuiderpark.nl	www.zuiderpark.nl	2004/EQE/0049 Connections - ontwikkeling leerbanen	Thev@s-hertogenbosch.nl	www.denbosch.nl www.equal-connections.nl
2004/EQE/0025 Kijk zo kan't wel!	algemeen@handicap-studie.nl	www.handicap-studie.nl	2004/EQE/0052 Ticket to the future	Wil.de.kort@tilburg.nl	
2004/EQE/0027 <i>Midlife Resourcing</i>	geert@bekenet.nl	www.vrijelevensloop academie.nl	2004/EQE/0053 Autorestauratie Project	j.vanasperen@stiel.nl	www.autorestauration.stiel.nl
2004/EQE/0035 <i>Ver-kennen van Competenties</i>	Fc.van.veen@hccnet.nl	www.ver-kennen.nl	2004/EQF/0005 My portfolio on-line	info@brekendvaatwerk.nl	www.brekendvaatwerk.nl
2004/EQE/0044 <i>KAIRO</i>	centrumautisme @leokannerhuis.nl	www.leokannerhuis.nl	2004/EQF/0007 In de Lift	r.vandermeer@liftgroup.nl liftgroup@liftgroup.nl	www.liftgroup.nl
2004/EQE/0046 <i>Arbeidstraining en Coachingscentrum Zeeland 'De Loods'</i>	maartenburger @korczaakschool.nl	www.korczaakschool.nl	2004/EQF/0009 Eminus	s.nijhuis@eminus.nl	www.reacollegenederland.nl

Bijlage II: NTN-ledenlijst

naam	organisatie	e-mail adres
Wim Metsemakers (voorzitter)	Taskforce Jeugdwerkloosheid	w.metsemakers@onsnet.nu
Dirk Duijzer (voorzitter t/m december 2006)	Productschap Tuinbouw	d.duijzer@planet.nl
Lian Bastiaansen (beleidsambassadeur)	Ministerie van SZW, Directie Arbeidsmarkt	LBastiaansen@minszw.nl
Toon Janssen	Ministerie van OCW/SZW, Projectdirectie Leren en Werken	ATJanssen@minszw.nl a.t.h.janssen@minocw.nl
Joop Ezendam	Ministerie van Defensie, gepensioneerd sinds september jl. EVC Ambassadeur	GJE@wx.nl
Loek Nieuwenhuis	IVA	afmnieuwenhuis@uvt.nl a.f.m.nieuwenhuis@utwente.nl
Silvio van Gool	Zelfstandig ondernemer	silviovangool@home.nl
Kees Verhaar	SGBO	kees.verhaar@sgbo.nl
Ronald van Driel	Savantis	r.vandriel@savantis.nl
Ruud Duvekot	Hogeschool Amsterdam, EVC Centrum	r.c.duvekot@hva.nl

Advisering en ondersteuning NTN:

Sjiera de Vries, extern adviseur, TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid, sjiera.devries@tno.nl

Mariska den Hoedt, extern adviseur, TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid, mariska.denhoedt@tno.nl

Renate Beausoleil, consultant, Agentschap SZW, r.beausoleil@agentschapszw.nl

Bijlage III: Activiteiten NTN Leren en Werken

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden:

- 12 vergaderingen van het NTN, waarvan vier gecombineerd met een projectbezoek. In de periode tot 31 december 2007 zullen nog circa drie NTN vergaderingen plaatsvinden;
- projectbezoeken door de betrokken NTN-leden (minimaal twee bezoeken per project);
- mede-organiseren en begeleiden van een eerste uitwisselingsbijeenkomst voor alle NTN's d.d. 6 oktober 2005;
- organiseren van een uitwisselingsbijeenkomst d.d. 3 oktober 2006 voor het eigen NTN;
- up-to-date houden van de website;
- rondje langs de NTN-koppels door de NTN-voorzitter (december 2006);
- organiseren en begeleiden van een diner pensant d.d. 5 juni 2007;
- mede-organiseren van een slotbijeenkomst voor alle NTN's d.d. 4 december 2007;
- het ontwikkelen van een cd-rom met vier artikelen (één artikel per thema), de good practices per project en bijbehorende (digitaal beschikbare) instrumenten en methoden. De artikelen worden in de komende periode tevens gepubliceerd in voor de doelgroep relevante media.





Postbus 93249
2509 AE Den Haag