

Ervaringen met samenwerking tussen sectoren en gemeenten in SVWW- projecten

Onderzoek uitgevoerd door Ecorys in opdracht
van de Raad voor Werk en Inkomen

Jaco van Velden
Michiel Pat
Camiel Jansen
Ilse Vossen

december 2005

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Context.....	9
1.3 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	10
1.4 Korte beschrijving van de tien onderzochte projecten.....	12
1.4.1 Projecten met gemeentelijke medefinanciering	12
1.4.2 Projecten zonder gemeentelijke medefinanciering	14
1.5 Onderzoeksaanpak.....	14
1.6 Leeswijzer	15
2. Ervaringen met samenwerking	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Ervaringen in de oriëntatiefase	17
2.2.1 Initiatief.....	17
2.2.2 Beweegredenen om samen te werken.....	18
2.2.3 Redenen om niet samen te werken	20
2.3 Plan en uitvoeringsfase.....	20
2.3.1 Opzetten van de projectorganisatie	20
2.3.2 Werving en intake van kandidaten	22
2.3.3 Plaatsing van kandidaten	25
2.4 Mate van samenwerking	26
2.5 Neveneffecten van de samenwerking	28
2.6 Advies vanuit gemeenten en sectoren	29
3. Invloed van keuzes bij de start van projecten op de samenwerking en het resultaat	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Invloed van de intensiteit van de voorbereiding op de samenwerking.....	31
3.3 Invloed van de wijze van formalisering op de samenwerking.....	32
3.4 Invloed van de overlegstructuur op de samenwerking	32
3.5 Invloed van de financieringswijze van het project op de samenwerking.....	33
3.6 Invloed van de doelgroep op de resultaten van het project	34
3.7 Invloed van het type en aantal gemeenten waarmee is samengewerkt op de samenwerking	36
3.8 Invloed van het type aanvrager op de samenwerking	36
3.9 Invloed van andere betrokken partijen op de samenwerking.....	37
4. Conclusies	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Ervaringen met de samenwerking tussen sectoren en gemeenten.....	39
4.3 Invloed van medefinanciering en de gekozen doelgroep.....	40
4.4 Neveneffecten.....	41
Bijlage 1: Overzicht gesprekspartners	43
Bijlage 2: Gesprekspuntenlijst	44

Managementsamenvatting

Inleiding

Binnen de projecten van de SVWW-regeling is in een aantal gevallen intensief of minder intensief samengewerkt tussen sectoren (de aanvragers van de SVWW-subsidie) en gemeenten¹. In dit onderzoek staan de ervaringen met deze samenwerking in tien geselecteerde SVWW-projecten centraal. Het betreft zes projecten met en vier projecten zonder gemeentelijke medefinanciering. Alle onderzochte projecten zijn gestart rond 2002 en zijn inmiddels reeds afgerond of in de afrondende fase.

De oriëntatiefase

De oriëntatiefase van de tien projecten lijkt zonder veel problemen te zijn verlopen. In alle onderzochte projecten lag het initiatief voor het project aan de kant van de sector. Zij hebben het idee voor het project uitgewerkt en zijn vervolgens op zoek gegaan naar één of meerdere gemeenten om mee samen te werken.

Voor de sectoren waren er twee belangrijke redenen om het project te starten: het verkrijgen van de SVWW-subsidie en het feit dat er rond 2002 in hun sector vacatures bestonden die in potentie konden worden vervuld met de doelgroep van de SVWW-regeling, werklozen van fase 1 (indien langer dan 6 maanden werkloos) tot en met fase 4 of met werkloosheid bedreigden.

De belangrijkste reden voor de sector om samenwerking te zoeken met een gemeente is dat bij hen de indruk bestond dat de bijstandsbestanden van de gemeenten een belangrijke bron van aanbod (voor de vacatures in de sector) kon zijn die aansloot bij de doelgroep van de SVWW-regeling. Daarnaast bood samenwerking met gemeenten vanuit de SVWW-regeling ook financiële voordelen (alleen bij gemeentelijke medefinanciering).

Voor gemeenten waren er vier belangrijke redenen om mee te werken aan de onderzochte SVWW-projecten:

1. het SVWW-project bood de mogelijkheid om tegen lage kosten (of in het geval van de projecten zonder gemeentelijke medefinanciering zelfs bijna kosteloos) een deel van hun bijstandsgerechtigden te reïntegreren. In een aantal projecten ging het om een groep die anders geen traject aangeboden zou krijgen (nieuwkomers, voortijdig schoolverlaters).
2. de sectoren claimden toegang te hebben tot vacatures voor de doelgroep.

¹ In het rapport wordt steeds gesproken over samenwerking tussen sectoren en gemeenten. Met 'sector' wordt dan de aanvrager van de SVWW-subsidie bedoeld. In de meeste onderzochte projecten was de aanvrager een sectororganisatie (O&O-fonds of MBK-stichting). Echter, in een aantal projecten betrof de aanvrager een individuele werkgever. Wanneer we in het rapport spreken over de sector, dan bedoelen we hiermee zowel de sectororganisaties als de individuele werkgevers.

3. voor een deel van de gemeenten geldt dat het feit dat het project aansloot bij een van de economische speerpunten van de regio een belangrijke overweging was om mee te werken aan het project. Het project werd daarbij gezien als een mogelijkheid om bestaande arbeidsmarktknelpunten in de betreffende sector aan te pakken.
4. ook kon via het SVWW-project ervaring worden opgedaan met het samenwerken met sectoren.

In de meeste projecten zijn geen belangrijke knelpunten opgetreden in de oriëntatiefase. Wel waren er gemeenten die niet mee wilden werken aan het SVWW-project. De belangrijkste reden die de betreffende gemeenten hiervoor gaven was dat zij geen geschikt aanbod beschikbaar hadden voor het project, omdat alle mogelijke kandidaten bijvoorbeeld reeds waren toebedeeld aan een reïntegratiebureau. Ook stelde een aantal gemeenten eisen (baangarantie, zeggenschap in het project) waaraan de sector niet kon of wilde voldoen.

De plan- en uitvoeringsfase

Bij de start is in zeven van de projecten een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Bij zes van deze projecten ging het om een verplichting vanuit de SVWW-regeling (vanwege de gemeentelijke medefinanciering). De overeenkomst was in de meeste projecten zeer globaal (intentie tot samenwerking, globale omschrijving doelgroep en projectaanpak, afspraken over financiële verantwoordelijkheden). In een aantal onderzochte projecten had de overeenkomst sterk het karakter van een contract tussen een reïntegratiebedrijf en een gemeente.

In alle projecten is afgesproken dat de gemeenten in hun bestand van bijstandsgerechtigden kandidaten zouden werven voor het project. De projectuitvoering lag in alle gevallen bij de sector, al dan niet uitbesteed aan een externe partij (projectmanagers). In slechts één van de tien projecten heeft de gemeente actief geparticipeerd in het projectteam. De belangrijkste reden hiervoor is dat veel van de projecten zowel door de sector als door de betrokken gemeenten meer werden gezien als een project van de sector dan als een gezamenlijk project.

In veel van de onderzochte projecten hebben zich bij de werving en selectie van kandidaten grote knelpunten voorgedaan:

- het aantal kandidaten dat de gemeente aanleverde aan het project lag in een aantal projecten veel lager dan verwacht (door de projectorganisatie/sector). Belangrijke oorzaken voor dit knelpunt waren:
 - de gemeente kon veel deelnemers niet in het project laten instromen aangezien zij al aangemeld waren voor een reïntegratietraject van een reïntegratiebedrijf (rib).
 - casemanagers van gemeenten kozen in veel gevallen niet voor het SVWW-project maar voor een rib waarmee zij meer ervaring hadden
 - de sector had hogere verwachtingen van het aantal kandidaten dat de gemeente zou aanleveren dan andersom.
- de kwaliteit van de aangeleverde kandidaten was minder goed dan verwacht (door de projectorganisatie/sector). Belangrijke oorzaken waren:
 - een aantal gemeenten had onvoldoende inzicht in haar cliëntenbestand om een goede selectie van geschikte kandidaten te maken;

- het profiel van de gewenste deelnemers was vooraf onvoldoende scherp geformuleerd, de mogelijkheden van fase 3/4-cliënten werden overschat door de projectorganisatie;
- de meest geschikte kandidaten waren niet beschikbaar voor het SVWW-project, omdat deze kandidaten ‘vastzaten’ in de planning van toekomstige reïntegratietrajecten.

Daarnaast hebben zich bij de plaatsing van kandidaten een aantal knelpunten voor gedaan:

- Met name in de beginfase van het project hadden een aantal projecten te maken met hoge uitval doordat de intakeprocedure niet strak genoeg was;
- Door de omgeslagen conjunctuur bleken er minder vacatures te zijn dan verwacht.
- Door de moeizame werving van kandidaten (zie hierboven) verloren in een aantal projecten de werkgevers hun vertrouwen in het project.
- Twee projecten hadden moeite om kandidaten te plaatsen doordat de werkgevers aangaven dat de betreffende kandidaat niet voldeed aan de eisen voor de vacature (met name wat betreft de motivatie en flexibiliteit van de kandidaten).

Mate van samenwerking

De mate waarin binnen de tien geselecteerde projecten daadwerkelijk is samengewerkt tussen de sector en de gemeente verschilt sterk. In de meeste projecten was veeleer sprake van een sectoraal project waarvoor de gemeente de kandidaten aanleverde. Ook lijkt er in veel projecten meer sprake te zijn geweest van een contractrelatie dan van een gezamenlijk project. Over het algemeen kan gesteld worden dat de betrokkenheid van de gemeenten in de uitvoering bij de meeste projecten beperkt was.

De invloed van op de samenwerking en het projectresultaat

De intensiteit van de voorbereiding

Veel van de knelpunten in de uitvoeringsfase (zie hierboven) lijken terug te voeren op de intensiteit van de voorbereiding van het project. Er is in veel projecten vooraf onvoldoende helder gemaakt hoeveel kandidaten de gemeenten zouden kunnen aanleveren. Ook is er in veel projecten vooraf niet uitgebreid overlegd over de potentie van de bijstandsbestanden. Hierdoor is in de voorbereidingsfase onvoldoende naar voren gekomen of de betrokken gemeenten wel voldoende inzicht hadden in de mogelijkheden van de door hen te selecteren kandidaten. Ook is hierdoor onvoldoende getoetst of de verwachtingen van de sectoren/aanvragers niet te hoog gespannen waren. Ten slotte lijkt het erop dat in een aantal projecten voor de start onvoldoende duidelijk was wat de precieze selectiecriteria voor de geschikte kandidaten waren.

De overlegstructuur

In ongeveer de helft van de projecten is een stuurgroep ingesteld, waarin gemeente en sector samen het project op meer beleidsmatig niveau monitorde. In projecten waarin een dergelijke stuurgroep goed functioneerde konden knelpunten sneller en eenvoudiger worden aangepakt, doordat de betrokkenheid van de gemeente in deze projecten groter was dan in projecten zonder stuurgroep.

De financieringswijze

Het ontbreken van gemeentelijke medefinanciering is in de vier projecten zonder gemeentelijke medefinanciering een belangrijke reden geweest voor de gemeenten om deel te nemen aan het project. Tegelijkertijd maakte het ontbreken van gemeentelijke medefinanciering de betrokkenheid van de gemeente bij het project enigszins vrijblijvend. De projecten met medefinanciering zien geen positieve invloed hiervan op de samenwerking en de resultaten van het project. Wel hebben de gemeenten in projecten met gemeentelijke medefinanciering meer invloed gehad op de gekozen doelgroep van het project en op de selectiecriteria waaraan de kandidaten moesten voldoen.

De gekozen doelgroep en de invloed op de resultaten

De gekozen doelgroep was in de onderzochte projecten vooral indirect van invloed op de resultaten van het project. Zo heeft de keuze voor een moeilijk bemiddelbare doelgroep (fase 3/4-cliënten) vaak geleid tot lange trajecten. Op het moment dat de kandidaten geplaatst konden worden waren de vacatures in een aantal projecten verdwenen (met name door een omslag in de conjunctuur). Daarnaast hebben ook de aansluiting tussen de gekozen doelgroep en het ingezette traject (een (te) moeilijke doelgroep voor een kort traject) en de aansluiting tussen de gekozen doelgroep en de geleverde kandidaten invloed gehad op de resultaten van de projecten.

De gekozen doelgroep en de invloed op de samenwerking

De samenwerking werd door de gekozen doelgroep voornamelijk beïnvloed doordat de door de gemeente geleverde kandidaten niet voldeden aan de verwachtingen die sectoren en werkgevers bij aanvang van het project hadden. Hierdoor zijn in sommige gevallen de sectoren/werkgevers zelf op zoek gegaan naar kandidaten.

Het type en aantal gemeenten waarmee is samengewerkt

In de tien geselecteerde projecten lijken de sectoren constructiever samengewerkt te hebben met gemeenten die al verder waren met de omslag naar een meer activerende cultuur binnen de sociale dienst. Daarnaast is gebleken dat het samenwerken binnen een project met meerdere gemeenten tot (administratieve) knelpunten kan leiden wanneer iedere gemeente vasthoudt aan haar eigen procedures.

Het type aanvrager

Bij vier projecten was de aanvrager een O&O-fonds (van een specifieke sector), bij twee projecten was het een MKB-stichting. Daarnaast betrof in vier projecten de aanvrager één werkgever (publiek, semi-publiek en privaat). Een aantal projecten waarin de trajecten leidden tot een dienstverband binnen één specifieke organisatie of één specifieke sector heeft moeite gehad om kandidaten die na afloop van het traject toch niet geschikt bleken voor het voorziene beroep een alternatieve plaatsingsmogelijkheid te bieden (bijvoorbeeld in een soortgelijk beroep in een andere sector).

Neveneffecten

Naast de voorziene resultaten heeft de samenwerking tussen gemeenten en sectoren in de tien projecten ook de volgende neveneffecten gehad:

- Meer begrip en kennis bij de betrokken sectoren en gemeenten over wat van elkaar verwacht kan worden. Daartegenover staat dat in een aantal projecten ook de vooroordelen van de sector over gemeenten bevestigd zijn.
- Uitbreiding van de persoonlijke netwerken van de bij het project betrokken medewerkers.
- Bewustwording bij een aantal gemeenten dat er alternatieve financieringswijzen en aanpakken zijn voor de reïntegratie van bijstandsgerechtigden.

Advies vanuit gemeenten en sectoren

De sectoren en gemeenten die in de tien projecten hebben samengewerkt geven de volgende adviezen aan gemeenten en sectoren die in de toekomst overwegen samen te werken bij de reïntegratie van werkzoekenden:

- Sectoren adviseren om alleen samen te werken als vooraf duidelijk is dat beide partijen een gezamenlijk belang hebben bij het project.
- Gemeenten adviseren om zo vroeg mogelijk betrokken te raken bij het project.
- Sectoren adviseren de gemeenten om hun contracten met rib's in de toekomst zodanig vorm te geven dat er meer ruimte bestaat om de meest geschikte kandidaten ook te kunnen selecteren voor de samenwerkingstrajecten met sectoren.
- Een aantal projectorganisaties adviseert om zorg te dragen voor voldoende alternatieve uitstroommogelijkheden vanuit het traject (bijvoorbeeld in soortgelijke beroepen in andere sectoren). Dit om te voorkomen dat kandidaten onnodig niet kunnen uitstromen naar werk.
- Een aantal gesprekspartners benadrukt het belang van het uitspreken van verwachtingen en het maken van goede afspraken over taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen aan het begin van het samenwerkingstraject.
- Ook adviseert een aantal gesprekspartners het belang (zowel aan de zijde van de sector als de gemeente) om personen met voldoende beslissingsbevoegdheid bij het project te betrekken (bijvoorbeeld in de stuurgroep).

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) voert in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de Stimuleringsregeling Vacaturevervulling door Werklozen en met werkloosheid bedreigde Werknemers (SVWW) uit. De regeling is bedoeld om werklozen en met werkloosheid bedreigden aan het werk te helpen of te houden. Dit gebeurt in de SVWW-regeling door werkgevers (veelal op sectorniveau) door middel van een subsidie te stimuleren om een deel van hun vacatures te laten vervullen door mensen uit deze groepen. In totaal zijn in 2002 en 2003 binnen de SVWW-regeling negentig projecten van start gegaan.

De afgelopen tijd bestaat er in Nederland steeds meer aandacht voor een meer vraaggerichte aanpak van de reïntegratie. Het uitgangspunt bij deze aanpak is dat niet de werkzoekende, maar de vacature centraal moet staan in de reïntegratietrajecten. Immers, zonder een vacature kan een werkzoekende geen baan vinden. Een goede samenwerking tussen de uitvoerders van de sociale zekerheid (UWV en gemeenten) en werkgevers wordt hierbij gezien als een belangrijke voorwaarde voor succes.

In een aantal SVWW-projecten is vanaf 2002 reeds ervaring opgedaan met samenwerking tussen sectoren en gemeenten bij de reïntegratie van werklozen. De RWI heeft ECORYS gevraagd om de ervaringen binnen een aantal van deze projecten inzichtelijk te maken. In totaal zijn er in dit onderzoek tien projecten betrokken, waarvan zes met en vier zonder gemeentelijke medefinanciering².

De resultaten van het onderzoek worden tezamen met de bevindingen vanuit de RWI pilot-projecten vraaggerichte reïntegratie door de RWI gebruikt als input voor een nog te ontwikkelen Handreiking Vraaggerichte Reïntegratie met daarin handvatten voor gemeenten en sectoren. Daarnaast is het onderzoek bedoeld als input voor de brede evaluatie van de SVWW-regeling in 2006.

1.2 Context

Voor een juiste interpretatie van de resultaten van het onderzoek is het van belang om de context waarin de tien onderzochte projecten zijn uitgevoerd in beschouwing te nemen.

De SVWW-regeling

Allereerst zijn de tien onderzochte projecten uitgevoerd onder de SVWW-regeling. De Stimuleringsregeling Vacaturevervulling door Werklozen en met werkloosheid bedreigde Werknemers (SVWW) wordt sinds 1 januari 2002 uitgevoerd door de RWI. Via een subsidie uit de SVWW-regeling worden projecten ondersteund die

² In het rapport wordt steeds gesproken over samenwerking tussen sectoren en gemeenten. Met 'sector' wordt dan de aanvrager van de SVWW-subsidie bedoeld. In de meeste onderzochte projecten was de aanvrager een sectororganisatie (O&O-fonds of MBK-stichting). Echter, in een aantal projecten betrof de aanvrager een individuele werkgever. Wanneer we in het rapport spreken over de sector, dan bedoelen we hiermee zowel de sectororganisaties als de individuele werkgevers.

erop gericht zijn om mensen zonder werk of mensen die met werkloosheid worden bedreigd aan het werk te helpen of te houden. Het hoofddoel van de regeling is om bestaande vacatures te vullen met personen uit de doelgroepen, met werkloosheid bedreigden en werklozen uit de fase 1 (indien langer dan 6 maanden werkloos), 2, 3 en 4. Daarnaast heeft de SVWW-regeling de doelstelling om de samenwerking tussen sectoren en gemeenten op het terrein van reïntegratie van werklozen te bevorderen.

In een SVWW-project is de subsidie maximaal 80 procent van de totale kosten van het opleidingstraject. De aanvrager betaalt dus 20 procent van de kosten. De aanvrager van de subsidie kan samenwerking zoeken met een gemeente, gericht op het verkrijgen van deelnemers voor de opleidingstrajecten vanuit het gemeentelijke werkzoekendenbestand. Daarnaast is het binnen de SVWW-regeling mogelijk om een project op te starten waarbij een gemeente het project meefinanciert. Het voordeel voor de aanvrager is dat in plaats van 20 procent eigen bijdrage in de trajectkosten slechts 10 procent overblijft. De gemeente betaalt dan maximaal 45 procent van de trajectkosten en de RWI de overgebleven 45 procent.

De RWI heeft per 1 september 2003 besloten geen nieuwe aanvraagperiode vast te stellen voor het indienen van aanvragen om subsidie in het kader van de SVWW. Achtergrond voor bovenstaand besluit is gelegen in de afbouw van de subsidietaken van de RWI, waartoe het kabinet in 2003 heeft besloten.

De arbeidsmarktsituatie rond 2002

De SVWW-projecten zijn gestart in een periode waarin de krapte op de arbeidsmarkt nog relatief groot was. Er waren meer vacatures en in veel sectoren was er sprake van knelpunten in hun personeelsvoorziening. Deze situatie is vervolgens vrij snel omgeslagen naar een situatie waarbij de vraag naar arbeid daalde en het aanbod steeg. Voor sommige projecten is het daardoor moeilijk geweest om de in het projectplan vastgestelde doelstellingen te realiseren, met name op het terrein van plaatsing van werknemers.

De reïntegratiemarkt rond 2002

In 2002, toen de meeste SVWW-projecten werden gestart, zaten veel gemeenten nog in de beginfase van een omslag richting een meer activerende aanpak van de reïntegratie van bijstandsgerechtigden. De Wet SUWI was net van kracht. Rond 2002 deden veel gemeenten hun eerste ervaringen op met de verplichte aanbesteding van hun reïntegratietrajecten bij reïntegratiebedrijven (rib's). Bij de start van de SVWW-projecten was de Wet Werk en Bijstand nog niet in werking getreden waardoor gemeenten beperkt financiële prikkels ondervonden om uitkeringsgerechtigden zo snel mogelijk weer aan een baan te helpen.

1.3 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de ervaringen met vraaggerichte reïntegratie in een aantal projecten van de SVWW-regeling. Het onderzoek moet leiden tot aanknopingspunten voor beleid gericht op samenwerking tussen sectoren en gemeenten op het gebied van de reïntegratie van werkzoekenden.

De centrale vraag van het onderzoek is:

Centrale onderzoeksvraag

Wat kan er vanuit de geselecteerde SVWW-projecten geleerd worden over de samenwerking tussen sectoren en gemeenten op het terrein van reïntegratie van werklozen met het oog op vacaturevervulling (effecten, kansen, belemmeringen en aandachtspunten)?

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. Welke ervaringen bestaan er binnen de tien geselecteerde projecten met de samenwerking tussen sectoren en gemeenten (in het bijzonder in de fase van planvorming en werving en selectie)?
2. Welke beweegredenen hadden de sector en de gemeente(n) om in het kader van de SVWW samenwerking aan te gaan? Welke factoren wogen zwaar voor de gemeente en welke voor de sector?
3. Is de samenwerking volgens de sectoren en gemeente(n) goed verlopen (en waarom)?
4. Tegen welke knelpunten is men in het samenwerkingsproces aangelopen en welke oplossingen zijn daarvoor gevonden?
5. Welke eventuele neveneffecten heeft de samenwerking tot gevolg gehad?
6. Hoe had de samenwerking eventueel verbeterd kunnen worden?

Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen worden de volgende aspecten meegenomen:

- De aanleiding en het initiatief tot samenwerking.
- De wijze van samenwerking in de fase van planvorming en de wijze van formalisering van de samenwerking.
- De werving/selectie van potentiële deelnemers door de gemeente op basis van door de sectoren geformuleerde criteria.
- De intake en assessment van door gemeenten geselecteerde potentiële deelnemers.
- De vormgeving en uitvoering van de toeleidingstrajecten.
- De doelgroep waarop het project is gericht.
- De instrumenten die in het project zijn ingezet.
- De plaatsing van deelnemers en follow-up activiteiten voor niet-geplaatsten.
- De verschillen in de wijze van financiering van de projecten.
- De opgezette overlegstructuur binnen de projecten (voor monitoring voortgang, bijsturing en evaluatie).
- Het aantal partijen en het soort partijen dat bij het project betrokken is.
- Andere organisatorische/randvoorwaardelijke aspecten die een stimulans of juist belemmering hebben gevormd bij de ontwikkeling en uitvoering van het samenwerkingsproject.

Het onderzoek concentreert zich op de samenwerking tussen gemeenten en sectoren in de geselecteerde SVWW-projecten. Hierdoor ligt het accent in het rapport sterk op de fasen in het project waarin het contact tussen de sector en de gemeente het meest intensief is geweest: de oriëntatiefase, de planvorming en de werving, selectie en intake van kandidaten. Aan de vormgeving en uitvoering van de toeleidingstrajecten wordt in het rapport relatief weinig aandacht besteed. De

belangrijkste reden hiervoor is dat dit in de meeste projecten geheel bij de sector lag en er op dit punt dus weinig is samengewerkt met de gemeenten.

1.4 Korte beschrijving van de tien onderzochte projecten

In deze paragraaf geven we een korte omschrijving van de tien SVWW-projecten die in dit onderzoek zijn meegenomen. We maken hierbij een onderscheid tussen de projecten met en zonder gemeentelijke medefinanciering. In tabel 1.1 is daarnaast een overzicht opgenomen van het aantal deelnemers in verschillende fasen van de in het onderzoek betrokken (deel)projecten.

Tabel 0.1 Aantal deelnemers in toegezegd, geworven, geselecteerd/gestart, voltooid en uitgestroomd naar werk

	Toezegging	Geworven	Geselecteerd / gestart	Traject voltooid	Waarvan uitgestroomd naar werk
Projecten met medefinanciering	nbn				
Project 1: Vacaturevervulling in de schoonmaak- en glazenwasserbranche	112	182	87	47	20*
Project 2: SVWW-project Stichting Opleidingsfonds LIFT Group	44	10	10	7	3
Project 3: Van vacatures naar werknemers deel 2	17	17	17	16	16*
Project 4: Van vacatures naar werknemers deel 3	5	onbekend	4	nbn	nbn
Project 5: Instroom reserves Detailhandel Limburg	150	381	160	105	nbn
Project 6: Instap Zorg	60	121	45	39	12*
Projecten zonder medefinanciering					
Project 7: Naar een duurzame vacaturevervulling voor werkzoekenden	600	onbekend	412	nbn	nbn
Project 8: Werkbiotoop H.E.M	72	273	75	51	49
Project 9: Kandidaat Toezichthouders Utrecht	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Project 10: Toekomst in Veiligheid	60	80	61	42	22*

Nbn: nog niet bekend, nvt: niet van toepassing *: Voorlopige score.

Bron: SVWW-monitor.

1.4.1 Projecten met gemeentelijke medefinanciering

Project 1: Vacaturevervulling in de Schoonmaak- en glazenwasserbranche

In het project “Vacaturevervulling in de Schoonmaak en glazenwasserbranche” is sprake van samenwerking tussen Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Schoonmaak- en Glazenwasserbranche en de gemeenten Amsterdam, Heerlen, Vlissingen Roosendaal, Hengelo, Rotterdam en Leeuwarden op basis van gemeentelijke medefinanciering. In het project zijn fase 3/4-werklozen via een

traject zonder dienstbetrekking³ bemiddeld naar een baan. De trajecten zijn uitgevoerd door rib's.

Project 2: SVWW-project Stichting Opleidingsfonds LIFT Group

In dit project is sprake van samenwerking tussen de Stichting Opleidingsfonds LIFT Group (het O&O-fonds voor de textielsector) en de gemeenten Helmond, Hengelo, Tilburg en Enschede op basis van gemeentelijke medefinanciering. In het project zijn fase 3/4-werklozen via een traject zonder dienstbetrekking bemiddeld naar een baan. De projectorganisatie is gevoerd door een externe partij (ATC Arbeidstoeleiding en Coaching).

Project 3: Van vacatures naar werknemers deel 2

In het project "Van vacatures naar werknemers deel 2" is samengewerkt tussen Stichting Opleidingsfonds Leerlingwezen Land- en Tuinbouw (SOLLT) en de gemeente Rotterdam. Alleen bij het deel van het project waarin is samengewerkt met de gemeente Rotterdam is sprake van gemeentelijke medefinanciering⁴. Het doel van de samenwerking van Rotterdam was om nieuwkomers op te leiden voor en te plaatsen in de tuinbouw en groenvoorziening. De gemeente heeft in dit project de kandidaten aangeleverd en meegefinancierd, de uitvoering van het project lag in handen van SOLLT.

Project 4: Van vacatures naar werknemers deel 3

In het project "Van vacatures naar werknemers deel 3" is sprake van samenwerking tussen SOLLT en de sociale dienst van het samenwerkingsverband Noordwest Fryslân op basis van gemeentelijke medefinanciering. In dit project zijn werklozen uit het werkzoekendenbestand van de sociale dienst (fase 2 t/m 4) via een traject zonder dienstbetrekking bemiddeld naar een baan. De uitvoering van het project lag bij het Groen Servicepunt dat opleidingstrajecten leverde via een simulatieboerderij. SOLLT verzorgde het contact, de rapportage, de kandidaten van de gemeente en een deel van de financiering van de trajecten.

Project 5: Instroom reserves Detailhandel Limburg

In het project "Instroom reserves detailhandel Limburg" is sprake van samenwerking tussen de Stichting Arbeidsmarkt MKB (SAM) en de gemeente Venlo, het rayon Westelijke Mijnstreek, het rayon Parkstad Limburg en het rayon Maastricht & Mergelland op basis van gemeentelijke medefinanciering. In dit project zijn werklozen uit fase 2 t/m 4 via een traject zonder dienstbetrekking bemiddeld naar een baan. De samenwerking is ontstaan vanuit het Regionaal Platform Arbeidsmarkt Beleid (RPA), waarin de gemeenten vertegenwoordigd zijn.

Project 6: Instap Zorg

In het project "Instap Zorg" is samengewerkt tussen de Stichting Zorg en Arbeidsmarkt Flevoland en de gemeenten Almere en Lelystad op basis van gemeentelijke medefinanciering. In het project zijn oudkomers via een

³ Omschrijving van een traject zonder dienstbetrekking: Een traject waarin de deelnemer niet een arbeidsovereenkomst heeft van langer dan 12 uur per kalenderweek of een publiekrechtelijke aanstelling heeft voor de duur van tenminste zes maanden.

⁴ Het totale project is breder dan alleen de samenwerking tussen SOLLT en de gemeente Rotterdam.

scholingstraject zonder dienstbetrekking bemiddeld naar een baan. In dit project hadden zowel de Stichting, de gemeente als ROC Flevoland zitting in de projectorganisatie.

1.4.2 Projecten zonder gemeentelijke medefinanciering

Project 7: Naar een duurzame vacaturevulling voor werkzoekenden

In het project “Naar een duurzame vacaturevulling voor werkzoekenden” is door Randstad Nederland BV samengewerkt met een aantal gemeenten. Het doel van het project was het bemiddelen van voortijdig schoolverlaters naar een voortraject met als uiteindelijk doel een leerbaan of een gewone baan.

Project 8: Werkbiotoop H.E.M.

In het project “Werkbiotoop H.E.M.” is sprake van samenwerking tussen de Stichting Goed Wordt Beter en de gemeenten Halderberge, Etten-Leur, Moerdijk en Roosendaal. Doel van het project was om werkzoekenden via een kort traject te plaatsen binnen het MKB in de regio West-Brabant.

Project 9: Kandidaat Toezichthouders Utrecht

De Stichting Stadtoezicht Utrecht heeft met de RWI overlegd over de mogelijkheid van de aanvraag voor SVWW-subsidie voor een project waarbij mensen in een ID-baan opgeleid zouden worden tot kandidaat-toezichthouder. In het project zou worden samengewerkt met de gemeente Utrecht. Het project is echter nooit gestart. De SVWW-subsidieaanvraag werd niet goedgekeurd door de RWI.

Project 10: Toekomst in Veiligheid

In het project “Toekomst in veiligheid” is samengewerkt tussen het particuliere beveiligingsbedrijf Capricorn Security Services en de gemeente Zoetermeer. Binnen dit project was geen sprake van medefinanciering door de gemeente. Een medewerker van de gemeente Zoetermeer is gedurende het project gedetacheerd geweest bij Capricorn Security Services (als medewerker in het projectteam). Doel van het project was om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden tot een dienstbetrekking binnen het bedrijf.

1.5 Onderzoeksaanpak

Tijdens het onderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Interviews: Per project is met twee of drie personen gesproken over de ervaringen met de samenwerking tussen sector en gemeente in het project. In totaal zijn er 27 interviews uitgevoerd, waarvan 20 face-to-face en 7 telefonisch. In elk project is gesproken met minimaal één vertegenwoordiger van de gemeente en één van de sector. Daarnaast is in een aantal projecten gesproken met een medewerker van de gemeente of de sector die op uitvoerend niveau bij het project betrokken is geweest. Een overzicht van de gesprekspartners is te vinden in bijlage 1. De gesprekspuntenlijst is te vinden in bijlage 2.
- Dossieronderzoek: De RWI heeft gedurende de looptijd van het project van elk project een dossier samengesteld. Hierin zijn onder andere het projectplan, de samenwerkingsovereenkomsten en de correspondentie tussen de RWI en de

projectaanvrager opgenomen. Deze dossiers zijn in het kader van het onderzoek bestudeerd.

- Analyse voortgangsformulieren SVWW: De aanvragers van SVWW-projecten zijn verplicht om op een aantal momenten binnen het project de RWI op de hoogte te stellen van de voortgang van het project. Dit gebeurt aan de hand van zogenaamde voortgangsformulieren. Ook deze voortgangsformulieren zijn (voor de tien geselecteerde projecten) bestudeerd.

1.6 Leeswijzer

In dit rapport worden de resultaten van het onderzoek naar de ervaringen met samenwerking tussen gemeenten en sectoren in tien SVWW-projecten gepresenteerd. De indeling van het rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2 is een beschrijving van de ervaringen van de gemeenten en sectoren. Daarbij wordt achtereenvolgens ingegaan op de oriëntatiefase en de plan- en uitvoeringsfase.
- In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de invloed van een aantal keuzes die in de opzet van de projecten is gemaakt op de ervaren samenwerking en de resultaten van de projecten. Hierbij wordt onder andere aandacht besteed aan de invloed van de financieringswijze en de opgezette overlegstructuur.
- Hoofdstuk 4 bevat de conclusies van het onderzoek.
- In de bijlagen is een overzicht van de gesprekspartners van de interviews en de gehanteerde gesprekspuntenlijst opgenomen.

2. Ervaringen met samenwerking

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de ervaringen met de samenwerking tussen gemeenten en sectoren in de tien geselecteerde SVWW-projecten. We beschrijven hoe de projecten tot stand zijn gekomen en wat in de projecten goed en fout ging voorzover dit betrekking heeft op de samenwerking.

Allereerst gaan we in op de oriëntatiefase van de projecten (paragraaf 2.2). In deze paragraaf beschrijven we hoe partijen tot elkaar zijn gekomen en welke vorm het project heeft aangenomen. Hierbij kijken we onder andere welke afspraken zijn gemaakt voordat het project van start ging. In paragraaf 2.3 beschrijven wij de samenwerking tijdens de plan- en uitvoeringsfase. Vervolgens geven we een typering van de samenwerking (paragraaf 2.4). Paragraaf 2.5 gaat in op de neveneffecten van de opgedane ervaringen voor de gemeenten en de sectoren. Het hoofdstuk eindigt met een overzicht van de belangrijkste adviezen van de in het onderzoek geïnterviewde gemeenten en sectoren om de samenwerking op het gebied van de reïntegratie van bijstandsgerechtigden te verbeteren (paragraaf 2.6).

2.2 Ervaringen in de oriëntatiefase

2.2.1 Initiatief

Het initiatief voor het project lag binnen alle tien de onderzochte projecten duidelijk aan de kant van de aanvrager van de SVWW-subsidie. Dat was in alle gevallen een sectorale organisatie (O&O-fonds, MKB-stichting) of een individuele werkgever (publiek of privaat). Gezien de insteek van de SVWW-regeling, waarbij de aanvrager afkomstig moest zijn van de vraagzijde van de arbeidsmarkt (sector of individuele werkgever) is dit niet verrassend.

Uit de interviews blijkt dat de sector in de meeste gevallen het idee voor het project ontwikkelde voordat er contact werd gezocht met een gemeente. De mate van concreetheid van het idee verschilde in deze fase sterk tussen de projecten. Bij ongeveer de helft van de onderzochte projecten had de sector al een volledig projectplan uitgewerkt voordat contact gezocht werd met een gemeente. Bij de overige projecten waren er slechts ruwe ideeën, die vervolgens samen met de gemeente zijn uitgewerkt.

Vervolgens zijn de sectoren op zoek gegaan naar een geschikte gemeente (of gemeenten) om mee samen te werken. Het eerste contact is meestal tot stand gekomen via reeds bestaande (persoonlijke) contacten tussen de sectororganisatie en de gemeente.

Gemeente X (beleidsmedewerker):

“De sector nam het initiatief. Zij hebben het project opgezet en vervolgens een gemeente en uitvoerder gezocht. Wij stonden open voor samenwerking met sectoren en met deze sector hadden wij al eerder contact gehad. Daarom was het logisch dat ze bij ons aanklopten.”

Drie gemeenten waarmee in het kader van het onderzoek is gesproken geven aan ook zelf initiatief genomen te hebben om in contact te komen met sectoren. Zo heeft één gemeente samen met de lokale ondernemersvereniging een bijeenkomst georganiseerd rond de SVWW-regeling. Het primaire doel van deze bijeenkomst was om bedrijven en sectoren te wijzen op de mogelijkheden van de SVWW-regeling. Tijdens de bijeenkomst zijn contacten gelegd tussen het hoofd Sociale Dienst van de gemeente en de directeur van een geïnteresseerd bedrijf (de uiteindelijke aanvrager van de SVWW-subsidie). Uiteindelijk lag ook in dit geval het verdere initiatief weer bij de sector. Dit lag voor de hand omdat de sector ook de aanvrager van de subsidie moest zijn.

Sector X:

“Door de gemeente en de lokale ondernemersvereniging is een bijeenkomst over de SVWW georganiseerd, waar een aantal sectoren aanwezig was. Tijdens de borrel na afloop van de bijeenkomst hebben wij gesproken met het hoofd Sociale Dienst van de gemeente en is het idee voor ons project ontstaan.”

Positieve ervaringen:

Gemeenten stonden open om samen te werken met sectoren in een SVWW-project. De gemeente die zelf initiatief nam om de SVWW te promoten heeft eenvoudig een werkgever gevonden die gezamenlijk een project wilde opzetten.

2.2.2 *Beweegredenen om samen te werken*

Belangrijkste beweegredenen voor sectoren

Uit de interviews komt naar voren dat de beschikbaarheid van de subsidie de belangrijkste reden was voor sectoren om het project te starten. Zonder de subsidie was men in veel gevallen niet aan het project begonnen. Een andere belangrijke beweegreden was dat er op het moment van de start van het project grote knelpunten bestonden bij het vinden van personeel. Er waren dus voldoende vacatures.

De geïnterviewde aanvragers noemen twee belangrijke redenen waarom zij vervolgens samenwerking hebben gezocht met gemeenten:

1. Financiële voordelen: de SVWW-regeling bood de mogelijkheid van gemeentelijke medefinanciering van het project. De eigen bijdrage voor trajectkosten van de sector daalde hierdoor van 20 naar 10 procent.
2. Een bron voor de werving van kandidaten: het gemeentelijke bijstandsbestand werd door veel sectoren als een eenvoudig toegankelijke bron van kandidaten gezien.

Sector X:

“De SVWW-subsidie kwam voorbij en dat was een mooie kans voor ons. In eerste instantie was samenwerking met een gemeente niet onze opzet, maar later is alsnog besloten samen te werken. De gemeente werd toen door ons gezien als geschikt toevoer kanaal voor kandidaten .“

Enkele geïnterviewde aanvragers geven aan dat de aanwezigheid van relevante vacatures in de desbetreffende gemeente/regio een belangrijk selectiecriteria was

om voor een bepaalde gemeente te kiezen. Alleen wanneer er in de regio voldoende vraag was naar personeel was het voor de sector nuttig om in die regio een project op te zetten.

Belangrijkste beweegredenen voor gemeenten

Voor veel geïnterviewde gemeenten geldt dat ze het SVWW-project vooral hebben gezien als een mogelijkheid om via een beperkte investering een deel van hun bijstandsbestand weer aan het werk te krijgen.

Gemeente X (teamleider casemanagers):

“Het project werd door ons vooral gezien als een goedkope/gratis mogelijkheid om kandidaten te plaatsen in een traject.”

Een tweede belangrijke reden die een aantal geïnterviewde gemeenten noemt is dat het project hen de mogelijkheid bood om groepen die anders niet in aanmerking kwamen voor een reïntegratietraject toch te kunnen voorzien van een traject met een goede kans op een baan. Het gaat dan bijvoorbeeld om nieuwkomers en om voortijdig schoolverlaters.

Een ander motief om mee te werken aan het initiatief van de sector was dat het project aansloot bij het economische speerpuntenbeleid van de gemeente. In dit geval zag men het oplossen van arbeidsmarktknelpunten door de scholing en plaatsing van bijstandsgerechtigden als een mogelijkheid om bepaalde economische activiteiten in hun regio te stimuleren.

Gemeente X (beleidsmedewerker):

“Voor ons paste het project goed binnen het economisch beleid dat we hebben uitgestippeld. De sector groeit in onze regio en daar willen we extra op inzetten. Het aanbieden van kwalitatief goede arbeid speelt daarbij een rol. Dit is een extra stimulans voor bedrijven om hierheen te komen. Het creëren van aanbod gebeurt door middel van het project, waarbij werklozen omgeschoold worden tot werknemers met een vooraf door werkgevers bepaald opleidingsniveau.”

In de periode dat de projecten opgezet werden, was er sprake van een omslag waarbij de gemeenten meer de regie kregen over het lokale arbeidsmarktbeleid. Door een aantal geïnterviewde gemeenten werd het SVWW-project gezien als een goede mogelijkheid om ervaring op te doen met vraaggerichte reïntegratie. Een belangrijk voordeel (ten opzichte van de rib's waarmee zij een contract hadden) was dat de sectoren aangaven eenvoudig toegang te hebben tot openstaande vacatures.

Gemeente X (beleidsmedewerker):

“Voor ons was het vooral een mogelijkheid om zonder veel kosten werkgevers te betrekken bij de reïntegratie van bijstandsgerechtigden.”

Vier geïnterviewde gemeenten geven aan door meerdere sectoren benaderd te zijn voor samenwerking in een SVWW-project. Deze gemeenten geven aan met een aantal sectoren niet in zee te zijn gegaan, aangezien ze de indruk hadden dat er bij deze sectoren te hoge verwachtingen bestonden rond het aantal en de kwaliteit van de beschikbare bijstandsgerechtigden.

Gemeente X (beleidsmedewerker):

“Bij ons hebben zich meerdere sectoren gemeld, maar deze sector was één van de weinige die echt iets wilde waar wij wat mee konden. Ze hadden realistische verwachtingen over het aanbod, waardoor we snel op één lijn zaten.”

Positieve ervaringen:

Voor zowel gemeenten als sectoren waren er voordelen om samen te werken bij de reïntegratie van bijstandsgerechtigden.

Knelpunten:

Sommige sectoren hadden te positieve verwachtingen van de omvang en de kwaliteit van het beschikbare bestand bijstandsgerechtigden.

2.2.3 Redenen om niet samen te werken

In een aantal projecten is ook contact geweest tussen de sector en een aantal gemeenten, dat uiteindelijk niet geleid heeft tot deelname aan het project. Hiervoor is een aantal redenen genoemd door de sectoren.

De betreffende sectoren liepen ertegen aan dat gemeenten aangaven dat er bij hen geen ruimte was voor het project. De reden die zij hiervoor opgaven was dat het volledige bestand van bijstandsgerechtigden al volledig verdeeld was onder de rib's waarmee de gemeente een contract had gesloten. De betreffende gemeenten hadden in hun contracten met de rib's afspraken gemaakt over het aantal trajecten dat per rib zou worden uitgevoerd. Het volledige bestand van potentiële kandidaten voor een reïntegratietraject (zowel het zittende bestand als de nieuwe instroom) was hierdoor reeds voorgeselecteerd. Dit heeft zich bij drie projecten voorgedaan.

Andere gemeenten eisten een baangarantie voor de kandidaten die zij zouden inbrengen. De sector wilde/kon dit niet garanderen (door twee sectoren genoemd). Daarmee was samenwerking uitgesloten.

Ten slotte waren er gemeenten die eisen stelden met betrekking tot de partijen die bij het project betrokken moesten worden (in de uitvoering) of met betrekking tot de wijze waarop de voortgang van het project gemonitord moest worden. De betreffende eisen kwamen voort uit standaardregels en protocollen die de gemeenten gebruikten bij de inkoop van alle reïntegratiediensten. Dit knelpunt is door drie sectoren genoemd.

Knelpunten:

- Met sommige gemeenten kon niet worden samengewerkt, doordat het volledige bestand met potentiële kandidaten (contractueel) reeds toebedeeld was aan rib's.
- Met sommige gemeenten is de samenwerking niet tot stand gekomen doordat de gemeente een baangarantie eiste. De sector kon/wilde deze niet geven.
- Sommige gemeenten stelden eisen met betrekking tot de uitvoering en

monitoring waaraan de sector niet kon/wilde voldoen.

2.3 Plan en uitvoeringsfase

2.3.1 *Opzetten van de projectorganisatie*

Projectteam

In alle onderzochte projecten is bij de start van het project een projectteam samengesteld dat verantwoordelijk was voor de uitvoering van het project. In de meeste gevallen bestond het projectteam geheel uit medewerkers van de zijde van de sector en/of uit extern ingehuurd projectmanagers. De gemeente had slechts in twee projecten een rol in het projectteam.

Projectleider X:

“Na het afsluiten van het contract waren noch de gemeente, noch de sector betrokken bij het project. De sector regelde nog wel de financiële administratie. Wij regeldden de werving en selectie, de toeleiding naar een baan en de plaatsing. De plaatsing gebeurde in overleg met casemanagers van de sector.”

In één project is er een medewerker van de gemeente gedetacheerd in het projectteam. Dit had als grote voordeel dat hiermee een brug geslagen werd tussen het projectteam en de casemanagers van de gemeente. Ook werd hierdoor het contact met CWI (voor het verkrijgen van CWI-verklaringen) makkelijker.

Overlegstructuur

In alle projecten bestond regelmatig overleg tussen de projectorganisatie en medewerkers van de gemeente. Het betrof dan vooral het bespreken van de voortgang van individuele deelnemers binnen hun reïntegratietraject, of de resultaten van groepen deelnemers. Ook is er binnen alle projecten gecommuniceerd tussen projectorganisatie en gemeente wanneer deelnemers onvoldoende gemotiveerd waren of niet geschikt voor het traject. Uit de gesprekken met gemeenten en de projectorganisaties komt het beeld naar voren dat het hierbij om contacten ging die in hoge mate vergelijkbaar zijn met de besprekingen die rib's hebben met hun opdrachtgevers in het kader van de monitoring van de voortgang van het traject van de deelnemers. Veelal betrof het sterk operationeel ingestoken gesprekken tussen de casemanager/consulent aan de kant van de gemeente en de projectleider van het SVWW-project.

Gemeente X (teamleider casemanagers):

“In het project is alleen op operationeel niveau contact geweest tussen de casemanager en de projectmedewerkers. Het ging dan vooral over zaken op het niveau van de individuele cliënt: voortgang in het traject, problemen, et cetera. Eigenlijk zoals we dat ook met rib's doen.”

In ongeveer de helft van de projecten is er daarnaast een structuur opgezet waarin op meer beleidsmatig niveau de voortgang van het project werd gemonitord. Vaak had dit de vorm van een stuurgroep die regelmatig bij elkaar kwam. De stuurgroep bestond veelal uit een beleidsmedewerker van de gemeente, een afgevaardigde van de sector en de projectleider.

De stuurgroep had in de betreffende projecten een belangrijke rol bij:

- het in stand houden van betrokkenheid van zowel de sector als de gemeente;
- het bijsturen van het project in geval van problemen;
- monitoren/evalueren van het project.

Positieve ervaringen

Een medewerker van de gemeente in het projectteam vereenvoudigt het contact met de gemeente.

Het instellen van een stuurgroep zorgt voor meer commitment van gemeente en sector tijdens de uitvoering van het project.

2.3.2 *Werving en intake van kandidaten*

De werving van kandidaten was in alle projecten in eerste instantie bij de gemeente belegd. Daar waar de werving via de gemeente niet goed verliep, is soms gekozen om via andere kanalen kandidaten te werven (UWV, advertenties, etc.).

Bij de start van het project was afgesproken dat de gemeente in hun bijstandsbestand geschikte kandidaten zou selecteren die voldeden aan eisen van de doelgroep van het project. Het projectteam verzorgde vervolgens een intake en assessment met de kandidaat. In vrijwel alle projecten hebben zich belangrijke knelpunten voorgedaan in de werving en intake van kandidaten, met name in de beginfase van het project⁵.

Veel minder kandidaten dan verwacht

Allereerst bleek dat een aantal gemeenten (veel) minder kandidaten kon aanleveren dan verwacht door het projectteam en de sector. Zo kon in een aantal projecten de gemeente zijn belofte niet waarmaken doordat er in het bestand veel minder kandidaten dan verwacht te vinden waren waarvoor nog geen contractuele afspraak bestond met een rib. Ook bleek in een aantal projecten (buiten de contractuele afspraken met rib's) het aantal potentiële kandidaten dat voldeed aan de selectiecriteria van het project duidelijk lager te zijn dan de gemeente had verwacht. De betreffende gemeenten hadden dus bij de start van het project geen goed inzicht in hun cliëntenbestand.

Sector X:

“Wij hadden op basis van de geschetste vooruitzichten van de gemeente een grote stroom goed te plaatsen kandidaten verwacht, maar die bleek er niet te zijn. Vrijwel alle cliënten bij de gemeente bleken al contractueel vast te zitten aan een rib.”

Er waren echter ook projecten waarbij de verwachtingen van de sector en de gemeente ver uit elkaar lagen.

Gemeente X (teamleider casemanagers):

“Vanuit de gemeente gezien is de werving naar verwachting verlopen. We hebben uiteindelijk ongeveer 20 kandidaten aangeleverd. Dat was conform onze eigen verwachting.

⁵ In veel projecten zijn op meerdere momenten groepen deelnemers gestart. In een aantal projecten is de werving en selectie vooral bij de eerste groepen moeilijk verlopen, maar is de procedure zodanig aangepast dat bij de latere groepen minder problemen optraden.

Ik herken de klacht van de sector dat het aantal kandidaten veel hoger had moeten zijn dus helemaal niet.”

In vijf projecten ligt een deel van de oorzaak van het lage aantal aangeleverde kandidaten in de vrijheid die de casemanagers/bijstandsconsulenten van de gemeente hebben bij het kiezen van een reïntegratietraject voor de cliënten die hij onder zijn hoede heeft.

Gemeente X (teamleider casemanagers):

“Het SVWW-project was één van de keuzemogelijkheden voor de casemanagers in een lijst van rib's en projecten waar wij een contract mee hebben. De casemanager bepaalt bij ons welk traject voor welke kandidaat wordt gekozen. Bij casemanagers was het SVWW-project in het begin erg onbekend en er waren ook nog geen resultaten die vertrouwen gaven dat het een goed project was. Casemanagers kozen daardoor wellicht liever voor het vertrouwde rib dan voor het SVWW-project.”

In andere projecten was de gemeente daarentegen wel in staat voldoende geschikte kandidaten te vinden. Uit de interviews blijkt dat in deze projecten meer sturing vanuit het management bestond om voldoende geschikte kandidaten te selecteren voor het SVWW-project. Daarbij hadden de casemanagers vaak nadrukkelijk een rol bij het zoeken van geschikte kandidaten.

Uit tabel 1.1 (pagina 18) blijkt dat in vier projecten het uiteindelijke aantal geworven kandidaten veel hoger is dan het gewenste aantal op basis van de SVWW-subsidietoezegging. Dit lijkt in tegenspraak met de hierboven geschetste situatie dat veel projecten moeite hadden om voldoende kandidaten te werven. Echter, in tenminste drie projecten is dit hoge aantal geworven kandidaten het gevolg van het gebruik van andere kanalen om kandidaten te werven. In een aantal projecten is bijvoorbeeld een advertentie gezet om kandidaten te werven. Dergelijke advertenties leverden in de betreffende projecten een groot aantal aanmeldingen van potentiële kandidaten op. Het aantal kandidaten dat vervolgens ook in kon stromen in het project was echter in veel gevallen beperkt, aangezien zij ofwel al vastzaten in een ander reïntegratietraject (bij UWV of de gemeente) ofwel niet voldeden aan de criteria van het SVWW-project.

De kwaliteit van de kandidaten voldeed niet aan de verwachtingen. Ongeveer de helft van de projecten heeft daarnaast tijdens en na de intake problemen ondervonden met de kwaliteit van de door de gemeente aangeleverde kandidaten. De afstand tot de arbeidsmarkt van veel kandidaten bleek veel groter dan verwacht (door de projectorganisatie). Een belangrijke oorzaak hiervoor was dat in de samenwerkingsovereenkomst onvoldoende scherp was geformuleerd aan welke criteria de kandidaten moesten voldoen. Dit leidde tot het afwijzen van kandidaten bij de intake, maar ook tot hogere uitval binnen de trajecten. In tenminste twee projecten zijn daarom in de loop van het project de intakecriteria aangescherpt.

Projectleider X:

“De gemeente leverde de kandidaten. Wij zouden ze na een kort traject plaatsen in een betaalde baan. Echter, bij veel van de aangeleverde deelnemers bleek dit niet te werken. Veel deelnemers hadden privé-problemen of ze hadden een verborgen agenda. Vaak gaven

ze bij de casemanager aan te willen werken in de sector, maar als puntje bij paaltje kwam dan hadden ze allerlei persoonlijke problemen of hadden ze toch geen zin (meer). Ze werkten in eerste instantie alleen mee om de uitkering te behouden.”

Projectleider X:

“In de eerste twee groepen waren er grote problemen aangezien een groot deel van de kandidaten achteraf niet geschikt bleek. Vervolgens zijn de selectiecriteria aangescherpt. In overleg met de gemeente zijn toen voor de latere groepen kandidaten geselecteerd die veel beter aansloten bij het gewenste profiel.”

Ook heeft in een aantal projecten gespeeld dat de gemeente onvoldoende inzicht had in hun klantenbestand om een goede selectie te maken van geschikte kandidaten. Bij de intake door het projectteam bleek dan een groot aantal kandidaten niet aan de afgesproken selectiecriteria te voldoen.

Gemeente X:

“Het was voor ons lastig om kandidaten te selecteren die voldeden aan de door het project gestelde selectiecriteria, omdat wij op dat moment nog onvoldoende duidelijk hadden welke klant welke kenmerken heeft. Inmiddels is daar wel een en ander aan verbeterd, maar tijdens het project heeft dat zeker een rol gespeeld.”

Drie sectoren geven aan teleurgesteld te zijn dat de meest geschikte kandidaten door de gemeente niet in het SVWW-project geplaatst werden, maar via een traject bij een rib werden gereïntegreerd.

Sector X:

“Sommige kandidaten zouden erg geschikt zijn voor dit traject, maar worden bij de gemeenten toch doorverwezen binnen de bestaande reïntegratietrajecten omdat dat nu eenmaal al zo afgesproken is. Het betreft meestal kansrijkere personen. Bij de keuze voor het traject wordt niet naar de vraagkant gekeken”.

Positieve ervaring

Bij voldoende sturing vanuit het management van de gemeente bleken gemeenten in staat te zijn voldoende geschikte kandidaten te leveren aan het SVWW-project.

Aanpassing van de intakecriteria (in overleg met de gemeente) leverde een betere aansluiting op tussen traject en de aangeleverde kandidaten.

Knelpunten

Er waren minder kandidaten beschikbaar dan verwacht doordat:

- Weinig kandidaten nog niet waren ondergebracht bij een rib.
- De verwachtingen over het aantal aan te leveren kandidaten tussen de sector en de gemeente ver uit elkaar lagen.
- Casemanagers liever kozen voor de vertrouwde rib's dan voor het nieuwe SVWW-project.
- De kwaliteit van de geleverde kandidaten viel in veel projecten tegen, doordat:

- Het profiel van de gewenste deelnemers onvoldoende scherp was geformuleerd. De verwachtingen van de mogelijkheden van fase 3/4-cliënten werden overschat door de projectorganisatie.
- Een aantal gemeenten had onvoldoende inzicht in haar cliëntenbestand om een goede selectie van geschikte kandidaten te maken.
- De meest geschikte kandidaten (volgens de sector) niet beschikbaar waren voor het SVWW-project.

2.3.3 Plaatsing van kandidaten

In veel van de onderzochte projecten zijn de plaatsingsresultaten achtergebleven bij de verwachtingen. De projectorganisaties geven hiervoor vier belangrijke oorzaken:

1. Uitval gedurende de trajecten: in een aantal projecten was (met name in de beginfase van het project) de uitval gedurende de trajecten hoog. De intakeprocedure bleek in die projecten niet strak genoeg geweest te zijn. In tenminste twee projecten zijn daarom gedurende het project de intakeprocedures aangescherpt. Daarna was de uitval in deze projecten lager.
2. De omgeslagen conjunctuur: in veel voortgangsformulieren van de SVWW-projecten worden de achterblijvende plaatsingsresultaten verklaard uit de omgeslagen conjunctuur. Deze oorzaak is in zeven projecten genoemd. Enerzijds waren er hierdoor op het moment dat de deelnemers uitstroonden uit het project veel minder vacatures beschikbaar dan verwacht, anderzijds waren ook de opleidingseisen van de vacatures die nog wel beschikbaar waren hoger (bijvoorbeeld: nog wel vacatures op mbo-niveau 3/4 en niet meer op niveau 1/2).
3. De deelnemers sloten niet goed aan bij de eisen van de werkgevers: twee projecten geven aan moeite ondervonden te hebben om kandidaten te plaatsen doordat de werkgevers aangaven dat de kandidaten niet goed aansloten bij de eisen van de werkgevers. De achtergrond hiervan verschilde tussen de projecten. In één project waren de werkgevers vooral teleurgesteld in de motivatie van de kandidaten. In het andere traject was de mate van flexibiliteit van de kandidaten het belangrijkste knelpunt.
4. Animo van werkgevers viel weg: volgens de sectorvertegenwoordigers in de twee projecten waar dit knelpunt zich heeft voorgedaan, kwam dit vooral doordat de werving van deelnemers moeizaam verliep. De werkgevers verloren hierdoor het vertrouwen in het project. Daarnaast werden moeilijker bemiddelbare doelgroepen gekozen binnen het project. De motivatie tijdens de trajecten van deze deelnemers viel de werkgevers en sectorvertegenwoordigers tegen net als de reactie van de gemeenten op het niet volledig gemotiveerd deelnemen aan trajecten door sommige deelnemers.

Sector X:

“Toen de deelnemers uiteindelijk klaar waren met hun traject en geplaatst konden worden, waren er geen vacatures meer. Werkgevers hadden geen behoefte meer aan nieuwe medewerkers of konden eenvoudig ander personeel vinden.”

In een aantal projecten bleek verder een knelpunt dat er onvoldoende alternatieve uitplaatsingsmogelijkheden waren, wanneer een kandidaat gedurende het traject

toch niet geschikt bleek voor het beroep waar het project voor opleidde. Bij een beter inzicht van alternatieve uitplaatsingsmogelijkheden (bijvoorbeeld in soortgelijke beroepen in een andere sector) had het plaatsingsresultaat verhoogd kunnen worden. Dit punt is in drie van de onderzochte projecten genoemd.

Wanneer een kandidaat niet geplaatst kon worden, werd de kandidaat terugverwezen naar de sociale dienst. In één project bestond daarnaast de mogelijkheid om het traject te vervolgen met een opleiding op een hoger niveau (wanneer de deelnemer daar geschikt voor was).

Knelpunten

- Hoge uitval gedurende het traject door onvoldoende scherpe intakeprocedure (in de startfase van het project).
- Lagere plaatsingsresultaten door de omgeslagen conjunctuur.
- Lagere plaatsingsresultaten doordat animo van werkgevers daalde.
- Lagere plaatsingsresultaten doordat de opgeleide kandidaten niet aansloten bij de eisen van werkgevers.
- Onvoldoende toegang tot alternatieve plaatsingsmogelijkheden.

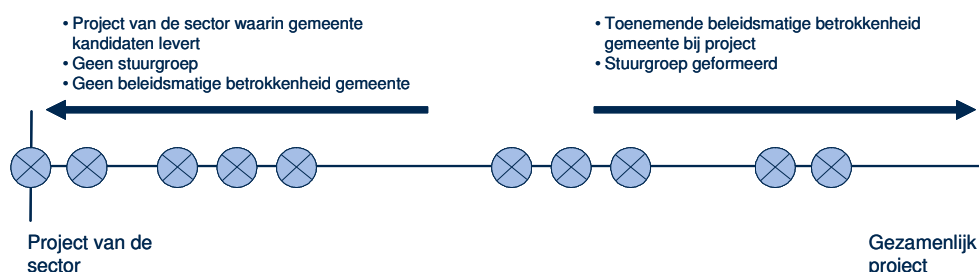
2.4 Mate van samenwerking

In deze paragraaf kijken we op basis van de bovenstaande informatie (paragraaf 2.2 en 2.3) in welke mate er sprake is geweest van samenwerking in de projecten. Uitgangspunt is de veronderstelling dat er sprake is van een grotere samenwerking tussen sector en gemeente naarmate een project gezamenlijk wordt opgezet en uitgevoerd⁶. Concreet betekent dit dat de samenwerking intensiveert als er sprake is van meer beleidsmatige en uitvoerende en financiële betrokkenheid van zowel de sector als de gemeente.

Figuur 2.1 geeft inzicht in de mate van samenwerking binnen de onderzochte SVWW-projecten. Uit de figuur blijkt dat niet in alle projecten even intensief is samengewerkt. Een aantal van de onderzochte projecten kan eerder worden gezien als een project van de sector waarbij de gemeente alleen heeft gezorgd voor de werving van kandidaten in het bijstandsbestand. In ongeveer de helft van de projecten is tot op zekere hoogte wel daadwerkelijk samengewerkt.

⁶ Van Dale omschrijft het begrip samenwerking als volgt: 'het gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken'.

Figuur 2.1 Positie van de tien onderzochte projecten in de mate waarin samengewerkt is tussen de sectoren en de gemeente



Bij projecten die aan de linkerzijde van de balk geplaatst zijn, lijkt in veel gevallen meer sprake te zijn van een contractrelatie dan van een gezamenlijk project. In deze projecten was de rol van de gemeente in de projectuitvoering zeer beperkt en was de sector de partij die het project vrijwel volledig trok. Meestal verzorgde de sector de contacten met andere partijen (waaronder scholingsinstituten en werkgevers). Wel was er in de meeste gevallen (op cliëntniveau) overleg over de voortgang in het traject.

Sector X:

“Er was geen monitoring, evaluatie of bijsturing waar de gemeente formeel bij betrokken was. Binnen het projectteam waren er wel continu bijeenkomsten, waarin de voortgang van het project werd besproken. Maar daar was de gemeente niet bij. Ook heeft er achteraf geen evaluatie plaatsgevonden met de gemeente. We hebben de betrokkenheid van de gemeente bij het project als zeer teleurstellend ervaren.”

Aan de andere zijde van de balk staan de projecten waarbij er meer gesproken kan worden van echte samenwerking. De gemeente is in deze projecten sterker betrokken geweest bij het opstellen van het projectplan en bij de aansturing van het project. De taak van de gemeenten is in die gevallen veelal omvangrijker dan alleen het aanleveren van kandidaten. In deze projecten is de samenwerking veelal geformaliseerd in de vorm van een gezamenlijke stuurgroep.

Knelpunten

In een aantal projecten was eerder sprake van een contractrelatie dan van een gezamenlijk project.

Teleurstelling in een aantal projecten over de betrokkenheid van de gemeente bij het project

2.5 Neveneffecten van de samenwerking

De SVWW-projecten hadden tot doel om werklozen of met werkloosheid bedreigde werknemers na het doorlopen van het traject te plaatsen in een betaalde baan. Dat is in de tien projecten met wisselend succes gelukt. De geïnterviewde sectoren en gemeenten geven echter aan dat de projecten naast de directe resultaten ook tot een aantal neveneffecten heeft geleid.

Door veel geïnterviewden wordt aangegeven dat het SVWW-project ertoe geleid heeft dat zij nu beter weten wat de voordelen en nadelen zijn van het samenwerken met elkaar. Hierbij is een aantal verwachtingen die bij beide partijen vooraf bestonden bevestigd en andere aangepast. De betreffende sectoren zeggen door het project beter te weten wat ze van gemeenten kunnen verwachten, en andersom. Ook vinden veel sectoren en gemeenten dat de samenwerking heeft geleid tot nieuwe contacten en relaties die anders niet waren ontstaan (gemeenten met werkgevers en andersom).

Vier geïnterviewde gemeenten geven aan door het project meer te zijn gaan nadenken over samenwerking met werkgevers. Inmiddels werkt een aantal gemeenten vaker samen met werkgevers of met sectoren. De gemeenten geven aan dat het project hier (als ervaring) zeker een rol in heeft gespeeld, maar dat er ook andere ontwikkelingen zijn die tot een meer proactieve houding ten opzichte van reïntegratie aanzetten (bijvoorbeeld de invoering van de WWB).

Gemeente X (teamleider casemanagers):

“Voor ons was het project aanleiding om binnen onze gemeente accountmanagement op te zetten, waardoor wij meer direct met werkgevers in contact proberen te komen en via een vraaggerichte benadering cliënten proberen te plaatsen bij deze werkgevers.”

Gemeente X (beleidsmedewerker):

“Naar aanleiding van een van de projecten is een aantal werkgevers bereid gevonden om zich als ‘ambassadeurs’ op te werpen ten behoeve van het in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden.”

Voor beide partijen geldt dat een verbetering heeft plaatsgevonden in wederzijds begrip en een beter inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden van vraaggerichte reïntegratie. Binnen de sectoren/werkgevers is een groter begrip en beter inzicht ontstaan voor de problematiek rondom het reïntegreren van uitkeringsgerechtigden.

Tegenover deze overwegend positieve neveneffecten staat dat in een aantal projecten ook de vooroordelen die men voorafgaand aan het project had door de deelname aan het project zijn bevestigd. Dit is vooral genoemd door sectoren die teleurgesteld zijn in de mate waarin de gemeente in staat bleek om geschikte kandidaten te leveren en de betrokkenheid van de deelnemende gemeenten bij de uitvoering van het project.

Een ander neveneffect is dat veel (zeven) van de geïnterviewde gemeenten zich door de SVWW zijn gaan realiseren dat er andere (goedkopere) manieren van reïntegratie zijn dan het uitbesteden van trajecten aan rib's:

- meer gebruik maken van subsidies (bijvoorbeeld ESF);
- meer gebruik maken van co-financieringsconstructies met bedrijven/sectoren.

Gemeente X (teamleider casemanagers):

“Het was een eye-opener dat je door gebruik te maken van subsidies en van dit soort projecten veel goedkopere methodes hebt om je reïntegratieproces vorm te geven. Er wordt nu door ons gebruik gemaakt van ESF en er is ook samengewerkt met andere SVWW-projecten.”

Positieve ervaringen

- Sectors en gemeenten weten door de samenwerking beter wat men aan elkaar heeft (In een aantal projecten zijn de bij sectoren levende vooroordelen over gemeenten bevestigd).
- Beide partijen zijn zich bewuster geworden van de diensten die zij elkaar kunnen leveren.
- De projecten hebben bijgedragen aan een grotere aandacht voor vraaggerichte reïntegratie bij gemeenten.
- Gemeenten realiseren zich dat er andere (goedkopere) manieren van reïntegratie zijn dan het uitbesteden van trajecten aan reïntegratiebureaus.

2.6 Advies vanuit gemeenten en sectoren

In de gesprekken die tijdens het onderzoek gevoerd zijn met de aanvragers van de SVWW-subsidie en gemeenten is gevraagd wat zij andere gemeenten en sectoren zouden adviseren wanneer zij overwegen om samen te gaan werken bij de reïntegratie van werkzoekenden. Hieronder volgt een overzicht van deze adviezen.

De sectoren wijzen er vooral op dat het aangaan van samenwerking alleen zinvol is wanneer beide partijen overtuigd zijn van het gemeenschappelijk belang. Dit advies komt vooral voort uit de teleurstelling van een aantal sectoren in de betrokkenheid van de gemeente bij de uitvoering van het SVWW-project.

Sector X:

“Vooraf moet duidelijk zijn wat de partijen willen. Als er dan geen gemeenschappelijk belang is, dan moet je er niet aan beginnen.”

Voor de gemeenten geldt vooral dat zij aangeven dat het van groot belang is dat de gemeente eerder betrokken wordt bij het project. Zij geven aan dat de betrokkenheid van de gemeente kan worden verhoogd wanneer zij ook betrokken zijn bij het opstellen van het projectplan.

Gemeente X:

“We hadden zelf meer inbreng willen hebben, meer te zeggen willen hebben in de opzet en uitvoering van het project, de sector had daarnaast een grotere verantwoordelijkheid kunnen nemen in het uiteindelijke plaatsen van kandidaten.”

De overige genoemde verbeterpunten hangen sterk samen met ondervonden successen en knelpunten in de projecten:

- Sectoren adviseren de gemeenten om hun contracten met rib's in de toekomst zodanig vorm te geven dat er meer ruimte bestaat om de meest geschikte kandidaten ook te kunnen selecteren voor de samenwerkingstrajecten met sectoren.
- Een aantal projectorganisaties adviseert om zorg te dragen voor voldoende alternatieve uitstroommogelijkheden vanuit het traject (bijvoorbeeld in soortgelijke beroepen in andere sectoren). Dit om te voorkomen dat kandidaten onnodig niet kunnen uitstromen naar werk.
- Een aantal gesprekspartners benadrukt het belang van het uitspreken van verwachtingen en het maken van goede afspraken over taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen aan het begin van het samenwerkingstraject.
- Ook adviseert een aantal gesprekspartners (zowel aan de zijde van de sector als de gemeente) om personen met voldoende beslissingsbevoegdheid bij het project te betrekken (bijvoorbeeld in de stuurgroep).

3. Invloed van keuzes bij de start van projecten op de samenwerking en het resultaat

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is uitgebreid beschreven hoe de samenwerking tussen sectoren en gemeenten in de tien geselecteerde SVWW-projecten is verlopen. Daarbij is uitgebreid stilgestaan bij wat er goed is gegaan en tegen welke knelpunten men binnen de projecten is aangelopen. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag of bepaalde keuzes die zijn gemaakt bij het opzetten van het project een positieve of negatieve invloed hebben gehad op de mate van succes van het project of op de samenwerking tussen de sector en de gemeente. Daarbij kijken we achtereenvolgens naar de volgende keuzes:

- de intensiteit van de voorbereiding (paragraaf 3.2);
- de wijze van formalisering van de samenwerking (paragraaf 3.3);
- de opgezette overlegstructuur binnen het project (paragraaf 3.4);
- de wijze van financiering van het project (o.a. wel/geen medefinanciering vanuit de gemeente) (paragraaf 3.5);
- de gekozen doelgroep van het project (paragraaf 3.6);
- het type en aantal gemeenten waarmee is samengewerkt in het project (paragraaf 3.7);
- het type aanvrager (paragraaf 3.8);
- de andere bij het project betrokken partijen (paragraaf 3.9).

3.2 Invloed van de intensiteit van de voorbereiding op de samenwerking

In het algemeen kunnen we constateren dat veel van de knelpunten die in de uitvoering van de projecten naar voren zijn gekomen (zie paragraaf 2.2) kunnen worden teruggevoerd op de wijze waarop in de oriëntatiefase is overlegd tussen de sector en de betreffende gemeente. Het lijkt erop dat veel gemeenten bij de start van het project niet goed wisten hoeveel geschikte cliënten zij aan het project konden leveren. Tegelijkertijd lijken de sectoren in veel van de projecten hun vooronderstelling, dat de bestanden van de gemeenten vol met geschikte kandidaten zouden zitten, onvoldoende getoetst hebben in de oriëntatiefase. Onderzoek of overleg over de realiteit van het aantal verwachte of beloofde kandidaten had kunnen voorkomen dat er onrealistische verwachtingen waren ontstaan.

Ook komt uit de gesprekken met de sectoren en gemeenten het beeld naar voren dat er in veel projecten bij de start niet goed nagedacht is over de competenties waarover de kandidaat minimaal moest beschikken om met succes het aangeboden traject te doorlopen. Met de gemeente werd bijvoorbeeld alleen afgesproken dat deze fase 3/4-kandidaten zou selecteren voor het project terwijl er geen afspraken waren over de aanvullende eisen waaraan deze kandidaten moesten voldoen. Ook bestond er aan de kant van de sectoren bij de start van het project wellicht een te positief beeld van de kwaliteit van fase 3/4-cliënten van gemeenten.

Het bovenstaande heeft in een aantal projecten geleid tot teleurstellingen, met name aan de kant van de projectorganisatie en de sectoren. Er werden door de gemeenten veel minder kandidaten aangeleverd dan verwacht en de kwaliteit van

de aangeleverde kandidaten sloot in veel gevallen ook niet aan bij de verwachtingen. Daarnaast heeft het ertoe geleid dat in een aantal projecten de uitval gedurende het traject bij de eerste groepen deelnemers duidelijk hoger was dan verwacht.

3.3 Invloed van de wijze van formalisering op de samenwerking

In zeven projecten is de samenwerking geformaliseerd door middel van een samenwerkingsovereenkomst. Het betreft zes projecten waar sprake is van gemeentelijke medefinanciering (waar een samenwerkingsovereenkomst een verplichting was vanuit de SVWW-regeling) en één project zonder medefinanciering. De overeenkomst was in de meeste projecten zeer globaal. De meeste overeenkomsten bevatten de intentie tot samenwerken, een globale omschrijving van de doelgroep van het project, de projectaanpak en een aantal afspraken over financiële verantwoordelijkheden.

In de praktijk kwamen sommige overeenkomsten neer op een contract tussen de gemeente en de sector. In de overeenkomsten stelden gemeenten een aantal eisen wat betreft terugkoppeling, rapportage en plaatsing en soms ook zeggenschap binnen het project.

Sector X:

“Er was sprake van een soort opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De gemeente voelde zich niet betrokken en liet het project verder over aan ons. Het werd zeker niet gezien als een gezamenlijk project en zo hebben wij het ook niet ervaren.”

In enkele gevallen is er een project opgezet met meerdere gemeenten. Aangezien elke gemeente zijn eigen protocol had ten aanzien van het aanbesteden van reïntegratietrajecten, was de sector verplicht met elke gemeente afzonderlijk een samenwerkingsovereenkomst af te sluiten. Meestal werd de sector hierbij verplicht aan dezelfde eisen te voldoen waaraan ook een reïntegratiebedrijf moest voldoen.

Sector X:

“Er is een aantal samenwerkingsovereenkomsten getekend omdat de gemeenten allemaal verschillende randvoorwaarden hadden en ze alles goed afgekaart wilden hebben. Uiteindelijk gaven de gemeenten aan dat zij zelf meer inbreng wilden hebben in het project dan in eerste instantie was vastgelegd en dat het nu teveel een opgelegd project vanuit de sector was”.

3.4 Invloed van de overlegstructuur op de samenwerking

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat in ongeveer de helft van de projecten een stuurgroep is ingericht met daarin een vertegenwoordiger van de gemeente, de sector en de projectorganisatie waarin op beleidsmatig niveau het project werd gemonitord. In deze stuurgroep hadden vanuit de sector en de gemeente personen met voldoende beslissingsbevoegdheid zitting (projectmanagers, afdelingshoofden, beleidsmedewerkers). Uit de gesprekken met gemeenten en sectoren komt naar voren dat de geïnterviewden binnen de projecten waar een dergelijk overleg regelmatig plaatsvond van mening zijn dat dit een positieve invloed heeft gehad op het behouden van het commitment vanuit de gemeente en de sector voor het

project. Ook zijn zij over het algemeen van mening dat het de resultaten van het project positief beïnvloed heeft, doordat snel kon worden gehandeld wanneer er knelpunten waren in de samenwerking.

3.5 Invloed van de financieringswijze van het project op de samenwerking

In het onderzoek zijn zes projecten onderzocht waarbij sprake was van medefinanciering van de deelnemende gemeente(n) en vier projecten zonder gemeentelijke medefinanciering.

Uit de gesprekken met gemeenten die hebben deelgenomen aan de projecten zonder medefinanciering blijkt dat het feit dat ze niet mee hoefden te betalen een belangrijke prikkel is geweest om mee te doen aan het project. Voor deze gemeenten was het SVWW-project een mogelijkheid om een deel van hun bestand kosteloos een reïntegratietraject aan te bieden. In deze zin heeft de wijze van financiering zeker invloed gehad op het tot stand komen van de samenwerking binnen een aantal projecten.

Gemeente X:

“Sector X nam contact op met de vraag of wij met hen wilden samenwerken in een SVWW-project. Het feit dat we niet hoefden te cofinancieren was voor ons een belangrijke incentive om hier ja op te zeggen. Reïntegratietrajecten zijn over het algemeen duur, dit was gratis. Bovendien claimde de sector toegang te hebben tot vacatures.”

Dat betekent niet dat alle gemeenten die door de aanvragers van de SVWW-subsidie benaderd werden, meteen enthousiast waren om samen te werken, ook niet in projecten zonder medefinanciering. In een aantal gevallen gaven de gemeenten aan dat zij geen cliënten in hun bestand hadden die niet al toebedeeld waren aan een rib. Ook heeft een van de aanvragers ervaren dat een aantal gemeenten sceptisch stond tegenover het initiatief. In deze zin werd het aanbod van gratis trajecten door sommige gemeenten wellicht ervaren als ‘te mooi om waar te zijn’.

In hoeverre de medefinanciering daadwerkelijk invloed heeft gehad op de samenwerking en op de resultaten van de projecten, wordt door de partijen waarmee is gesproken verschillend beoordeeld. Zo geeft één van de sectororganisaties (van de projecten zonder medefinanciering) aan dat medefinanciering wellicht had geleid tot een minder grote vrijblijvendheid bij de gemeente in het aanleveren van kandidaten.

Een aantal gemeenten geeft aan dat het wel meefinancieren volgens hen geen invloed heeft gehad op de samenwerking en de resultaten van het project. Zij geven aan dat de belangrijkste verantwoordelijkheid van de gemeente was om voldoende kandidaten en de juiste kandidaten aan te leveren aan het project. In een aantal onderzochte gemeenten bepaalt de casemanager/consulent aan welk reïntegratietraject, SVWW of ander, de cliënt wordt doorverwezen. De invloed van de medefinanciering is op dit operationele niveau volgens hen zeer beperkt.

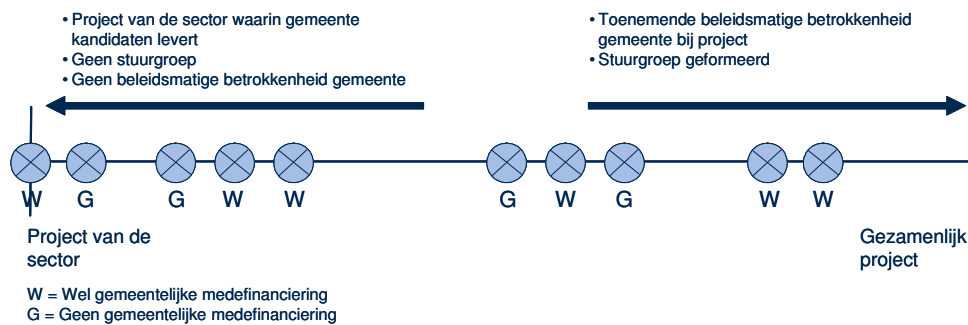
De medefinanciering heeft in één van de projecten ertoe geleid dat de gemeente een belangrijke stem heeft gekregen in de opzet van het projectplan. Dat geldt met name voor het bepalen van de doelgroep van het project en de samenstelling van de trajecten.

Ook uit figuur 3.1 blijkt dat er geen duidelijk verband bestaat tussen de mate van samenwerking en de medefinanciering. Wel zijn de twee projecten waarin in de hoogste mate sprake was van een gezamenlijk project, projecten met medefinanciering.

Sector X:

“Wij hebben niet echt samengewerkt met de gemeente. De bijdrage van de gemeente beperkte zich tot een stuk medefinanciering en het aanleveren van kandidaten. Dat werkte trouwens in de praktijk toch best wel goed. De gehele uitvoering en plaatsing lag in onze handen, daar heeft de gemeente zich niet mee bemoeid.”

Figuur 3.1 Mate van samenwerking en medefinanciering



Een aanvullend aspect op het gebied van de financiering betreft de boeteclausules die in twee van de onderzochte projecten waren opgenomen. In de samenwerkingsovereenkomst van deze projecten was afgesproken dat de gemeente een boete zou betalen aan de projectorganisatie wanneer er niet voldoende (geschikte) kandidaten zouden worden aangeleverd. Voor de bij dit project betrokken gemeenten was dit een belangrijke prikkel om zich hiervoor in te zetten. Door één van de bij deze projecten betrokken gemeenten werd de boeteclausule echter wel als een erg dwingende maatregel ervaren.

3.6 Invloed van de doelgroep op de resultaten van het project

De SVWW-regeling kent als voorwaarde dat alleen trajecten worden gefinancierd van met werkloosheid bedreigde kandidaten of werklozen uit fase 1 (indien langer dan 6 maanden werkloos), 2, 3 of 4. Binnen deze restrictie hebben de onderzochte projecten ieder hun eigen doelgroep gedefinieerd. Zo richt een van de projecten zich op zogenaamde ‘nieuwkomers’, allochtonen die pas kort in Nederland verblijven. Een ander project richt zich op voortijdig schoolverlaters. Een aantal projecten heeft de definitie van de doelgroep beperkt tot de groep fase 3/4-werklozen.

De samenwerking

Uit de gesprekken blijkt dat de keuze van de doelgroep op zichzelf geen grote invloed heeft gehad op de samenwerking binnen het project of op het succes van het project. Wel constateren de gesprekspartners een aantal aan de doelgroep gerelateerde punten:

- Aansluiting doelgroep/traject: in projecten waarbij de aangeboden trajecten goed aansloten bij de geselecteerde doelgroepen is de samenwerking over het algemeen goed verlopen. In projecten waar de trajecten niet goed aansloten bij de doelgroep leverde dit problemen op in de samenwerking.
- Een mismatch tussen de verwachtingen over de doelgroep: uit hoofdstuk 2 blijkt dat een belangrijk knelpunt in veel projecten is dat de kwaliteit van de door de gemeenten aangeleverde kandidaten (zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt, motivatieproblemen) niet aansloot bij de verwachtingen van de projectorganisatie. Dat geldt met name voor de eerste groepen kandidaten die werden aangeleverd. Dit heeft geleid tot vertragingen in het project en daardoor ook een slechter gevoel over de samenwerking vanuit sectoren/werkgevers, maar ook vanuit de gemeenten.

Veel van deze problemen in de samenwerking hadden voorkomen kunnen worden als in de oriëntatiefase duidelijker was belicht wat de beperkingen waren van de doelgroep en wat de verwachtingen waren die de sectoren en werkgevers hadden ten opzichte van de doelgroep. In de projecten waar gemeenten naar de mening van werkgevers/sectoren niet de geschikte kandidaten konden leveren, hebben sectoren/werkgevers soms zelf kandidaten geworven.

De resultaten

De keuze van de doelgroep had een grotere invloed op de plaatsbaarheid van de deelnemers uit deze doelgroep na afronding van het traject. De volgende belangrijke punten zijn wat betreft plaatsbaarheid naar voren gebracht:

- Lengte van het traject: in een aantal projecten betekende de keuze van een moeilijk bemiddelbare doelgroep (fase 3/4-kandidaten) ook dat er trajecten met een lange doorlooptijd werden aangeboden aan de kandidaten. De lengte van het traject had in (minimaal) twee projecten (in combinatie met de omgeslagen conjunctuur) tot gevolg dat op het moment dat de deelnemers uit traject kwamen de vacatures niet meer beschikbaar waren. Dit zorgde voor grote problemen in de plaatsing van deelnemers.
- Aansluiting doelgroep/traject: een slechte aansluiting tussen traject en doelgroep heeft in een aantal projecten tot knelpunten geleid. Deze slechte aansluiting heeft geleid tot een hoge uitval en daardoor een lage plaatsingscore.
- Aansluiting voorziene en geleverde doelgroep: de kwaliteit van de door de gemeenten aangeleverde kandidaten (doelgroep fase 3/4) sloot niet aan bij de verwachtingen van de projectorganisatie en de werkgevers. Dat geldt met name voor de eerste groepen kandidaten die werden aangeleverd. In de betreffende projecten heeft dit in een aantal gevallen geleid tot hogere uitval tijdens de trajecten en een lage plaatsingscore.

3.7 Invloed van het type en aantal gemeenten waarmee is samengewerkt op de samenwerking

Uit het onderzoek komt naar voren dat de sectoren sterk verschillende ervaringen hebben met het samenwerken met gemeenten (zie hoofdstuk 2). Een belangrijke bepalende factor is volgens de sector de cultuur binnen de sociale dienst van de gemeente en de houding van de gemeente ten opzichte van een meer vraaggerichte benadering van reïntegratie.

Met gemeenten waar binnen de sociale dienst gedurende het project al een cultuuromslag is gemaakt naar een meer activerende rol ('werk boven inkomen') en waar tevens een strenger beleid gold voor de aanpak van minder gemotiveerde kandidaten is (volgens de sectoren) prettiger samengewerkt dan met gemeenten die een meer traditionele cultuur kenden. Vooral in de projecten waarin met meerdere gemeenten is samengewerkt is dit verschil duidelijk naar voren gekomen.

Sector X:

"Bij gemeente X was de cultuur binnen de SD volledig anders dan bij de andere gemeenten. Het was veel zakelijker, meer 'afspraak is afspraak'. Ook was er veel meer sprake van lik op stuk-beleid wanneer een kandidaat niet aan zijn verplichtingen binnen het traject voldeed. Bij de andere gemeenten was meer sprake van bescherming van de cliënt."

Hetzelfde geldt voor de houding van de gemeente ten opzichte van een meer vraaggerichte benadering. In verschillende projecten geven de sectoren aan dat zij prettiger hebben samengewerkt met gemeenten die meer openstaan voor een vraaggerichte benadering. Deze gemeenten waren volgens hen meer gecommitteerd aan het project dan andere gemeenten. Bovendien geeft een van de sectoren aan dat de gemeenten die verder waren met de vraaggerichte benadering ook beter de inhoud en samenstelling van hun bestand in beeld hadden. Dit had volgens hen een positief effect op de selectie van kandidaten en daarmee op de resultaten van het project.

Ook het aantal gemeenten waarmee binnen een project wordt samengewerkt, lijkt van invloed op de samenwerking. In de projecten waarin is samengewerkt met een grotere groep gemeenten, is veel tijd gaan zitten in de verschillen in eigen protocollen, regels en eisen die iedere gemeente had voor de selectie van kandidaten, de inhoud van het traject en de monitoring van de voortgang van de projecten.

3.8 Invloed van het type aanvrager op de samenwerking

Uit hoofdstuk 1 blijkt dat het type aanvrager sterk verschilt van project tot project. Bij vier projecten was de aanvrager een O&O-fonds (van een specifieke sector), bij twee projecten was het een MKB-stichting. Daarnaast betrof in vier projecten de aanvrager één werkgever (publiek, semi-publiek en privaat).

Een aantal projecten waarin de trajecten leidden tot een dienstverband binnen één specifieke organisatie of één specifieke sector heeft moeite gehad om kandidaten die na afloop van het traject toch niet geschikt bleken voor het voorziene beroep te plaatsen. In deze projecten ontbrak het aan alternatieve plaatsingsmogelijkheden. Dit had een negatieve invloed op de plaatsingsresultaten.

De breder georiënteerde MKB-stichtingen hadden in dat geval bredere alternatieve plaatsingsmogelijkheden. Echter, in één van deze projecten was het voor de gemeenten lastig om te bepalen welk profiel een aan te leveren kandidaat moest hebben.

Sector X:

“Wij liepen er op een gegeven moment tegenaan dat kandidaten die het traject hadden afgerond toch niet geplaatst konden worden in betreffende beroep. We hadden echter binnen het project geen alternatieven en een beperkt netwerk binnen andere sectoren. Als we dat hadden gehad, hadden er zeker nog meer kandidaten geplaatst kunnen worden.”

3.9 Invloed van andere betrokken partijen op de samenwerking

Er zijn binnen de onderzochte projecten geen duidelijke indicaties gevonden van de invloed van de betrokkenheid van bepaalde partijen bij de uitvoering van het project (CWI, UWV, een ROC, een rib) op de samenwerking binnen de projecten of op de resultaten van de projecten. Wel heeft het grote aantal verschillende partijen dat bij het project betrokken was in één van de projecten tot knelpunten geleid. In het betreffende project was de projectorganisatie uitbesteed aan een adviesbureau, wat vervolgens weer reïntegratiebedrijven had ingehuurd voor de uitvoering van de trajecten. Deze rib's schakelden vervolgens weer een ROC in voor de scholing binnen het traject. Voor de betrokken gemeente leidde dit tot onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen binnen het project.

Gemeente X:

“Toen wij voor een kandidaat wilden weten wat de voortgang in het traject was, gaf de projectorganisatie ons aan dat de het traject was uitbesteed aan een rib. Deze had de scholing ook weer uitbesteed. Het was voor ons onduidelijk waar de kandidaat was en onder wiens verantwoordelijkheid deze op dat moment viel.”

4. Conclusies

4.1 Inleiding

In dit rapport zijn de ervaringen op het gebied van de samenwerking tussen gemeenten en sectoren/werkgevers in tien geselecteerde SVWW-projecten beschreven. Het gaat om projecten die rond 2002 zijn opgestart en inmiddels vrijwel zijn afgerond. Een groot deel van de beschreven ervaringen heeft dus betrekking op een periode voor de invoering van de Wet Werk en Bijstand. Hoewel er sinds 2002 veel veranderd is in de cultuur van Sociale Diensten en in de aanpak van de reïntegratie door gemeenten bevatten de in het rapport beschreven ervaringen een aantal lessen die ook nu nog nuttig kunnen zijn voor sectoren en gemeenten die willen samenwerken bij de reïntegratie van bijstandsgerechtigden. Hieronder worden de belangrijkste conclusies van het rapport gepresenteerd.

4.2 Ervaringen met de samenwerking tussen sectoren en gemeenten

Goede wil alleen is niet genoeg

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de sectoren als de gemeenten die bij de tien onderzochte projecten betrokken waren in de oriëntatiefase van het project positief aankeken tegen de samenwerking in het SVWW-project. Het initiatief voor de samenwerking lag over het algemeen vrijwel geheel bij de sector, maar de gemeenten stonden er wel voor open.

Beide partijen hadden hun eigen beweegredenen om zich uiteindelijk te verbinden aan het SVWW-project. Bij de sector speelde voornamelijk de mogelijkheid om met gebruik van een subsidie vacatures bij werkgevers te vervullen. De keuze voor een gemeente werd dan ook gemaakt op basis van de aanwezigheid van vacatures in de betreffende regio. Voor gemeenten was het project vooral een goedkope mogelijkheid om bijstandsgerechtigden in een traject te plaatsen. Daarnaast was het voor hen aantrekkelijk dat de sectoren direct toegang hadden tot geschikte vacatures.

Tot de start hebben de meeste projecten vrijwel geen problemen gekend (althans niet in het tot stand komen van de samenwerking). Veel projecten kenden in de uitvoering echter wel grote knelpunten. Met name het aanleveren van voldoende en geschikte kandidaten door gemeenten heeft in diverse projecten tot problemen geleid. Zo bleken gemeenten in een aantal gevallen veel minder kandidaten aan te kunnen leveren dan verwacht door de projectorganisatie en was ook de afstand tot de arbeidsmarkt van de geworven kandidaten groter dan verwacht.

Veel knelpunten in de uitvoering van de projecten kunnen worden teruggevoerd op de intensiteit waarmee in de oriëntatiefase is overlegd tussen de sector en de betreffende gemeente. Zo is in een aantal projecten vooraf onvoldoende gesproken over de aansluiting tussen de mogelijkheden van bijstandsgerechtigden en de eisen die de werkgevers zouden stellen aan de kandidaten. Ook is in een aantal projecten onvoldoende gesproken over het aantal kandidaten dat kon worden verwacht vanuit de betrokken gemeente. Een diepere inventarisatie van de mogelijkheden en verwachtingen in de oriëntatiefase had veel problemen in de uitvoeringsfase kunnen voorkomen.

Betrokkenheid werkt

In een groot aantal projecten was de betrokkenheid van de gemeenten bij het project beperkt. De bijdrage bleef over het algemeen beperkt tot het aanleveren van kandidaten en (in het geval van gemeentelijke medefinanciering) het leveren van een financiële bijdrage. In een aantal projecten heeft dit geleid tot teleurstelling bij de sectoren. Zij hadden meer betrokkenheid verwacht van de gemeenten. Er was immers een wederzijds belang. In andere projecten is de betrokkenheid van de gemeente door de sector bewust beperkt gehouden.

In ongeveer de helft van de projecten is een stuurgroep ingesteld waarin zowel de sector als de gemeente zitting hadden. In de projecten waar deze stuurgroep naar behoren functioneerde was de betrokkenheid van de gemeente bij het project groter. Hierdoor konden knelpunten sneller en eenvoudiger worden opgelost. In twee projecten nam de gemeente deel aan het projectteam. Ook dit leidde tot hetzelfde resultaat.

In de projecten waar de gemeenten een grotere betrokkenheid hadden bij de uitvoering van het project, is de projectorganisatie beter in staat geweest om knelpunten tussentijds op te lossen. Dat komt in die gevallen vooral, omdat de gemeente inspanningen verrichte, die in andere projecten door de projectorganisatie zelf moesten worden gedaan (contacten met CWI, casemanagers aansporen om meer geschikte kandidaten aan te leveren). De meer betrokken gemeenten waren op hun beurt vaak beter op de hoogte van de problemen met de kandidaten, waardoor er eerder en adequater kon worden gereageerd.

Goede afspraken maken is noodzakelijk

Om binnen een project succesvol samen te werken moeten vooraf duidelijke en goede afspraken gemaakt worden. Dit lijkt een open deur, maar uit vrijwel alle projecten komt dit naar voren als een belangrijke les. Het opstellen van een goede samenwerkingsovereenkomst kan hierbij helpen.

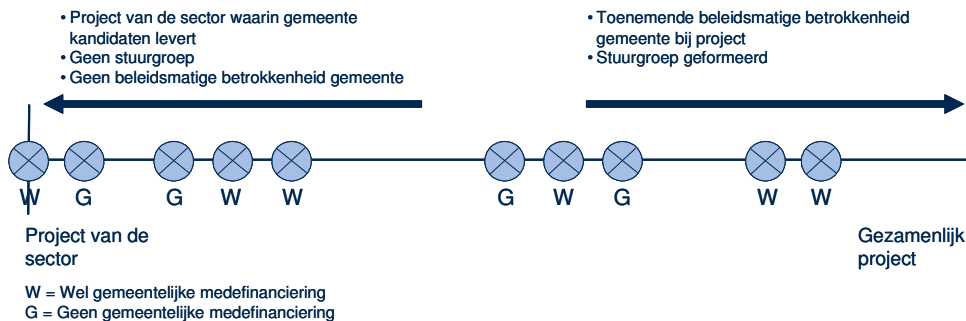
In zeven van de tien projecten is een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Hierin zijn meestal de verplichtingen van beide partijen, de financiering (eventueel boetes bij niet nakomen van afspraken) en aantal aan te leveren kandidaten vastgelegd. In veel overeenkomsten zijn geen afspraken gemaakt over de kwaliteit van kandidaten en de taken en verantwoordelijkheden van de partijen wanneer zich knelpunten zouden voordoen. In een aantal projecten heeft dit tijdens de uitvoering tot problemen geleid.

4.3 Invloed van medefinanciering en de gekozen doelgroep

Invloed van medefinanciering verschillend beoordeeld

De medefinanciering heeft geen specifieke en eenduidige invloed gehad op de samenwerking binnen projecten en de resultaten van deze trajecten. In figuur 4.1 is weergegeven in welke projecten sprake was van gemeentelijke medefinanciering en hoe de samenwerking uiteindelijk vorm heeft gekregen.

Figuur 4.1 Positie van de tien onderzochte projecten in de mate waarin samengewerkt is tussen de sectoren en de gemeente



Het ontbreken van de noodzaak van gemeentelijke medefinanciering is voor de gemeenten in de betreffende vier projecten een belangrijke factor geweest om deel te nemen aan het project. Tegelijkertijd heeft dit in een aantal gevallen geleid tot vrijblijvendheid van de betrokkenheid van de gemeente.

Uit de projecten met medefinanciering blijkt dat cofinanciering door de gemeente geen garantie is voor meer betrokkenheid. Wel heeft in een aantal projecten de medefinanciering geleid tot meer invloed van de gemeente op het project en daardoor tot meer betrokkenheid. De gemeente heeft in deze gevallen zitting gehad in de stuurgroep en/of in de projectorganisatie. Daarnaast voorkwamen boeteclausules in sommige samenwerkingsovereenkomsten de vrijblijvendheid van de projecten voor de gemeenten.

Invloed van de doelgroep

De keuze van de doelgroep lijkt op zichzelf geen grote invloed gehad te hebben op de samenwerking binnen of op de resultaten van het project. Daarentegen heeft een aantal factoren die gerelateerd zijn aan de doelgroep wel een invloed hierop gehad. Zo heeft de lange duur van de trajecten in combinatie met de omgeslagen conjunctuur geleid tot lagere plaatsingsresultaten.

4.4 Neveneffecten

De samenwerking heeft geleid tot meer begrip voor elkaar

Een belangrijk neveneffect van de tien onderzochte SVWW-projecten is dat sectoren en gemeenten meer begrip hebben gekregen voor elkaar. Zo weten sectoren door het project beter wat de mogelijkheden en beperkingen zijn van fase 3/4-cliënten. De afstand tot de arbeidsmarkt van deze groep is voor hen meer inzichtelijk geworden. Daarnaast hebben sectoren meer gevoel gekregen voor de verantwoordelijkheden van gemeenten in de richting van hun cliënten. Voor de gemeenten is duidelijk geworden dat samenwerking met sectoren belangrijke mogelijkheden biedt om buiten het kanaal van de rib's bijstandsgerechtigden te reïntegreren op de arbeidsmarkt.

Veel projecten zijn afgerond, maar hebben mogelijkheden geopend
De meeste van de tien onderzochte projecten zijn inmiddels afgerond, of worden binnenkort afgerond. Het belangrijkste neveneffect van de tien SVWW-projecten is dat gemeenten zich meer bewust zijn geworden van de alternatieve mogelijkheden van financiering van reïntegratietrajecten (bijvoorbeeld ESF) en van een meer vraaggerichte benadering.

Bijlage 1: Overzicht gesprekspartners

Project	Geïnterviewde	Organisatie
Vacaturevervulling in de schoonmaak- en glazenwasserbranche	Mevr. A. Peerenboom	Gemeente Tilburg
	Dhr O. Douenburg	Wissenraet Van Spaendonck
Naar een duurzame vacaturevulling voor werkzoekenden	Dhr F. Sengers	Randstad Nederland
	Dhr B. Bekx	Randstad Nederland
	Dhr S. Wattel	Gemeente Vlissingen
Instroom reserves Detailhandel Limburg	Dhr J. Roumen	Stichting SAM
	Dhr H. van Schijndel	Gemeente Venlo
Instap Zorg	Dhr. V. Peppelenbosch	Stichting Zorg & Arbeidsmarkt Flevoland
	Dhr. A. Bouhouch	Gemeente Lelystad
	Dhr. M. Dolfing	Gemeente Almere
Kandidaat Toezichthouders Utrecht	Mevr. M. van de Drif	Stichting stadstoezicht Utrecht
	Dhr. H. Knol	Gemeente Utrecht
Van vacatures naar werknemers deel 2	Dhr. L. Mommersteeg	SOLLT
	Dhr. Kleiweg	Nieuwland
	Dhr K. Volkerts	Gemeente Rotterdam
Van vacatures naar werknemers deel 3	Mevr. I. Schillstra	SOLLT
	Dhr. Kamminga	Gemeenten NW frysland
	Mevr. Geertsma	Groen Service Punt
SVWW-project Stichting Opleidingsfonds LIFT Group	Mevr. Beyer	LIFT groep
	Mevr. I. Kleine	Gemeente Enschede
	Mevr. A. van Sloten	ATC Enschede
Werkbiotoop H.E.M.	Mevr. P. Poncin	Stichting Goed Wordt Beter
	Dhr. G. Siefkes	Stichting Goed Wordt Beter
	Dhr. H. Schim	Gemeente Etten-Leur
Toekomst in Veiligheid	Mevr. A. Kiekens	Gemeente Zoetermeer
	Dhr. M. Kalicharan	Capricorn Security Services
	Dhr. C. van Uitert	EIM

Bijlage 2: Gesprekspuntenlijst

Algemeen:

- Korte beschrijving van het project
- Korte beschrijving van de samenwerking sector-gemeente binnen het project
- Rol van de geïnterviewde binnen het project/de samenwerking
- Andere/eerdere ervaringen met samenwerking tussen sectoren en gemeenten

Oriëntatiefase:

- Hoe is het contact tussen sector en gemeente tot stand gekomen
- Wat waren de belangrijkste beweegredenen om samenwerking te zoeken met een sector/gemeente in het kader van de SVWW? Wat waren hierbij voor u de meest zwaarwegende factoren?
- Welke partij nam het initiatief?
- Wat zijn de ervaringen met de beslissingsgemachtigden bij het opzetten van het project?
- Is uiteindelijk een samenwerkingsovereenkomst gesloten? Waarom wel/niet?
- Is in de oriëntatiefase ook samenwerking met andere sectoren/gemeenten onderzocht? Is ook met deze andere sectoren/gemeenten samenwerking aangegaan? Waarom wel/niet?
- Welke knelpunten waren er in de oriëntatiefase?

Ervaringen in de plan- en uitvoeringsfase:

- Hoe heeft u de samenwerking met de gemeente/sector ervaren in de verschillende fases van het project:
- De planvormingsfase
- De fase van werving en selectie van deelnemers
- De fase van intake/assessment van geselecteerde deelnemers
- De fase van uitvoering van de toeleidingstrajecten
- De fase van plaatsing van deelnemers en follow-up

De afrondingsfase

- Wat was de invloed van de volgende factoren op de samenwerking:
- De doelgroep van het project en de in te zetten instrumenten
- De overige bij het project betrokken partijen (veel/weinig, welke partijen)
- De financieringswijze van het project
- De overlegstructuur binnen het project (monitoring voortgang, bijsturingsmomenten, evaluatie)
- Invloed van sector of regio-specifieke aspecten
- Invloed van andere gelijktijdig lopende projecten of deelprojecten
- Overige organisatorische/randvoorwaardelijke aspecten

Heeft de samenwerking buiten de resultaten van het project ook neveneffecten gehad? Zo ja, welke? (Denk hierbij aan andere financiering/subsidiemogelijkheden, andere projecten die vanuit de samenwerking tot stand zijn gekomen, oprichten van stichtingen/verenigingen waarin en gemeente en sectoren zijn vertegenwoordigd).