



**Nico**  
INSTITUTE

# **Arbeidsparticipatie wijken**

## Analyse praktijkvoorbeelden

Den Haag, november 2007

*Analyse praktijkvoorbeelden arbeidsparticipatie*

*Auteurs:*

drs. Raffael Argiolu  
drs. Coen Geerdes  
drs. Elizabeth Wattimena

Nicis Institute  
Laan van Nieuw Oost Indië 300  
2593 CE Den Haag  
Tel. +31 (0)70 3440 966  
E-mail: [info@nicis.nl](mailto:info@nicis.nl)

Raad voor Werk en Inkomen  
Postbus 16101  
2500 BC Den Haag  
Tel. +31 (0)70 7890 789  
E-mail: [info@rwi.nl](mailto:info@rwi.nl)

## Inhoud

---

Inleiding .....	5
Hoofdstuk 1 Opbrengsten van projecten, afgezet tegen de inspanningen.....	6
1.1 Resultaten.....	6
1.2 Kosten/Baten .....	7
1.3 Conclusies .....	8
Hoofdstuk 2 Belemmeringen.....	10
2.1 Werving & selectie .....	10
2.2 Lage kwalificaties deelnemers .....	11
2.3 Lage motivatie deelnemers .....	13
2.4 Regelgeving en bureaucratie .....	13
2.5 Financiering .....	15
2.6 Lage motivatie werkgevers .....	16
2.7 Deskundigheid begeleiders.....	17
2.8 Samenwerkingsproblemen tussen partners .....	18
Hoofdstuk 3 Effectieve samenwerking .....	19
3.1 Algemene kenmerken van samenwerkingsverbanden in projecten .....	19
3.2 Belemmeringen in samenwerking .....	20
3.3 Succesfactoren in samenwerking.....	21
Hoofdstuk 4 Verleiden .....	23
4.1 Naar buiten treden van private actoren .....	23
4.2 Maatschappelijk belang.....	24
4.3 Procedures .....	24
4.4 Verleiding door Rijksoverheid door middelen ter beschikking te stellen.....	25
4.5 Bewegingsvrijheid en heldere procedures.....	26
4.6 Steun .....	27
Hoofdstuk 5 Publiek-private verantwoordelijkheden.....	28
5.1 De traditionele verantwoordelijkheidsverdeling .....	28
5.2 Verantwoordelijkheid op afstand .....	29
5.3 Verantwoordelijkheidsverdeling als maatwerk.....	29
5.4 Hiërarchische verantwoordelijkheidsverdeling.....	30
Hoofdstuk 6 Volume en kopieerbaarheid .....	31
6.1 Volume maken met middelen van Rijksoverheid .....	31
6.2 Volume maken door procedures van Rijksoverheid te herzien .....	32
6.3 Ondersteuningsmaatregelen van Rijksoverheid om volume te genereren.....	32
6.4 Volume maken met middelen van de gemeente.....	33
6.5 Volume maken door procedures van gemeenten te herzien .....	33
6.6 Ondersteuningsmaatregelen van gemeenten om volume te generen.....	34
6.7 Volume maken met middelen van private partijen .....	34
6.8 Volume maken door procedures van private partijen te herzien .....	34
6.9 Projecten omzetten tot regulier beleid .....	35
6.10 Kopieerbare en gekopieerde projecten .....	37
6.11 Kopieerbaarheid mogelijk maken met middelen .....	38
6.12 Erkenning en toewijding .....	38
6.13 Ruimte om te experimenteren .....	38
6.14 Verantwoordelijkheid voor wijkontwikkeling door private partijen.....	39
Synthese .....	41

Bijlage 1.....42

## Inleiding

---

In Nederland zijn en worden veel projecten uitgevoerd om de arbeidsparticipatie te vergroten. Nicis Institute inventariseerde, op verzoek van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI), ruim veertig praktijkbeschrijvingen van dergelijke projecten<sup>1</sup>. Ook vond er een survey plaats onder de projectleiders van deze arbeidsmarktprojecten. De conclusies van het rapport zijn aldus gebaseerd op deze inventarisatie van meningen van projectleiders. De RWI gebruikte deze inventarisatie voor een advies aan de minister voor Wonen, Wijken en Integratie.

Dit rapport vat de hoofdlijnen samen, beschrijft de leerervaringen en benoemt de meest opmerkelijke aspecten. De rode draad is voortdurend op welke wijze publiek-private samenwerkingsverbanden maximaal bij kunnen dragen om de arbeidsparticipatie in de krachtwijken te vergroten. Daarbij wordt aangesloten bij een aantal hoofdthema's.

Deze hoofdthema's zijn:

- opbrengsten van de projecten, afgezet tegen de inspanningen;
- belemmeringen bij de uitvoer van de projecten;
- het verleiden van private actoren om projecten te starten;
- effectiviteit van publiek-private samenwerking;
- verhouding tussen publiek en private verantwoordelijkheden;
- volume en kopieerbaarheid van de projecten.

De beschikbare informatie over de praktijkvoorbeelden is zeer heterogeen. Nicis Institute heeft door rubriceringen en thematische onderverdelingen de inzichten geordend. Daarbij is niet naar volledigheid gestreefd. Het gaat om de inhoudelijke beschrijving van de praktijkvoorbeelden en de meningen van de betrokken projectleiders, wat uit de voorbeelden en meningen geleerd kan worden en welke ideeën hieruit ontleend kunnen worden voor het advies.

Alle in dit rapport aangehaalde praktijkvoorbeelden zijn terug te vinden op [www.rwi.nl](http://www.rwi.nl) en [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl). Aan het einde van elk hoofdstuk en elke thematische paragraaf wordt een aantal aandachtspunten samengevat, die zijn gebaseerd op uitspraken van de projectleiders. Deze aandachtspunten zijn opgenomen onder het icoon:



---

<sup>1</sup> Zie voor een overzicht van alle projecten bijlage 1 en de "praktijkaart" op [www.rwi.nl](http://www.rwi.nl) en [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl).

## Hoofdstuk 1 Opbrengsten van projecten, afgezet tegen de inspanningen

---

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: *Wat is de opbrengst van lopende of afgeronde initiatieven, ook afgezet tegen de inspanning die gepleegd wordt?*

### 1.1 Resultaten

#### *Algemene resultaten*

Het voornaamste resultaat van de projecten is dat mensen aan een baan zijn geholpen. Bijna alle projecten geven het 'genereren van arbeidsparticipatie' als belangrijke uitkomst aan. Opvallend is dat het in projecten dan vaak gaat over het creëren van arbeidsplaatsen door de projecten, dit in tegenstelling tot louter mensen plaatsen. Hierdoor kunnen mensen eenvoudiger doorgroeien naar 'echt werk'. Een kanttekening hierbij is dat het niet duidelijk is of mensen structureel worden opgenomen in de arbeidsmarkt en hoe duurzaam deze resultaten dus zijn. In vijf gevallen ('Individuele benadering in aandachtswijken' en 'Weekendacademie' in Amsterdam, 'Servicepunt Leren en Werken' in Den Bosch en 'Boulevard Zuid' en 'Procescollege' Mainport in Rotterdam) is een nieuw fysiek instituut opgericht. Een drietal projecten ('Wonen, zorg en service' in de wijk in Tilburg, 'Kamers met Kansen' in Leiden en 'Boulevard Zuid' in Rotterdam) geeft ook aan dat zij de sociale activering van mensen als een belangrijk resultaat ziet. "Fatma was eerst die vrouw met die hoofddoek en nu wordt ze in de supermarkt door veel autochtone mensen aangesproken met Fatma hoe gaat het etcetera."

Belangrijk resultaat in veel projecten is ook de rol van onderwijs en trainingen in de voorbereiding op de arbeidsmarkt. In een viertal projecten worden sollicitatietrainingen en coaching als resultaat gezien en een zestal andere projecten ziet de verbetering van de aansluiting van het regulier onderwijs op de bedrijfstak als omvangrijk resultaat. Drie projecten (o.a. 'Servicepunt Leren en Werken' in Den Bosch) noemen ook het geven van onderwijs als projectresultaat. Tot slot heeft het project 'Isala Anders' in Zwolle ertoe geleid dat er bij de zogenaamde 'granieten onderlaag' meer begrip is voor mensen met een 9 tot 5 baan.

#### *Resultaten voor een private partij*

De aard van de resultaten wijkt bij private partijen op enkele punten af van publieke. Zo geven private partijen in een tiental projecten aan dat zij hun deelname aan een breder netwerk van organisaties als een belangrijk resultaat zien. Voor veel private partijen kan de vergroting van hun netwerk als een belangrijke reden worden gezien om onderdeel te vormen van het project. Een belangrijk resultaat dat in slechts drie projecten (bijvoorbeeld bij project 'De witte motor' in Zoetermeer) wordt genoemd is dat private partijen aangeven dat hun management en beleid is aangepast om de instroom van de zogenaamde 'granieten onderlaag' te vereenvoudigen. Bij drie private partijen wordt als resultaat gezien dat het project heeft bijgedragen aan de algehele verbetering van het personeelsbeleid: zowel de instroom, doorstroming als personeelsbehoud zijn verbeterd. Daarnaast is bij 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne "een organisatiestructuur ontwikkeld en operationeel gemaakt".

Voor de integratie van allochtonen in de wijk, en in bredere zin in de samenleving, is het belangrijk dat ook bedrijven leren omgaan met personeel van allochtone afkomst. In een tweetal projecten ('Krachtig Ondernemen met Minderheden' in Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht en 'Isala Anders' in Zwolle) is op dit vlak resultaat geboekt. Bij het eerstgenoemde project is "bij vier bedrijven het draagvlak voor cultuurgevoelig personeelsbeleid versterkt." Bij het laatstgenoemde project is "het draagvlak voor samenwerking met medewerkers uit andere culturen vergroot onder de participerende afdelingen" en "begrijpen de allochtone deelnemers meer van 'de Nederlanders'".

Vanuit het perspectief van de wijk als sociale eenheid zijn met name drie projecten extra interessant. Zo boekten de projecten 'Boulevard Zuid' in Rotterdam en 'Pal West Modeatelier' in Amsterdam resultaat op het gebied van sociale cohesie in de buurt. Bij het eerstgenoemde project zorgt het Sinterklaas- en kersthuis voor veel sociale interactie tussen buurtbewoners. "Op woensdagmiddag en zaterdag is het Sinterklaashuis open voor kinderen en bewoners uit de deelgemeente Feijenoord. Het afgelopen jaar hebben we circa 2000 bezoekers gehad, waarvan 500 basisschool leerlingen." In Arnhem had het project '100% mode Klarendal' effect op de ontwikkeling in de buurt. Zo worden de "openbare ruimte en veiligheid actiever aangepakt" en "zijn andere projecten en activiteiten in de wijk opgebloeid en zijn zelfs nieuwe projecten gestart naar aanleiding van '100% mode'."

#### *Specifieke aandacht voor de sectoren zorg en techniek*

In relatie tot de aansluiting van laaggeschoolde werklozen op de arbeidsmarkt spelen de sectoren zorg en techniek een bijzondere rol. In veel projecten komt met name de zorgsector, en in mindere mate de sector techniek, ter sprake bij het bevorderen van aansluiting onderwijs naar de arbeidsmarkt. Momenteel, maar zeker ook in de toekomst, hebben deze sectoren veel laaggeschoold werk over. In het project 'Wonen, zorg en service in de wijk' in Tilburg werd bijvoorbeeld aangehaald dat het potentieel voor arbeidsparticipatie in de zorg de komende jaren sterk zal toenemen: "Er is sprake van een dreigend tekort aan arbeidskrachten in de zorg en een toenemende vraag naar zorg en diensten van mensen met een beperking in de komende jaren (dubbele vergrijzing)." Daarbij is door een tweetal projecten aangedragen dat, nu gemeenten verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), er veel behoefte is aan betaalbare werknemers voor zorgtaken. Ook noemenswaardig is dat een mogelijke kwaliteitsverbetering in de zorg gedeeltelijk gerealiseerd kan worden door het laten instromen van allochtone personen uit de 'granieten onderlaag'. Kwaliteit in de zorgdienstverlening komt onder andere tot stand door te werken met een representatieve groep zorgverleners, in termen van culturele afkomst. Dit fenomeen wordt het interculturaliseren van de zorg genoemd. De gedachte is dat de doelen die een instelling zich heeft gesteld eenvoudiger of beter bereikt kunnen worden door de interculturele aanpak. Culturele diversiteit wordt dus gezien als een meerwaarde. Deze opvatting biedt met name veel kansen in de zorg en techniek waar zowel de behoefte aan als het aanbod van laaggeschoolde allochtonen aanwezig is.

## **1.2 Kosten/Baten**

In de meeste projecten is wel informatie aanwezig over hoeveel geld er ongeveer beschikbaar of begroot is, maar voor vergelijking van de projecten is de informatie vaak niet waardevol. Dit komt

grofweg door drie factoren. Ten eerste is het in algemene zin niet duidelijk hoeveel en waarom een partij een bepaalde financiële bijdrage heeft gedaan in een project. Daarnaast is het vaak niet compleet inzichtelijk waar het geld aan is opgegaan. Een bepaald project geeft bijvoorbeeld aan dat het 90.000 euro voor een vestiging nodig heeft en dat het per vestiging 60 leerlingen huisvest. Dat levert op zich wel een getal op als indicatie voor de gemaakte kosten, maar is bijvoorbeeld niet te vergelijken met een bedrag van 25.000 euro voor het drukken van boekjes en andere communicatiemateriaal als totale kosten in een ander project. Ten tweede is het, behalve het gebrek aan inzicht in de kosten uitgedrukt in euro's, vaak niet duidelijk wie profiteert (bijvoorbeeld privaat en publiek) en op welke wijze (bijvoorbeeld het stopzetten van uitkeringen door een baan) er wordt geprofiteerd van de baten. Ten derde is er geen inzicht in de kosten die gemaakt worden door organisaties die vanuit hun kernactiviteiten al een bepaalde bijdrage leveren. Zo heeft het CWI al als taak om mensen aan een baan te helpen. Het is niet duidelijk in de projecten of de kosten van dergelijke organisaties intrinsiek in de projectkosten worden begroot.

### 1.3 Conclusies

De projecten onderscheiden ruwweg twee soorten resultaten. Het eerste type resultaten heeft betrekking op de werklozen. Het blijkt dat over het algemeen de meeste projectleiders tevreden zijn over de tot nu toe behaalde resultaten. Dan gaat het over het aantal aanmeldingen, het organiseren van onderwijs, geplaatste deelnemers, mensen die een baan hebben gevonden en het oprichten van een fysieke infrastructuur zoals gebouwen. In veel projecten wordt ook het bouwen aan sociale cohesie als een belangrijk resultaat gezien.

Het tweede type resultaat heeft betrekking op de eigen organisatie in het bredere maatschappelijke netwerk. Zo leren organisaties van elkaars expertise, verbreden zij hun netwerk en doen zij ervaring op met de inhoudelijke problemen die zich voordoen, zoals het werken met probleemjongeren.

Een belangrijke conclusie uit de kosten-baten gegevens is dat een transparante boekhouding in de projecten vaak ontbreekt. Daardoor kunnen, in termen van directe economische effecten (wat heeft het gekost en wat levert het op), slechts voorzichtige ramingen worden gemaakt aan de hand van vuistregels. Het lijkt erop dat, ondanks de aanwezigheid van meer gedetailleerde boekhouding in de projectorganisatie, de monitoring en nazorg van de verhouding tussen kosten en baten sterk te wensen over laat.

De basis voor de behaalde resultaten ligt in een brede set van succesfactoren. Een gedeelte van de succesfactoren heeft een relatie met de doelgroep. Bijvoorbeeld het leveren van maatwerk en dat mensen zoveel mogelijk individueel worden benaderd. Verder is het belangrijk dat de werving en selectie van mensen vanuit de vraag plaatsvindt en dat deze gebaseerd is op de competenties en motivatie van de mensen. De andere succesfactoren hangen vooral samen met de projectorganisatie. Veel projecten noemen hierbij het belang van een professionele organisatie, met een goed management, die het project kan dragen. De voorkeur gaat uit naar een door de partners gerespecteerde organisatie. Onderdeel daarvan zijn duidelijke communicatielijnen zowel intern als naar buiten toe. Ook voldoende financiering is erg belangrijk; iets wat met name

benadrukt wordt door projecten die structureel van aard zijn. Een viertal organisaties geeft ook het belang van draagvlak voor het project binnen de organisatie aan als succesfactor. In twee projecten wordt benadrukt dat projectuitvoerders de kans op succes kunnen vergroten door het veld in te gaan en 'voeling' te houden. Tenslotte legt een groot aantal projecten er de nadruk op dat flexibiliteit, out-of-the-box denken en onorthodoxe methoden soms nodig zijn om een project te laten slagen.



- Benader mensen zo veel mogelijk individueel en lever maatwerk.
- Waarborg een professionele projectorganisatie met een duidelijke interne en externe communicatie.
- Wijkinitiatieven in de zorg kunnen een goed voorbeeld zijn van interculturaliseren.
- Stimuleer allochtone personen uit de 'granieten onderlaag' om te gaan werken in technische beroepen.
- Verbeter de nazorg en monitoring van kosten en baten van een project.

## Hoofdstuk 2 Belemmeringen

---

In de praktijkvoorbeelden komt een groot aantal belemmeringen naar voren. Deze belemmeringen zijn thematisch gerubriceerd in:

- werving en selectie van deelnemers;
- lage kwalificatie deelnemers;
- lage motivatie werknemers;
- regelgeving en bureaucratie;
- financiering;
- lage motivatie werkgevers;
- deskundigheid begeleiders;
- samenwerkingsproblemen tussen partners.

De meest opvallende belemmeringen en de lessen die daaruit geleerd kunnen worden, worden in de navolgende paragrafen verder toegelicht.

### 2.1 Werving & selectie<sup>2</sup>

Het vinden van de juiste deelnemers blijkt in een aantal projecten lastig te zijn. In 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne was het moeilijk om jongeren te benaderen voor deelname door de specifieke probleemkenmerken van de doelgroep. Verder werd de werving belemmerd door een beperkte aanlevering van potentiële deelnemers vanuit gemeenten, CWI en UWV. Het laatste probleem speelt in meerdere projecten. Vanuit de projecten wordt gepleit voor een ruimere definitie en benadering van de doelgroep. Het is niet zo dat alléén de potentiële deelnemers in de kaartenbakken van deze instellingen problemen hebben met de arbeidsparticipatie. De problemen zijn ook aanwezig buiten de kaartenbakken en hier zou de werving en selectie ook bij dienen aan te sluiten. Het project 'Social Return on investment' in Dordrecht stelt dat de medewerkers van de uitvoeringsorganisaties die de kandidaten aandragen hun cliënten niet goed kennen waardoor de werving en de selectie soms lang duurt. Ook het 'Schiphol College' in Amsterdam worstelt met dit probleem. Er is een beperkte aanlevering van met name jonge mensen die geregistreerd staan als langdurig werklozen en die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Behalve het bepalen van de doelgroepcriteria blijkt ook binnen de doelgroep het selecteren van de juiste, gemotiveerde mensen een lastige opgave. In het project 'Maatschappelijk activeringscentrum' in Alphen aan den Rijn is het voor mogelijke deelnemers moeilijk om zich een beeld te vormen van de inhoud en welke rol zij daarin kunnen spelen. Dit komt omdat in dit project in de eerste fase - ná het onderzoek - pas duidelijk wordt hoe het centrum en haar diensten eruit komt te zien. Het is dus begrijpelijk dat de potentiële deelnemers van te voren moeite hebben om zich een beeld te vormen van het project waarin zij gevraagd worden in te

---

<sup>2</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht), 'Maatschappelijk activeringscentrum' (Alphen aan den Rijn), 'Nuon Step2Work', 'Social Return on investment' (Dordrecht), 'Jeugdwerkcorporaties' (Tilburg, Roosendaal, Deurne), 'Schiphol College' (Amsterdam), 'Kleurrijk Ondernemen' (Zaanstad), 'Boulevard Zuid' (Rotterdam), 'Geef een kanaaleiland een stagekans!' (Utrecht), 'Catch the coach to be' (Amsterdam).

stappen. In Alphen aan den Rijn wordt dit deels opgelost door met potentiële deelnemers een bezoek te brengen aan een project dat al wordt uitgevoerd en om hen een gesprek te laten hebben met de deelnemers aan het lopende project.

Het project 'Kleurrijk Ondernemen' in Zaanstad heeft ook problemen ondervonden met de werving van gemotiveerde deelnemers. Het inzetten van meerdere wervingskanalen heeft echter zijn vruchten afgeworpen. Door een goede selectie en een ingebouwde proefperiode voorkomen zij dat er deelnemers zijn die niet actief meedoen, de zogenaamde 'slapende' deelnemers. Nu het project voor een tweede keer gestart is, blijkt ook dat de werving en selectie gemakkelijker gaat dan de eerste keer. Ook de screening op motivatie die wordt toegepast in het project 'Geef een kanaleiland een stagekans!' in Utrecht filtert ongemotiveerde jongeren eruit en zorgt dat in het project actieve deelnemers instromen.



- Rekruteer breed en zorg voor een goede selectie van de deelnemers door een screening op motivatie, een proefperiode en een gesprek met familie en partner.
- Stel de doelgroep ruim samen en ga niet alleen maar uit van de geregistreerde (langdurig) werklozen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook bij andere groepen kan er een substantieel probleem van arbeidsparticipatie zijn.
- Gebruik meerdere wervingskanalen om de potentiële deelnemers te rekruteren.
- Licht de (potentiële) deelnemers goed voor, bezoek met hen vergelijkbare projecten en laat ze kennismaken met eerdere deelnemers.

## 2.2 Lage kwalificaties deelnemers<sup>3</sup>

Veel deelnemers aan arbeidsmarktprojecten zijn laag opgeleid. Dit kan een belangrijke belemmering zijn bij de werving, de selectie en de projectuitvoering. Het is soms lastig om deelnemers van projecten te plaatsen omdat de bedrijven hogere kwalificaties vragen. Dit type belemmering is onder andere aanwezig in het project 'Geef een kanaleiland een stagekans!' in Utrecht. De plaatsing wordt helemaal lastig als de te lage kwalificaties van de deelnemers gepaard gaan met een negatieve beeldvorming bij de bedrijven over de deelnemers en het project in zijn geheel.

Naast de lage kwalificaties werkt ook het gebrek aan sociale vaardigheden van de deelnemers bij een aantal projecten belemmerend. Dit uit zich vooral in projecten die zich richten op het voorbereiden op werk in de zorg. Zo stelt het project 'De witte motor' in Zoetermeer zich ten doel om bijstandsgerechtigden toe te leiden naar scholing en betaalde arbeid in de zorgsector. Om echter in de zorg te werken zijn goede sociale vaardigheden nodig. De deelnemers aan het project 'De witte motor' hebben deze competenties vaak niet. Naast de sociale vaardigheden is voor de meeste functies in de zorg ook een goede taalvaardigheid vereist. In het project 'Isala

<sup>3</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht), 'Kleurrijk Ondernemen' (Zaanstad), 'Samissie' (Breda), 'De witte motor' (Zoetermeer), 'Geef een kanaleiland een stagekans!' (Utrecht), 'Isala Anders' (Zwolle), 'Schiphol College' (Amsterdam), 'Jeugdwerkcorporaties' (Tilburg, Roosendaal, Deurne), 'Ondernemen in de buurt' (Maastricht).

Anders' in Zwolle speelt dit probleem een rol. De patiënten en hun familie hebben weinig tijd en begrip voor het feit dat de deelnemers van het project 'Isala Anders' onvoldoende taalvaardig zijn. Ook het project 'Schiphol College' in Amsterdam ziet in de opstartfase al duidelijke belemmeringen op dit gebied.

Niet alleen de lage kwalificaties, de tekortschietende sociale vaardigheden of de beperkte beheersing van de Nederlandse taal leveren belemmeringen op. Uit het project 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' in de vier grote steden blijkt dat de deelnemers, door hun langdurige werkloosheid, zeer moeilijk in een arbeidsritme zijn in te passen. Deze handicap levert weinig begrip op bij de deelnemende bedrijven en organisaties. Om tot de gewenste resultaten te komen, blijken de deelnemers, die tot de start van het project langdurig werkloos waren, meer tijd nodig te hebben dan vooraf is ingeschat. Vaak wordt echter vastgehouden aan bestaande projectstructuren en vaste stageperioden, terwijl langere en stapsgewijze ontwikkelingstrajecten nodig zijn. Ook de projecten 'Isala Anders' in Zwolle en 'Ondernemer in de buurt' in Maastricht pleiten voor een langere stage- of projectperiode. De 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne zijn van mening dat de ontwikkelingsgang van jongeren opgebouwd moet zijn in de achtereenvolgende fasen: 'kennismaken', 'stage', 'gedeeltelijk betaald werk' en pas als laatste stap 'volledig betaald werk'. Opmerkelijk in het project 'Jeugdwerkcorporaties', dat erg hoge slagingspercentages kent, is dat de deelnemende jongeren vanaf de eerste dag volwaardig beloond worden op minimumloonniveau. Dit wijkt af van de projecten van onderwijsinstellingen die niet verder gaan dan een stageovereenkomst voor 17 uur.



- Zorg dat de bedrijven een goed idee hebben van de (beperkte) kwalificaties van de deelnemers en de inspanningen die zij moeten leveren om de kwalificaties te vergroten.
- Stimuleer werkgevers om de arbeidspools en het werk zodanig te organiseren dat beginnende medewerkers met hoge en lage kwalificaties gemengd worden.
- Besteed voldoende aandacht aan het versterken van de sociale- en taalvaardigheden van de deelnemers voorafgaand en tijdens het project.
- Houd rekening met langere stageperioden dan gemiddeld en richt het project zodanig in dat er rekening gehouden wordt met een stapsgewijs ontwikkeltraject van de deelnemers.

## 2.3 Lage motivatie deelnemers<sup>4</sup>

In een beperkt aantal projecten schiet de motivatie van de deelnemers tekort, hebben de deelnemers moeite met het arbeidsritme of zijn er culturele knelpunten. In het project 'Isala Anders' in Zwolle wordt men bij de invulling van zorgberoepen geconfronteerd met het feit dat sommige allochtonen moeite hebben met samenwerkingsrelaties tussen collega's en/of leidinggevenden. Deze samenwerkingsrelaties verschillen van de samenwerkingsverbanden zoals zij zijn gewend in hun land van herkomst. Ook komt het voor dat de geloofsovertuiging van sommige allochtonen hen belemmert in het voldoen aan het totale functiepakket. Dit knelpunt komt onder andere in de zorgprojecten voor.

## 2.4 Regelgeving en bureaucratie<sup>5</sup>

De regelgeving rondom vergunningen, uitkeringen, bestemmingsplannen etcetera wordt door veel projecten aangegeven als een belemmering. Het project 'Werklozen Berflo Es' in Hengelo ervaart dit bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening, belastingwetgeving en sociale wetgeving bij het reïntegreren van wijkbewoners met verschillende achtergronden en uitgangssituaties. Het project 'Jeugdwerkcorporaties' in drie Brabantse gemeenten ondervindt belemmeringen door de afwezigheid van regelluwe of regelvrije zones. Voor veel jongeren is bij de start van hun onderneming of in het begin van hun baan de volledige belasting en sociale regelgeving veel te veel. Een specifiek aspect hierbij is dat de beloning soms niet veel meer is dan de bijstandsuitkering (armoedeval). Bij het begin van de baan of bij de start van een bedrijfje zou de regelgeving verminderd kunnen worden.

Het ontbreken van individuele budgetten wordt bij twee projecten aan de aanbodzijde gezien als een belemmering. Bij het project 'Individuele benadering in aandachtswijken' in Amsterdam Noord geldt dit met name voor de doelgroepen die buiten de systematiek vallen van het doelgroepenbeleid van DWI en DMO. Vanuit het project wordt een lans gebroken dat bij een wijkgerichte aanpak een wijkgericht doelgroepenbeleid hoort met individuele financieringsmogelijkheden. Sommige doelgroepen, bijvoorbeeld werkenden met een laag inkomen, vallen in het huidige systeem buiten de boot.

Verder wordt onder andere vanuit het project 'Nuon Step2Work' naar voren gebracht dat de bureaucratie van gemeentelijke instanties en reïntegratiebureaus en hun gebrek aan inzicht in het eigen doelgroepregistratiesysteem een belemmering is. De bestanden van CWI's zijn vaak niet voldoende actueel.

<sup>4</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht), 'De witte motor' (Zoetermeer), 'Isala Anders' (Zwolle).

<sup>5</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Een eigen huis? Maak er werk van!' (Enschede), 'ABCD Delfshaven' (Rotterdam), 'Nuon Step2Work', 'Buurteconomie I en II' (Heerlen), 'Werklozen Berflo Es' (Hengelo), 'Samissie' (Breda), 'Pal West Modeatelier' (Amsterdam), 'Ondernemershuis Groot Oost' (Amsterdam), 'Kruiwagens gezocht' (Amsterdam), 'Jeugdwerkcorporaties' (Tilburg, Roosendaal, Deurne), 'Individuele benadering in aandachtswijken' (Amsterdam-Noord), 'Samissie' (Breda), 'Wonen, zorg en service in de wijk' (Tilburg), 'Boulevard Zuid' (Rotterdam), 'Ruim baan voor werk' (Amsterdam).

Een belemmering die vaak genoemd wordt, is de administratieve druk die volgt uit de controle en de sturing vanuit de subsidieverstrekker. Het project 'Samissie' in Breda stelt dat de regelgeving van subsidiënten efficiënt werken belemmert en veel administratieve rompslomp met zich meebrengt. Ook kan het voorkomen dat het project gezien de tijdsplanning van start had moeten gaan, maar dat door het lange wachten het project uit de tijdsplanning loopt. Met deze belemmering werd onder andere het project 'Kruiwagens gezocht' in Amsterdam geconfronteerd.

Ook in het project 'Wonen, zorg en service in de wijk' in Tilburg worden eisen aan regelgeving en administratieve procedures gesteld waar men idealiter vanuit de projectinhoud niet aan wil voldoen. Volgens de projectleider zit men in een spagaat tussen enerzijds het volume dat nodig is om te voldoen aan allerlei automatiseringsbehoeften, administratieve voorwaarden en projectcriteria en anderzijds het behoud van kleinschaligheid en laagdrempeligheid dat nodig is voor het succes van het project.

Specifiek werden drie keer problemen met het agentschap SZW genoemd in het kader van de ESF-subsidie. De problemen hebben te maken met het niet-nakomen van afspraken, te strenge verantwoordingseisen en een te enge hantering van postcodegebieden. Het toepassen van postcoderichtlijnen was een grote belemmering voor het project 'Ondernemershuis Groot Oost' te Amsterdam. In dit project sporen de postcodegebieden niet met de schaal waarop de wijk economie van herstructureringsgebieden functioneert en de mobiliteit van starters en ondernemers. Hierdoor moeten mensen worden teleurgesteld die wel voldoen aan de doelgroepcriteria en zich in het ondernemershuis herkennen, maar desondanks niet kunnen deelnemen. Volgens de projectleider gaat met de aard en omvang van de administratieve verantwoording geld verloren dat anders in de begeleiding van starters en ondernemers had kunnen worden gestoken.



- Om inzicht te hebben in de kenmerken van de doelgroep en om de doelgroep te bereiken, dienen de registratiesystemen van gemeentelijke instanties, uitvoeringsorganisaties en reïntegratiebureaus op orde en actueel te zijn. Op dit punt zijn er verbeteringen mogelijk.
- Regelgeving en sociale wetgeving kan belemmerend werken om een eigen onderneming op te starten of om in een nieuwe baan te beginnen. Regelluwe en regelvrije zones zouden de start van een onderneming of het begin in een nieuwe baan kunnen bevorderen.
- Een wijkgerichte aanpak en een wijkgericht doelgroepenbeleid past niet altijd bij de financieringskaders van de uitvoeringsorganisaties. Door individuele budgetten beschikbaar te stellen voor personen die behoren bij de wijkgerichte doelgroep(en) hoeven deze belemmeringen geen knelpunt te zijn.
- Hou bij een wijkgerichte aanpak rekening met de behoeften aan kleinschaligheid en laagdrempeligheid. Projecteisen waaraan alleen voldaan kan worden door grootschaligheid passen daar niet bij.
- Door de administratieve verantwoording naar subsidiënten te vereenvoudigen en te combineren (single audit) zou maximaal aandacht uit kunnen gaan naar het verbeteren van de werkgelegenheid en de participatie in de wijken.

## 2.5 Financiering<sup>6</sup>

De financiering is in veel projecten geen belemmering. Wel kan de aard en omvang van de financiële verantwoording (te omvangrijk en te bureaucratisch), de snelheid waarmee financiering beschikbaar komt (te traag), de aard van de financiering, de reproduceerbaarheid en de opschaling een probleem zijn. De laatste twee aspecten worden verder besproken in hoofdstuk 6 (Volume maken en kopieerbaarheid).

Projecten die wel problemen ondervonden met het rondkrijgen van de initiële financiering zijn de 'Weekendacademie' in Amsterdam, 'Procescollege Mainport' in Rotterdam, 'Kamers met Kansen' in Leiden en 'Pal West Modeatelier' in Amsterdam. Bij het laatste project was dit – vanwege de opgelegde controle en sturing - waarschijnlijk mede te wijten aan de onzekerheid van de financierende partijen. De informatie over de andere projecten gaat niet in op redenen waarom het moeizaam was om initiële financiering te verkrijgen. Wel spreken zij de wens uit van de financierende partijen een lange termijn verbintenis te verwachten in de vorm van structurele financiering.



- Haak voor het verkrijgen van financiering aan bij bestaande initiatieven.
- Maak gebruik van de resultaten van afgeronde projecten om voor nieuwe projecten financiering te verkrijgen.
- Zet eigen middelen in om de subsidiënt ervan te overtuigen dat het project de moeite waard is.
- Denk bij het formuleren van een tijdelijk project, een pilot of experiment reeds na over de reproduceerbaarheid en opschaling en de financieringsmogelijkheden.
- Kies voor pilots, experimenten en risicovolle projecten een bijbehorende lichte verantwoordingstoets. Dwing een systematische verspreiding van de leerervaringen en de projectresultaten af.
- Het goed evalueren van projecten heeft meer betekenis voor het bevorderen van de werkgelegenheid en participatie in wijken dan het goed financieel verantwoorden van projecten.

<sup>6</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Pal West Modeatelier' (Amsterdam), 'Ondernemershuis Groot Oost' (Amsterdam), 'Kruiwagens gezocht' (Amsterdam), 'Individuele benadering in aandachtswijken' (Amsterdam-Noord), 'Jeugdwerkcorporaties' (Tilburg, Roosendaal, Deurne), 'Weekendacademie' (Amsterdam), 'Procescollege Mainport' (Rotterdam), 'Kamers met kansen' (Leiden), 'Servicepunt Leren en Werken' (Den Bosch), 'Campus Nieuw West' (Amsterdam), 'Samissie' (Breda).

## 2.6 Lage motivatie werkgevers<sup>7</sup>

Het blijkt dat werkgevers vaak moeilijk te bereiken zijn om mee te werken aan initiatieven om laagopgeleide werklozen aan het werk te helpen. Het probleem is dat bedrijven, organisaties, burgers en de politiek niet altijd de meerwaarde zien van het in dienst nemen van laagopgeleide werklozen. Dit komt veelal door het negatieve beeld dat bestaat over deze potentiële werknemers. Vaak mede gevoed door de geringe kwalificaties en beperkte overige vaardigheden van de betrokkenen. Het vergt goed doordachte projecten, een gedegen intake, intensieve begeleiding en realistische verwachtingen om deze werklozen weer te laten participeren aan het arbeidsproces. Een onderdeel van het negatieve beeld is dat potentiële werkgevers bang zijn voor veel uitvallers tijdens het project. In het project 'Geef een kanaaleiland een stagekans!' in Utrecht is de vrees voor uitvallers bij de werkgevers ondervangen door de deelnemers te screenen op motivatie.

Vaak is de weerstand van de werkgever vooral gebaseerd op vooroordelen en dan vaak specifiek over de allochtone deelnemers in de projecten. Dit komt onder andere naar voren in projecten als 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' in de vier grote steden van Nederland en 'Geef een kanaaleiland een stagekans!' in Utrecht. In het eerstgenoemde project bevonden zich onder de werkzoekenden veel laagopgeleide allochtonen met lage kwalificaties. De werkgevers zagen hun vooroordelen vaak bevestigd. De deelnemers van het project waren al jarenlang werkloos en daarom zeer moeilijk weer in het arbeidsritme in te passen. Door duidelijke communicatie, realistische tijdplannen, reële verwachtingen en door een stapsgewijze reïntegratie kunnen de vooroordelen positief omgebogen worden. Daarnaast kan voorlichting zorgen voor meer draagvlak en minder vooroordelen onder de projectleiders en hun personeel. In de projecten 'Mentorproject' in Dordrecht en 'Ruim baan voor werk' in Amsterdam is geleerd om in het vervolg méér structurele aandacht te besteden aan PR en marketing. Dit kan een bijdrage leveren om de vooroordelen bij partners, bewoners en andere betrokkenen weg te nemen.

Het motiveren van werkgevers en het creëren van draagvlak bij partners was voor diverse projectleiders van de praktijkvoorbeelden de belangrijkste leerervaring die zij hadden opgedaan. In dit leerproces zijn soms concrete aanpakken bedacht om werkgevers te motiveren en om het draagvlak te vergroten. Voorbeelden zijn het opstellen van een bestekbepaling waarin alle partners bij het niet nakomen van de afspraken sancties kunnen worden opgelegd, een goed overzicht van de 'kaartenbak' om de inschakeling van werkzoekenden direct te benoemen, het detacheren in plaats van plaatsen van werknemers en het flexibiliseren van de 5%-regeling<sup>8</sup> naar een deel van de arbeidsinzet bij overheidsopdrachten.

<sup>7</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht), 'Wonen, zorg en service in de wijk' (Tilburg), 'Geef een kanaaleiland een stagekans!' (Utrecht), 'Ondernemer in de buurt' (Maastricht), 'Kamers met kansen' (Leiden), 'Social return on investment' (Dordrecht), '5% regeling' (Rotterdam), 'Boulevard Zuid' (Rotterdam), 'Samissie' (Breda), 'Kruiwagens gezocht' (Amsterdam), 'Mode Klarendal' (Arnhem), 'Werkgelegenheidsproject Duurzaam De Hurk' (Eindhoven), 'ABCD Delfshaven' (Rotterdam), 'Mentorproject' (Dordrecht), 'Ruim baan voor werk' (Amsterdam).

<sup>8</sup> De '5%-regeling bij aanbestedingen' is ingezet als één van de instrumenten om werkgelegenheid te bevorderen. Via een additionele bestekbepaling worden opdrachtnemers van bijvoorbeeld de gemeente Rotterdam verplicht minimaal 5% van de aanneemsom te wordt besteed als salaris aan langdurig werklozen, leerwerkplekken. Het accent heeft daarbij gelegen in de bouwsector.



- Geef betere en meer voorlichting aan individuele werkgevers: wees duidelijk over de doelstellingen van het project, ga in op de benodigde begeleiding, beschrijf een realistisch tijdspad en bespreek de beperkingen van de deelnemers.
- Besteed in elk project voldoende aandacht aan voorlichting, PR en marketing en trek hiervoor de benodigde middelen uit.
- Zorg voor commitment van individuele werkgevers en niet zozeer van werkgevers- of ondernemersverenigingen of koepelorganisaties.
- Screen de potentiële deelnemers op motivatie en doe geen water bij de wijn.
- Zorg dat de financiële risico's voor werkgevers beperkt zijn (denk aan detacheren in plaats van plaatsen, zorg voor vergoedingen als deelnemers uitvallen, geef experimenteerruimte e.d.).
- Incorporeer in de projecten financiële prikkels voor de werkgevers. Een bekend voorbeeld is de verplichting om – afhankelijk van de contractomvang - enkele langdurig werklozen in de uitvoering van de opdracht te betrekken als men een overheidsopdracht wil uitvoeren.
- Maak duidelijke contractuele afspraken.

## 2.7 Deskundigheid begeleiders<sup>9</sup>

Onvoldoende aantallen begeleiders en het ontbreken van kennis en deskundigheid bij de begeleiders in de bedrijven en onderwijsinstellingen kan een knelpunt zijn voor het doen slagen van projecten.

Voor onder andere het project 'De witte motor' in Zoetermeer was dit een belemmering. In dit project bleken opdrachtnemers vaak niet voldoende toegerust om kandidaten met een 'gebruiksaanwijzing' te ontvangen en te begeleiden. In het geval van het project 'Stichting Oostwerk' in Twente ontbrak het bij opdrachtnemers aan goed management. Men was niet of onvoldoende in staat om te delegeren en om de mensen met de juiste capaciteit de deelnemers te laten begeleiden. Bij het project 'Nuon Step2Work' is de begeleiding van deelnemers vanuit de opleiders onvoldoende en niet zozeer vanuit de bedrijven. Juist bij projecten met een beroepsbegeleidende leerweg moet de kennis en de kunde van alle ketenpartners op orde zijn. De benodigde capaciteit wordt door de bedrijven vaak te laag ingeschat omdat de begeleiders soms onvoldoende bekend zijn met de doelgroep. Dit knelpunt blijkt onder andere in het project 'Ruim baan voor werk'. Bij dit project is de benodigde capaciteit voor programmamanagement en projectmanagement in het begin te laag ingeschat. Als leerervaring wordt vanuit dit project de oplossing aangedragen om 'op afstand' een apart projectbureau op te zetten waar de coördinatoren en het beheer in geconcentreerd worden.

<sup>9</sup> Zie de praktijkvoorbeelden: 'Krachtig ondernemen met Minderheden' (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht), 'Ruim baan voor werk' (Amsterdam), 'Samissie' (Breda), 'Nuon Step2Work', 'Social return on investment' (Dordrecht), 'Mentorproject' (Dordrecht), 'De witte motor' (Zoetermeer), 'Stichting Oostwerk' (Twente).



- Zet voldoende begeleiders in en zorg ervoor dat de begeleiders de juiste vaardigheden hebben.
- Besteed aandacht aan de coaching en training van de begeleiders (handleidingen, instructievideo's, tips).
- Zorg dat de kennis en de kunde van alle partners in een beroepsbegeleidende leerweg op elkaar is afgestemd en van voldoende niveau is.
- Schenk meer aandacht aan de organisatie rondom begeleiding van deelnemers. Dit kan ook in de vorm van een gespecialiseerd projectbureau.
- Geef de begeleiders status, zorg voor adequate beloningen, draag de begeleiders op handen en doe er alles aan om hen trots te laten zijn op hun moeilijke werk.

## 2.8 Samenwerkingsproblemen tussen partners<sup>10</sup>

De samenwerking tussen projectpartners kan een belemmering zijn en is dat ook in diverse projecten. Er is sprake van verkokering, onduidelijke verantwoordelijkheden, gebrek aan slagkracht, daadkracht en focus. Ook vullen de ketenpartners elkaar niet altijd met voldoende kwaliteit en betrokkenheid aan. De beschrijving van de knelpunten wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

---

<sup>10</sup> Zie de praktijkvoorbeelden: 'ABCD Delfshaven' (Rotterdam), 'Werklozen Berflo Es' (Hengelo), 'Ruim baan voor werk' (Amsterdam), 'Mode Klarendal' (Arnhem), 'Samissie' (Breda), 'Procescollege Mainport' (Rotterdam), 'De witte motor' (Zoetermeer), 'Schiphol College' (Amsterdam), 'Mentorcollege' (Dordrecht), 'Kamers met kansen' (Leiden).

## Hoofdstuk 3 Effectieve samenwerking

---

In de praktijkvoorbeelden en de actualisering van de praktijkvoorbeelden is aan de vraag 'op welke wijze kan effectieve samenwerking worden vormgegeven en welke coalities zijn daarvoor nodig?' expliciet aandacht besteed. De kenmerkende samenwerkingsvormen en de condities voor effectieve samenwerking worden in de navolgende paragrafen beschreven.

### 3.1 Algemene kenmerken van samenwerkingsverbanden in projecten

In participatie- en werkgelegenheidsprojecten werken over het algemeen diverse actoren samen. Samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties, onderwijsinstellingen, bedrijven, lokale overheden en de uitvoerders van de projecten is nodig om resultaten te boeken. In de praktijkvoorbeelden is onderzocht welke partners bij het project betrokken zijn, welke partij het initiatief heeft genomen, het kenmerk van de samenwerking (tijdelijk of structureel) en welke belemmeringen optreden in de samenwerking. Tenslotte is aan alle projectleiders gevraagd of zij zelf het project succesvol noemen. Waarschijnlijk is er een relatie tussen het subjectieve succes van een project volgens de projectleider en de effectiviteit van de samenwerking.

In de projecten is de spreiding van het aantal partners vanuit het bedrijfsleven, lokale overheden, onderwijsinstellingen en woningcorporaties groot. Het bedrijfsleven bestaat uit dienstverlenende bedrijven, uitzendbureaus, Kamers van Koophandel en het midden- en kleinbedrijf. In beperkte mate zijn woningcorporaties betrokken bij de geanalyseerde projecten. De samenwerking bestaat uit een brede mix van publiekprivate actoren met een brede maatschappelijke samenstelling. De projecten ontstaan als een initiatief vanuit de overheid, onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en woningcorporaties.

De helft van de projecten is van tijdelijke duur, de andere helft van de projecten is structureel van aard. In een aantal, met name de vraaggestuurde projecten zoals 'Ruim baan voor werken' in Amsterdam en 'De witte motor' in Zoetermeer, raakt het tijdelijke project verankerd in het gemeentelijk beleid en krijgt daarmee een structurele vorm. Een belangrijke belemmering die vooral wordt geuit door structurele projecten is de toewijding van de betrokkenen. Dit vergt een voortdurend onderhoud en dus veel tijd en het blijkt moeilijk om afzonderlijke bedrijven erin te betrekken. Er is een lange adem nodig en vaak hebben partners die niet. Een belangrijke succesfactor die door met name structurele projecten is genoemd, is dat de financiën op orde zijn.

De direct betrokkenen van bijna alle projecten geven aan dat de samenwerking succesvol en effectief is. Bij projecten die zijn gericht op ondernemerschap worden zelfs helemaal geen belemmeringen genoemd. Het subjectieve oordeel van de direct betrokkenen is in de analyse niet met secundaire bronnen gecontroleerd. In vier projecten 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne, 'het MKB adoptieproject' in Leiden, 'Nuon Step2Work' en 'Stichting Wijk in Bedrijf Westflank' in Utrecht wordt ook expliciet aangegeven dat een gedeelte van het project teleurstellend is verlopen. Het gebrek aan toewijding van partijen aan het project speelt in de

teleurstelling een grote rol. Maar zelfs in deze vier projecten worden succesfactoren genoemd. Geen enkel project is volgens de direct betrokkenen een volledige teleurstelling.

### 3.2 Belemmeringen in samenwerking<sup>11</sup>

Slechts een minderheid van de projecten expliciteert de teleurstellingen en belemmeringen die zijn ervaren in de samenwerking. Een belangrijke terugkomende belemmering is dat successen uitblijven waardoor de toewijding van partners afneemt. “De samenwerking was in 2005 vooral in de zin van intenties. In de afgelopen tijd konden wij nog niet op resultaten steunen waarmee wij de samenwerking met die andere organisaties konden baseren...” (‘Kamers met kansen’ in Leiden). Bij de projecten ‘Kruiwagens gezocht’ in Amsterdam en ‘Werklozen Berflo Es’ in Hengelo was het verschil in processnelheid tussen met name de overheid (langzaam) en het bedrijfsleven (snel) een belemmering. Verder blijkt dat interne ontwikkelingen bij partners, zoals de reorganisatie binnen een bedrijf en het terugkoppelen naar de gemeenteraad bij gemeentes, tot teleurstellingen kan leiden.

Vier projecten geven aan belemmeringen te ondervinden bij het samenwerken met partners omdat de grotere instanties verkokerd werken. Het project ‘ABCD Delfshaven’ in Rotterdam is een voorbeeld hiervan. Een oplossing voor dit probleem ziet de projectleider in het maken van duidelijke afspraken met grote instanties in de wijk. Het project ‘Werklozen Berflo Es’ in Hengelo heeft het over ‘instellingsdenken’. Niet altijd is de focus op het gezamenlijk doel gericht. Vaak spelen instellingsbelangen een rol.

De projectleider van het project ‘Werklozen Berflo Es’ meent dat er gebrek aan geïntegreerde slagkracht is omdat regievoering, samenwerking en een gezamenlijke focus niet zonder meer tot stand komt. De slagkracht wordt zelfs negatief beïnvloed door het ‘wachten op elkaar’ en ‘het terugtrekken in de eigen planwereld’. ‘Procescollege Mainport’ in Rotterdam geeft aan dat snelheid in de besluitvorming tussen de partners (bedrijfsleven, onderwijs en overheid) gewenst is. Een gezamenlijke lange termijnvisie op het beroepsonderwijs is hiervoor nodig.

Een betere afstemming met de gemeente en het UWV wordt in het project ‘Een eigen huis? Maak er werk van!’ in Enschede gezien als een oplossing voor een betere samenwerking tussen de partners. Bij een nieuwe jeugdwerkcorporatie zou het gewenst zijn om vooraf een aantal regels en afstemmingen duidelijk vast te leggen alvorens te starten. ‘Werklozen Berflo Es’ ondervond problemen met de taakverdeling en de regievoering omdat de fysieke pijler leidend was en het niet altijd duidelijk was wie de regie had over de economische en sociale infrastructuur.

Het bouwen aan vertrouwen lijkt een belangrijke sleutel voor succesvolle samenwerking. Een eerdere negatieve ervaring in de samenwerking wordt bij het project ‘Servicepunt leren en werken’ in Den Bosch als een belemmering gezien. Bij ‘Catch the coach to be’ in Amsterdam hebben partners hun doelstellingen niet effectief nagestreefd wat heeft geleid tot onbeantwoorde verwachtingen tussen de partners. Uit de reactie van het project ‘Geef een kanaleneiland een

<sup>11</sup> Zie de praktijkvoorbeelden: ‘ABCD Delfshaven’ (Rotterdam), ‘Werklozen Berflo Es’ (Hengelo), ‘Ruim baan voor werk’ (Amsterdam), ‘Mode Klarendal’ (Arnhem), ‘Samissie’ (Breda), ‘Procescollege Mainport’ (Rotterdam), ‘De witte motor’ (Zoetermeer), ‘Schiphol College’ (Amsterdam), ‘Mentorcollege’ (Dordrecht), ‘Kamers met kansen’ (Leiden).

stagekans!' in Utrecht blijkt dat stageprojecten in buurten met een slechtere reputatie last hebben van negatieve beeldvorming. “Er is weerstand bij bedrijven om stageplaatsen aan te bieden en er is negatieve beeldvorming. Dit is ondervangen door een screening op motivatie van de deelnemers in het project.”



- Besteed tijd, energie en aandacht aan het bouwen van vertrouwen tussen de projectpartners.
- Beleg de verantwoordelijkheden duidelijk en maak eenduidige afspraken.
- Bewerkstellig een betere afstemming tussen de partners door vooraf doelstellingen, rollen, verantwoordelijkheden, spelregels en risico's duidelijk te omlijnen.
- Hou rekening met verschillende belangen in grotere partnerorganisaties, ruim tijd in voor de besluitvorming in grotere en complexere organisaties.
- Zorg voor een betere aansluiting van gemeentelijk beleid met het beleid van partners.
- Zorg dat aan alle projectaspecten voldoende aandacht is besteed.

### 3.3 Succesfactoren in samenwerking

Een belangrijke winst die in veel projecten wordt benadrukt, is de synergie en de complementariteit in de samenwerking van verschillende partners. Vaak genoemde kenmerken van deze complementariteit zijn kennisaccumulatie, het delen van kennis en het profiteren van de wederzijdse netwerken. Verder wordt bij succesvolle projecten ervaring opgedaan in het uitvoeren van een samenwerkingsproject. Dit biedt bij de betrokken organisaties de basis voor toekomstige samenwerkingsverbanden. Door succesvolle samenwerkingsrelaties neemt de motivatie van partijen toe (succes leidt tot succes) en beseffen de partners wat zij van elkaar kunnen leren. Zo leren gemeenten bijvoorbeeld van de slagvaardigheid van bedrijven. In veel projecten wordt de scheiding in verantwoordelijkheden en het delen van risico's als positief ervaren.

Met het oprichten van een stichting is het project 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne bijzonder. “De gekozen constructie (een afzonderlijk bevoegde stichting) vergroot de slagvaardigheid en geeft de mogelijkheid om precieze afspraken te maken met de partners. Het nadeel is dat het commitment van de partners daardoor minder is”. Een andere bijzondere samenwerking is het project 'MKB adoptieproject' uit Leiden. “Er is geen sprake van officiële samenwerking tussen partijen in de zin van een convenant, overeenkomst of iets dergelijks. In de praktijk is er echter wel samenwerking op het vlak van ondersteuning en meedenken (...). De samenwerking is succesvol in de zin dat er op beleidsniveau een breed draagvlak bestaat voor het project, ook al gaat het hier om een privé-initiatief dat zich beweegt op een gebied dat traditioneel wordt beheerst door de semi-overheid.”



- Zoek partners op die complementair zijn. Vaak genoemde kenmerken van complementariteit zijn kennisaccumulatie, het delen van kennis en het profiteren van de wederzijdse netwerken. Maak maximaal gebruik van de specifieke kennis en ervaring van de partners in het project.
- Stel doelen, tussendoelen en benoem mijlpalen. Dit biedt de mogelijkheid om tussentijds successen te vieren. Tussentijds succes kan de toewijding van partners in het project vergroten.
- Hou in de publiekprivate projecten rekening met de verschillen in besluitvorming en de verschillende tempi van besluitvorming van de partners.
- Maak als subsidieverstrekker subsidieregelingen kenbaar, transparant en maak duidelijke procedureafspraken.
- In sommige arbeidsonderwijsprojecten verdient het verbeteren van imago van specifieke groepen jongeren meer aandacht.

## Hoofdstuk 4 Verleiden

---

Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. Eerst wordt ingegaan op de mogelijkheden van private actoren om andere partijen te verleiden tot participatie. Vervolgens zullen we aandacht besteden aan de verleidingstrategieën die de Rijksoverheid en de landelijke uitvoeringsorganisaties kunnen inzetten om actoren tot actieve participatie te bewegen.

### 4.1 Naar buiten treden van private actoren<sup>12</sup>

Intensief netwerken en een externe oriëntatie is het belangrijkste mechanisme dat private partijen ter beschikking hebben om andere partijen te verleiden tot deelname aan arbeidsparticipatieprojecten. In sommige projecten bestaat dit netwerk reeds (zie bijvoorbeeld 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg en 'MKB adoptieproject' in Leiden). Bij andere projecten, waaronder 'Ruim baan voor werk' in Amsterdam, moet het netwerk nog grotendeels opgebouwd worden. Bij geconsolideerde netwerken wordt gebruik gemaakt van het opgebouwde onderlinge vertrouwen, de goede naam, wederzijdse verwachtingen of als positief ervaren eerdere samenwerkingsvormen. Bij minder geconsolideerde netwerken is een actievere netwerkhouding gewenst. Het project 'Een eigen huis? Maak er werk van' in Enschede geeft aan "op zoek te zijn gegaan naar partners die geïnteresseerd waren". Het project 'Pal West Modeatelier' in Amsterdam zegt "heel veel gesproken te hebben met verschillende personen in diverse organisaties". Enthousiast maken, toelichten en overtuigen is hierbij van belang.

Een goede netwerkmethod voor private partijen is om te zorgen dat andere partijen concreet iets geboden wordt. Het onderstrepen van een gezamenlijk, voornamelijk economisch, belang in een samenwerkingsverband is een effectieve verleidingsmethode. Partijen dienen bij de verleiding van andere partijen aan te geven dat ze niet enkel iets komen 'halen', maar vooral ook iets willen 'brengen' ('Ruim baan voor werk' in Amsterdam). Dit principe kan vervolgens ook de basis zijn voor een stabiele, vruchtbare, maar vooral ook gelijkwaardige samenwerking. In het project 'Samissie' in Breda spreekt in dit verband van "door voortdurend te kijken naar de meerwaarde voor partijen en deze concreet in te vullen met diensten waaraan behoefte is, is de samenwerking steeds concreter geworden en hebben partijen baat bij het project (direct en indirect)".

Zoals het citaat van het project 'Samissie' in Breda aangeeft, hoeft het belang voor partijen in de projecten niet *direct* te zijn. Door ook op het indirecte belang te wijzen, kunnen partijen over de streep gehaald worden. Zo wordt in 'Mentorproject' in Dordrecht gesproken van het attenderen van partijen op "het gezamenlijk stimuleren van de lokale economie". Ook in project 'Werklozen Berflo Es' in Hengelo wordt het indirecte belang voor partijen duidelijk als verleidingsmechanisme benoemd: "bij het communiceren [...] is steeds benadrukt dat deelnemende bedrijven, organisaties of instellingen ook baat kunnen hebben in termen van *people, planet, profit*".

---

<sup>12</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, 'MKB adoptieproject' in Leiden, 'Maatschappelijk activeringscentrum' in Alphen aan den Rijn, 'Ruim baan voor werk' in Amsterdam, 'Een eigen huis?, Maak er werk van' in Enschede, 'Pal West Modeatelier' in Amsterdam, 'Samissie' in Breda, 'Mentorproject' in Dordrecht, 'Werklozen Berflo Es' in Hengelo, 'Weekend Academie' in Amsterdam, 'MBK Adoptieproject' in Leiden, 'Stichting Oostwerk' in Twente en 'Campus Nieuw West' in Amsterdam.

(duurzaamheid) bij inzet in deze aanpak: het kan werk, omzet, beter personeel en dus ook winst opleveren”.

## 4.2 Maatschappelijk belang<sup>13</sup>

Een andere veelgenoemde methode om private partijen te verleiden, is om een beroep te doen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de potentiële partners. Door de maatschappelijke noodzaak van arbeidsparticipatieprojecten te onderstrepen, kunnen partijen tot deelname overgehaald worden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, is voor veel private partijen momenteel een onderdeel van de bedrijfsdoelen. Zo heeft het project ‘Campus Nieuw West’ in Amsterdam het energiebedrijf NUON kunnen verleiden doordat het bedrijf met het project aansluiting vindt bij de bedrijfsfilosofie van “bewust een bijdrage leveren aan de maatschappelijke welvaart”. Ook met betrekking tot de problemen rond het aantal stageplaatsen blijkt het aanspreken van bedrijven op hun verantwoordelijkheid voor het stageprobleem en de achterliggende oorzaken een effectief verleidingmechanisme (‘Geef een kanaleiland een stagekans!’ in Utrecht).

## 4.3 Procedures<sup>14</sup>

Tot slot kunnen we enkele procedurele punten belichten waarmee initiërende partijen eventuele partners kunnen verleiden. Het uitgewerkt hebben van een gedegen en aantrekkelijke projectaanpak kan een positieve uitwerking hebben op het verleiden. Dit kan in de vorm van een beproefde en uitgewerkte stappenmethode (‘Krachtig Ondernemen met Minderheden’ in de vier grote steden), het ondertekenen van een convenant met aansprekende doelstellingen (‘Servicepunt Leren en Werken’ in Den Bosch) of het opstellen van een trackrecord (‘Ondernemershuis Groot Oost’ in Amsterdam). Ook het intensief betrekken van de partner bij het project wordt genoemd als verleidingsmechanisme. Dit geeft een gevoel van volwaardigheid.

Van belang is dat de meeste verleidingsmechanismen *tijd* nodig hebben. Deze tijd is nodig om een netwerk op te bouwen, een goede naam te krijgen, het gemeenschappelijk belang uit te laten kristalliseren en een stevig samenwerkingsverband in te richten. Ook het formuleren van een gedegen en aantrekkelijke projectaanpak is een proces van *trial and error*. De partijen trekken niet altijd voldoende tijd uit om hun project goed in te richten.

<sup>13</sup> Zie praktijkvoorbeelden: ‘Campus Nieuw West’ in Amsterdam, ‘Geef een kanaleiland een stagekans!’ in Utrecht, ‘ABCD Delfshaven’ in Rotterdam, ‘Kamers met kansen’ in Leiden, ‘Werklozen Berflo Es’ in Hengelo, ‘Schiphol College’ in Amsterdam en ‘Mentorproject’ in Dordrecht.

<sup>14</sup> Zie praktijkvoorbeelden: ‘Krachtig Ondernemen met Minderheden’ in de G4, ‘Servicepunt Leren en Werken’ in Den Bosch, ‘Ondernemershuis Groot Oost’ in Amsterdam, Ondernemer in de buurt in Maastricht en Buurteconomie I en II in Heerlen.

#### 4.4 Verleiding door Rijksoverheid door middelen ter beschikking te stellen<sup>15</sup>

Volgens de actoren is een voor de hand liggende stimuleringsmaatregel van de Rijksoverheid om private partijen aan te zetten tot ontplooiing van arbeidsparticipatieprojecten het ter beschikking stellen van financiële middelen. Bij voorkeur zien actoren dat er snel financieel gehandeld wordt; hier schort het echter nog wel eens aan. Volgens de actoren is het daarbij voornamelijk van belang dat er bij de financiering enige bestedingsvrijheid is. Dit komt de creativiteit en de ruimte om te experimenteren ten goede. Vanuit diverse projecten wordt aangegeven dat creativiteit en 'out-of-the-box' denken een doorslaggevende succesfactor is. De bewegingsvrijheid die private partijen graag willen hebben, wil niet zeggen dat men de overheid het liefst langs de zijlijn plaatst. Betrokkenheid van de overheid wordt, zolang hierdoor de bewegingsvrijheid niet in het geding komt, wel gewaardeerd. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in project 'Aandachtswijken' in Amsterdam Noord waar gesproken wordt van "een betrokkenheid als private partner" en 'ABCD Delfshaven' in Rotterdam noemt het "subsidies op maat" en project 'Procescollege Mainport' in Rotterdam heeft het over "proactief bij het meefinancieren". De Rijksoverheid wordt dus gewaardeerd als financierende en meedenkende partij.

Vooraf bij projecten gericht op ondernemerschap lijkt een financiële injectie de doorslaggevende factor ('Kleurrijk Ondernemen' in Zaanstad, 'Ondernemer in de buurt' in Maastricht, 'Buurteconomie I en II' in Heerlen). Treffend wordt dit verwoord door de projectleider van 'Kleurrijk Ondernemen' in Zaanstad: "Indien de overheid het belang en het nut inziet van het stimuleren van ondernemerschap, en hiervoor budget beschikbaar stelt, dan zullen er altijd partijen zijn die een initiatief willen uitvoeren".

Naast financiële betrokkenheid kan de overheid ook andere middelen inzetten. De behoefte hieraan komt duidelijk in de praktijkvoorbeelden naar voren. Non-financiële middelen kunnen heel divers zijn. Het varieert van het project uit naam van de overheid kunnen ontwikkelen ('Kruiwagens Gezocht!' in Amsterdam) of het uitschrijven en uitgeven van een project plan-van-aanpak, tot "het af en toe in het zonnetje zetten van de projecten" ('Ruim baan voor werk' in Amsterdam). In de praktijkvoorbeelden komt als non-financieel verleidingsmechanisme het vermogen van de overheid tot het delen en beschikbaar stellen van kennis en het verzorgen van opleiding het meest sterk naar voren. De Rijksoverheid wordt gezien als een krachtige speler om dit te verzorgen. Het verspreiden van 'best practices' wordt verschillende malen genoemd als een verleidingsmechanisme waar de Rijksoverheid invloed op heeft ('Ondernemer in de buurt' in Maastricht, 'Kamers met Kansen' in Leiden, 'Procescollege Mainport' in Rotterdam). Mede vanwege het overzicht en de relatie met de uitvoeringsorganisaties (UWV, CWI) zit de overheid in een uitgesproken positie om 'best practices' te inventariseren en op de juiste plekken met gezag uit te dragen.

Verder is het detacheren van specialisten vanuit de overheid en het geven van onderwijs en workshops een vaak genoemd instrument om private partijen te bewegen projecten te starten of

<sup>15</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Aandachtswijken' in Amsterdam Noord, 'ABCD Delfshaven' in Rotterdam, 'Procescollege Mainport' in Rotterdam, 'Kleurrijk Ondernemen' in Zaanstad, 'Ondernemer in de buurt' in Maastricht, 'Buurteconomie I en II' in Heerlen, 'Kruiwagens Gezocht!' in Amsterdam, 'Ruim baan voor werk' in Amsterdam, 'Kamers met Kansen' in Leiden, 'Een eigen huis? Maak er werk van!' in Enschede, 'Individuele benadering in aandachtswijken' in Amsterdam Noord, 'Isala Anders' in Zwolle, 'Aanpakcentrale' in Arnhem, 'Werklozen Berflo Es' in Hengelo, 'Krachtig Ondernemen met Minderheden' in de G4, 'Servicepunt Leren en Werken' in Den Bosch en 'Nuon Step2Work'.

uit te breiden. De overheid heeft de kennis veelal reeds in huis en heeft een stevige “backoffice” om kennisdeling/opleiding mogelijk te maken. Private partijen moeten zelf anders het wiel opnieuw uitvinden; dit is voor hen niet aantrekkelijk. Door kennisdeling/opleiding kan de Rijksoverheid de kaders creëren waarbinnen projecten kunnen ontstaan en groeien.

#### 4.5 Bewegingsvrijheid en heldere procedures<sup>16</sup>

Zoals eerder gesteld, geven de betrokkenen aan dat het ontplooiën van projecten aantrekkelijker wordt wanneer aan private partijen meer bewegingsvrijheid is gegund. Bureaucratische procedures, regels en verantwoordingsverplichtingen zorgen, volgens de projectleiders, voor veel frustraties waardoor het starten en laten doorgroeien van een project weinig aantrekkelijk wordt.

Er wordt veel waarde gehecht aan het versoepelen van regels en het beperken van verantwoordingsverplichtingen waardoor *experimenteren* beter mogelijk wordt. Het buiten de bewandelde (platgelopen) paden treden, levert voor arbeidsparticipatieprojecten vaak aardige invalshoeken op. Niet voor niets is de slogan van project ‘Mode Klarendal’ in Arnhem “*Warning: creativity can do unpredictable things!*”. ‘Kamers met kansen’ in Leiden spreekt in dit verband van het “alles wat nieuw en vreemd is bestrijden” door de Rijksoverheid. ‘Kruiwagens Gezocht!’ in Amsterdam noemt “ruimte geven” en ‘Ruim baan voor werk’ in Amsterdam geeft als advies “te zorgen voor een ‘regelluwe’ uitstraling”. Meer gericht op het beperken van de verantwoordingsverplichtingen, blijkt uit ‘MKB adoptieproject’ in Leiden dat de Rijksoverheid ter bevordering van creativiteit en participatie – hoe moeilijk dit ook zal zijn – “de van te voren gestelde (te meten) doelen moet minimaliseren”. Steeds komt direct of indirect de link met het belang van creatief denken naar voren. Volgens sommige projecten is dit een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol verlopen van bepaalde arbeidsparticipatieprojecten.

Net als bij de financiële paragraaf betekent het creëren van bewegingsvrijheid niet per se dat de overheid moet terugtreden. Actoren stellen juist prijs op een heldere en langs korte lijnen verlopende communicatie met de overheid. Het project ‘Samissie’ in Breda spreekt van “samenwerkingsprojecten” en het project ‘Kruiwagens gezocht!’ in Amsterdam komt met de suggestie om betrokken ambtenaren formeel de ruimte te geven actief betrokken te zijn. Onder ruimte geven wordt ook nog wel eens verstaan de ruimte om het project te laten ‘rijpen’. De Rijksoverheid verwacht volgens bepaalde actoren te snel resultaten. Zo wordt vanuit het project ‘Samissie’ in Breda gesteld dat er te snel wordt afgerekend op prestaties, terwijl er juist “ruimte geboden moet worden voor ontwikkeling en groei”.

<sup>16</sup> Zie praktijkvoorbeelden: ‘Mode Klarendal’ in Arnhem, ‘Kamers met kansen’ in Leiden, ‘Kruiwagens Gezocht!’ in Amsterdam, ‘Ruim baan voor werk’ in Amsterdam, ‘MKB adoptieproject’ in Leiden, ‘Samissie’ in Breda, ‘Een eigen huis? Maak er werk van!’ in Enschede, ‘Jeugdwerkcorporaties’ in Tilburg, Roosendaal en Deurne, ‘Kamers met kansen’ in Leiden, ‘Campus Nieuw West’ in Amsterdam, ‘Mode Klarendal’ in Arnhem, ‘Ondernemershuis Groot Oost’ in Amsterdam, ‘Werklozen Berflo Es’ in Hengelo, ‘Samissie’ in Breda, ‘Catch the coach to be’ in Amsterdam en ‘Werkgelegenheidsproject Duurzaam De Hurk’ in Eindhoven.

## 4.6 Steun<sup>17</sup>

Het betuigen van steun en het onderstrepen van het belang van het project door de Rijksoverheid kan ook benoemd worden als verleidingsmechanisme van de Rijksoverheid om projecten te starten en door te laten groeien. Zo kan de Rijksoverheid bij het project 'Wonen, Zorg en Service in de Wijk' in Tilburg eenvoudigweg onderstrepen dat er een groot belang is bij het aanpakken van het toekomstige tekort in de zorg. Oftewel, uit het benadrukken van het maatschappelijk belang van projecten kan een verleidende werking uitgaan. En, terugkerend naar het belang van bewegingsvrijheid voor private partijen, is in dit verband de uitspraak vanuit het project 'Campus Nieuw West' in Amsterdam typerend: "Er is behoefte aan stevige politieke steun, maar zo min mogelijk directe bemoeienis met de uitvoering".



- Bouw, onderhoud en gebruik een netwerk om voldoende goede partijen te kunnen verleiden tot deelname in een arbeidsparticipatietraject.
- Bied private partijen een concreet financieel voordeel, of doe een beroep op hun maatschappelijke rol in relatie tot het project.
- Combineer financiële prikkels met niet-financiële ondersteuning (politieke steun, meedenken, opleiden, best practices inventariseren, evaluatieresultaten actief onder de aandacht brengen, projecten in het zonnetje zetten, lintjes uitdelen).
- Het beperken van administratieve procedures, regels, randvoorwaarden en verantwoordingen en het zorgen van regelluwte kan partners over de streep trekken.
- Bij pilots, experimenteerprojecten en innovaties moeten de betrokkenen ruimte krijgen (beperkte verantwoordingsverplichtingen, zo veel mogelijk bestedingsvrijheid, tijd krijgen, mislukkingen mogen).

<sup>17</sup> Zie praktijkvoorbeelden: 'Wonen, Zorg en Service in de Wijk' in Tilburg, 'Campus Nieuw West' in Amsterdam, 'Kamers met kansen' in Leiden, 'Aanpakcentrale' in Arnhem, 'Pal West Modeatelier' in Amsterdam, 'Kruiwagens gezocht' in Amsterdam en 'Ondernemer in de buurt' in Maastricht.

## Hoofdstuk 5 Publiek-private verantwoordelijkheden

---

Alle praktijkvoorbeelden betreffen publiek-private samenwerkingsverbanden. Echter, de beschikbare informatie over de praktijkvoorbeelden maakt het niet altijd mogelijk om een duidelijk beeld te krijgen over de publiek-private verantwoordelijkheden. Er is meer informatie voorhanden over de aard van de praktijkvoorbeelden, de knelpunten, de succesfactoren e.d. dan over de exacte verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de publieke en private projectpartners. Daarbij komt dat per praktijkvoorbeeld elke combinatie van private en publieke partners uniek is: gemeente X verschilt van gemeente Y, bedrijf A is een ander bedrijf dan bedrijf B, het ene UWV-kantoor is het andere UWV-kantoor niet en de vaardigheden en ervaringen van de projectleiders verschilt per definitie tussen de projectleiders. Het is niet eenvoudig om daar de grootste gemene deler en de generieke lessen uit te trekken. Wel zijn uit de beschrijving van de praktijkvoorbeelden vormen van verantwoordelijkheidsverdeling te onderscheiden. Deze worden in het navolgende onderscheiden. Daarbij biedt het materiaal geen mogelijkheid om conclusies te trekken over de “beste” vormen van verantwoordelijkheidsverdeling.<sup>18</sup> De ‘beste’ verantwoordelijkheidsverdeling is specifiek voor elk project en afhankelijk van de beschikbare ‘resources’ (financieel, HRM, organisatie, faciliteiten) van de partners, de omvang van het project en de projectdoelen.

Een belangrijk onderdeel van het succes in publiek-private samenwerkingsverbanden is de spreiding van verantwoordelijkheden. Aan de hand van de beschikbare gegevens over de praktijkvoorbeelden kunnen vier typen van samenwerkingsverbanden worden onderscheiden. Het doel van de projecten en de partijen die bij het project betrokken zijn, bepalen voor een groot gedeelte de verdeling van verantwoordelijkheden binnen het samenwerkingsverband.

### 5.1 De traditionele verantwoordelijkheidsverdeling

Over het algemeen is in de projecten een klassieke verdeling van verantwoordelijkheden dominant. De publieke actoren faciliteren, voeren de regie en passen het project in de beleidslijnen. De private partijen zijn met name verantwoordelijk voor de commerciële en doelmatige aspecten van het project. Deze relatie is zichtbaar in het project ‘Leren en werken’ in Den Bosch. “Publieke verantwoordelijkheid is het mede helpen oprichten van een Servicepunt voor alle doelgroepen, bouwen aan een duurzame infrastructuur op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt in de back office, het zo goed mogelijk laten aanhaken van bestaande initiatieven op het servicepunt en het zo optimaal mogelijk laten deelnemen van gemeentelijke doelgroepen (zoals laaggeletterden, WWB’ers, voortijdig schoolverlaters, etcetera) aan de diensten van het servicepunt. Private verantwoordelijkheid is het concreet komen tot ‘koop’ en ‘verkoop’ van producten en diensten (zoals informatie, HRM-advies, EVC-trajecten en duale trajecten) tussen het servicepunt en de daaraan verbonden aanbieders (onderwijsinstellingen, KBB’s, etcetera) en werkgevers.

---

<sup>18</sup> De beschikbare literatuur over publiek-private samenwerking en de inzichten van het Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking kunnen ook gebruikt worden om meer algemene aandachtspunten te formuleren.

Tabel 2 toont welke relatieve accenten tussen de publieke en private actoren vaak zichtbaar zijn bij de traditionele verantwoordelijkheidsverdeling.

Publieke actoren	Private actoren
Financiële middelen	Leeromgeving, coaching, begeleiding, leermeesters
Maatschappelijk draagvlak	Doelmatigheid
Netwerk en contacten	Effectiviteit
Uitdragen van projectresultaten, voorlichting	
Opschaling	
Evaluatie, monitoring	
Rechtmatigheid	

Tabel 2 Relatieve accenten in de traditionele verantwoordelijkheidsverdeling tussen publieke en private actoren

## 5.2 Verantwoordelijkheid op afstand

In een aantal projecten ligt de verantwoordelijkheid bijna volledig bij de initiatiefnemers van het project. Daarbij kan een aparte beheer- en uitvoeringsorganisatie ingericht worden die op afstand staat van de ondersteunende partners. Dit is onder andere zichtbaar in de projecten ‘Een eigen huis? Maak er werk van!’ in Enschede en ‘Jeugdwerkcorporaties’ in Tilburg, Roosendaal en Deurne. Bij het laatstgenoemde project is “De stichting volledig verantwoordelijk (ook voor ESF afrekening etc.). Met elk van de andere partijen (partners) zijn zakelijke afspraken gemaakt over *deliverables*. Partners zijn slechts verantwoordelijk voor deze *deliverables*”. Het voordeel kan zijn dat een ‘*dedicated*’ organisatie niets anders doet dan van het project een succes te maken. Het nadeel is dat de ondersteunende partners op afstand staan en zich minder betrokken en verantwoordelijk kunnen voelen voor de projectresultaten.

## 5.3 Verantwoordelijkheidsverdeling als maatwerk

Bij andere projecten is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen publieke en private partners projectspecifiek. In het ondernemersproject ‘Buurteconomie I en II’ in Heerlen was bijvoorbeeld “de gemeente Heerlen verantwoordelijk voor de financiering, de subsidieaanvraag en de afrekening in het kader van het URBAN II programma. Het Starterscentrum had een inspanningsverplichting om in vier jaar tijd 100 starters te realiseren en 100 bestaande ondernemers te begeleiden. Zij waren verder geheel verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.” Een aantal projecten, zoals de ‘5% regeling’ in Rotterdam en ‘Social return on investment’ in Utrecht kent, volgens de projectleiders, onvoldoende scheiding tussen publiek en private verantwoordelijkheden. Voor ‘Catch the coach to be’ in Amsterdam is het project uitgevoerd “door alleen maar private partijen; de samenwerking met DWI is louter op basis van strategische noodzaak voor beide tot stand gekomen.”

Sommige projecten, zoals het ‘MKB adoptieproject’ in Leiden, benadrukken ook de verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf en van maatschappelijke organisaties. “De jongere geeft zelf aan (en doet dat ook!) wanneer het goed genoeg is. Dan houdt de verantwoordelijkheid

van het project op. Er zijn wat zaken die het project niet zelfstandig kan regelen zonder medewerking van partijen, bijvoorbeeld een dak boven het hoofd, snelle jeugdzorg, snelle schuldhulpverlening. Dan komt een andere partij in beeld.”

#### **5.4 Hiërarchische verantwoordelijkheidsverdeling**

Bij het project ‘Ruim baan voor werk’ in Amsterdam moest ingegrepen worden. “Bij enkele projecten is daadwerkelijk (eenzijdig door de gemeentelijke coördinatoren) ingegrepen, middels stopzetting, (tijdelijke) bevrozing van de financiering, zoeken naar een andere uitvoerder en dergelijke. Dit werd echter uitsluitend gedaan wanneer er sprake was van mismanagement, onbekwaamheid, verstoorde samenwerkingsrelaties, het structureel niet nakomen van afspraken dan wel gebrek aan resultaten.”

## Hoofdstuk 6 Volume en kopieerbaarheid

---

Een kleinschalig project kan in stad A prima werken, maar dat geldt dat dan ook voor stad B? Vraag is dan ook hoe *ervoor gezorgd* kan worden dat kleinschalige projecten uitgebreid worden en ‘gekopieerd’ worden naar andere lokale omstandigheden; hoe kan volume worden gegenereerd; onder welke voorwaarden kunnen private projecten worden verleid om projecten te starten en hoe kunnen private partijen door publieke partners worden gestimuleerd en gefaciliteerd?<sup>19</sup> Vanuit de informatie die beschikbaar is in de praktijkvoorbeelden wordt de opschaling en de kopieerbaarheid benaderd vanuit het perspectief van de publieke actoren en vanuit het perspectief van de private actoren. In het navolgende worden de meest opvallende belemmeringen en de lessen die daaruit geleerd kunnen worden, toegelicht.

Opvallend is dat bijna alle actoren op de vraag of er potentie is om hun project op te schalen positief antwoorden. Volgens de actoren is dit mogelijk als er meer financiële middelen zijn, als de werving succesvol is, als er gemotiveerde kandidaten zijn, als er aanpassingen in procedures zijn en als er diverse ondersteunende maatregelen zijn.

### 6.1 Volume maken met middelen van Rijksoverheid

Om de projecten te reproduceren en een bredere toepassing te geven, is extra financiering vanuit het rijk, de gemeente of private partijen gewenst. Drie leerwerkprojecten ‘Servicepunt Leren en Werken’ in Den Bosch, ‘Campus Nieuw West’ in Amsterdam en ‘Pal West Modeatelier’ in Amsterdam willen continuïteit bewerkstelligen door aan te haken bij bestaande initiatieven of het afgelopen project gebruiken bij de lobby voor financiering. Dit brengt voor subsidiegevers minder risico’s met zich mee waardoor zij eerder bereid zijn projecten te financieren. Volgens sommige projectleiders zouden risicovolle projecten juist een kans moeten krijgen om nieuwe methoden, technieken en samenwerkingsconstructies te testen.

Volume maken kost geld. Uit de geanalyseerde praktijkvoorbeelden blijkt dat een meerderheid van de projecten structurele financiële input van de rijksoverheid en van de landelijke uitvoeringsorganisaties nodig acht om de continuïteit veilig te stellen en om meer volume te genereren. Het lijkt er haast op dat het oordeel van de meeste projectleiders is dat met meer subsidiemiddelen opschaling zonder meer mogelijk is. ‘Pal West Modeatelier’ in Amsterdam zegt in dit verband een “innovatiebudget nodig te hebben voor verdere ontwikkeling van het totaalconcept”. Op welke wijze de financiële middelen ingezet gaan worden en wat de effectiviteit is van deze financiële inzet, wordt in de beschikbare gegevens niet goed duidelijk. Er worden voorbeelden genoemd van training en opleiding van begeleiders, het volledig vergoeden van deelnemers op gekwalificeerd niveau en van marketingcampagnes.

Ook wordt tweemaal aangegeven dat er behoefte is om volume te genereren door ondersteuning met niet-financiële middelen (‘Weekendacademie’ in Amsterdam, ‘Stichting Wijk in Bedrijf

---

<sup>19</sup> Deels vertoont dit hoofdstuk een overlap met het hoofdstuk ‘volume maken’ (H6). Immers, aan zowel ‘volume maken’ als ‘verleiden tot projecten starten’ ligt de gedachte van projectgroei ten grondslag.

Westflank' in Utrecht). De informatie over de praktijkvoorbeelden is ontoereikend om precies te weten wat verstaan wordt onder niet-financiële middelen. Er kan op grond van de beschikbare informatie verondersteld worden dat het vooral betrekking heeft op het delen van kennis door de overheid en de uitvoeringsorganisaties (met name 'best practices'), het informeren en voorlichten over projecten, het ondersteunen van projecten en het faciliteren van opleidingen.

## 6.2 Volume maken door procedures van Rijksoverheid te herzien

Een ruim aantal projecten geeft aan dat, wil er volume gegenereerd worden, de rijksoverheid en de uitvoeringsorganisaties haar regelgeving zal moeten versoepelen. De projecten worden bij de ontplooiing van hun initiatieven, volgens de projectleider, veelal gehinderd door de bureaucratische procedures van de landelijke overheid en de landelijke uitvoeringsorganisaties. Hier komt wederom de behoefte aan vrijheid van partijen naar voren om te kunnen experimenteren en creatief te zijn. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het succesvol ontwikkelen van arbeidsparticipatieprojecten. Er zijn diverse voorbeelden. 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne zegt last te hebben van het "kaartenbakfetisjisme" van de Rijksoverheid. Hier bedoelt men mee dat alleen hulpbehoevende inwoners geholpen kunnen worden die in de kaartenbak van UWV, CWI en GSD voorkomen. 'Wonen, zorg en service in de wijk' in Tilburg klaagt zich dat er binnen de relatief nieuwe wetten Wet Werk en Bijstand (WWB) en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) weinig ruimte is om "te innoveren en te experimenteren". 'Servicepunt Leren en Werken' in Den Bosch vraagt om meer "speelruimte" voor het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). 'Nuon Step2Work' ziet graag een ruimer toepassingsbereik van de Wet vermindering afdracht (Wva) en 'Werklozen Berflo Es' in Hengelo heeft naast ontschotting in de wetgeving van de eerdergenoemde WWB ook behoefte aan regelluwte binnen de Wet sociale werkvoorziening (Wsw).

Een andere aanbeveling met betrekking tot procedures is om de projecten van tijd tot tijd grondig te evalueren. De Rijksoverheid kan hierbij bijvoorbeeld het voortouw nemen door meetinstrumenten te ontwikkelen waardoor "de meerwaarde van projecten [...] (financieel) inzichtelijk gemaakt kunnen worden" ('Wonen, zorg en service in de wijk' in Tilburg). 'Een eigen huis? Maak er werk van!' in Enschede onderstreept dit belang en voegt er aan toe dat de leemtes in het functioneren van het project opgevuld kunnen worden door, ná de evaluatie, een expertmeeting te organiseren.

## 6.3 Ondersteuningsmaatregelen van Rijksoverheid om volume te genereren

Naast de inzet van middelen en de aanpassing van procedures kan de overheid een trekkersrol vervullen in het genereren van volume door het formuleren en uitdragen van een krachtige visie. Ondersteuning door een krachtige visie kan zowel direct als indirect plaatsvinden. Een directe ondersteuning vinden we terug in het project 'Individuele benadering in aandachtswijken' in Amsterdam Noord waar gevraagd wordt om een "duidelijk beleid vanuit de centrale overheid". 'Pal West Modeatelier' in Amsterdam zegt dat de Rijksoverheid een "actieve en positieve benadering op het gebied van onderwijsvernieuwing" moet uitdragen. Ook 'Ondernemershuis

Groot Oost' in Amsterdam verlangt een duidelijke beleidsvisie van de Rijksoverheid en treedt hierover graag in discussie. Wil het project uitgroeien tot een landelijk initiatief dan is een "gezamenlijk beeld van de toegevoegde waarde van de vanuit verschillende beleidsperspectieven" onontbeerlijk. Het inzetten van aansprekende boegbeelden van de Rijksoverheid die het project ondersteunen kunnen bij het uiten van een krachtige (gezamenlijke) visie helpen. Een indirecte ondersteuning vinden we terug in 'Procescollege Mainport' in Rotterdam waar de Rijksoverheid ondersteuning wordt gevraagd voor de visie van het project: "Er is behoefte aan ondersteuning van de *visie op vakscholen* en het kiezen voor Rotterdam als dé plek voor deze opleidingen. Hier is de juiste kritische massa (nog) aanwezig. Daarin mee investeren is noodzakelijk".

Overigens, er is een aantal projecten ('Het Stokje' in Amsterdam; 'Campus Nieuw West' in Amsterdam en enkele projecten die afgerond zijn) die expliciet maken dat er voor de rijksoverheid géén taak weggelegd is om volume te genereren. Deze gedachte is begrijpelijk als men zich realiseert dat vele participatieprojecten dienen aan te sluiten bij de kenmerken van de lokale arbeidsmarkt.

#### **6.4 Volume maken met middelen van de gemeente**

De mogelijkheden om volume te maken met middelen afkomstig van gemeenten laten grofweg hetzelfde beeld zien als de mogelijkheden die bij de Rijksoverheid beschreven zijn. Ook voor gemeenten geldt dat financiële injecties het meest genoemd worden als mechanismen om volume te genereren en om op te schalen. Typerend is dat vanuit sommige projecten naar voren gebracht wordt dat de gemeente de huisvesting voor het project dient te faciliteren.

#### **6.5 Volume maken door procedures van gemeenten te herzien**

De projecten lijken minder last te hebben van de regels en bureaucratische procedures van gemeenten dan van de centrale overheid. 'Jeugdwerkcorporaties' in Tilburg, Roosendaal en Deurne blijft gefrustreerd over de procedures op beide overheidsniveaus: "voor beide overheden geldt dat escapisme moet worden verboden; meestal is nu nog de eerste opmerking van een overheidsdienaar, ook als je al bij het derde loket komt: "ik denk dat u niet bij mij moet zijn". 'MKB adoptieproject' in Leiden ziet gemeenten graag "binnenshuis uitzonderingen maken". Echter, het algehele beeld is dat er minder irritatie bestaat over gemeentelijke regels dan over de landelijke regelgeving en de landelijke uitvoeringsorganisaties. Dit kan er mee te maken hebben dat de reïntegratie vanuit de WWB en de Wmo recentelijk bij de gemeente is belegd. Door de toegenomen rol van de gemeenten zoeken private partijen juist meer toenadering tot gemeenten. Projecten geven aan meer samenwerking met de gemeente op prijs te stellen. 'Werklozen Berflo Es' in Hengelo heeft het over "samenwerkingsbereidheid en de eventuele overdracht van bevoegdheden" en 'Samissie' in Breda adviseert gemeenten "partijen en bewoners serieus en werkelijk te betrekken bij zowel beleidsvorming als de uitvoering".

## 6.6 Ondersteuningsmaatregelen van gemeenten om volume te generen

Er is een opvallende behoefte van private partijen om de regie van het project bij de gemeente neer te leggen. De coördinerende rol van gemeenten mag van bepaalde private actoren prominenter aanwezig zijn. ‘Servicepunt Leren en Werken’ in Den Bosch spreekt in dit verband van “meer integraal werken en eventueel de regierol vervullen”. ‘Wonen, zorg en service in de wijk’ in Tilburg vraagt gemeenten “de regie te durven nemen en creatief te zijn in het combineren van verschillende middelen en doelstellingen”. In het project ‘Kruiwagens gezocht!’ in Amsterdam wordt aanbevolen de regie *tijdelijk* naar de gemeente over te hevelen en vervolgens weer terug te brengen naar een private partij: “de gemeente kan checken welke stadsdelen interesse in het project hebben en geld beschikbaar stellen om projecten verder uit te rollen”.

De projecten zien voor gemeenten – evenals voor de rijksoverheid en de landelijke uitvoeringsorganisaties - een actieve rol weggelegd bij het uitdragen van een krachtige visie.

## 6.7 Volume maken met middelen van private partijen

Ook voor private partijen geldt dat de sleutel tot het genereren van volume ligt bij het beschikbare budget. Voor private partijen geldt echter dat het ook om *investeringsbereidheid* kan gaan. Deze bereidheid kan voortvloeien uit de maatschappelijke verantwoordelijkheid of uit een winstoogmerk. Wel moet aangetekend worden dat het genereren van volume door financiering bij private partijen minder vaak genoemd wordt dan de financiering van gemeenten en Rijk. De niet-financiële stimuli komen bij private partijen ook regelmatig naar voren, waarbij het accent ligt op opleiding en kennisdeling. ‘Pal West Modeatelier’ in Amsterdam noemt “het ter beschikking stellen van kennis en middelen”, ‘Ondernemershuis Groot Oost’ in Amsterdam suggereert “netwerken en kennis ter beschikking te stellen”, ‘Ondernemer in de buurt’ in Maastricht vraagt om “personeel en deskundigheid” en ‘De witte motor’ in Zoetermeer heeft behoefte aan “kennis en inzichten hoe uitkeringsgerechtigden kunnen worden opgeleid en begeleid”.

## 6.8 Volume maken door procedures van private partijen te herzien

Private partijen moeten om meer volume te genereren intensiever betrokken zijn bij de projecten. Succesvolle projecten vragen om een voortdurende medewerking en betrokkenheid van de (verschillende) private partijen. ‘Isala Anders’ in Zwolle spreekt van een “uitvoering vanuit gedachtegoed van eigen verantwoordelijkheid, enthousiasme en betrokkenheid”. Deze betrokkenheid kan al van belang zijn in de ontwikkelfase (‘Individuele benadering in aandachtswijken’ in Amsterdam Noord) en niet alleen wanneer het project begint te draaien. Het belang van het *duurzame* karakter van de betrokkenheid wordt diverse malen onderstreept. Voorts is het voor private partijen van belang dat zij hun netwerk optimaal gebruiken en ter beschikking stellen. Voorwaarde voor succesvolle netwerken is wel dat private partijen ook bereid zijn tot samenwerking. Het belang van de voortdurende bereidheid tot samenwerking wordt verwoord in het project ‘Samissie’ in Breda: “het belangrijkste is de afname van diensten en het willen bijdragen aan diensten. Maar ook het durven investeren in samenwerking, ook als dat niet

direct eigen belang oplevert. Wanneer partijen en personen de meerwaarde blijven zien van de resultaten van samenwerken en het project continu blijven koppelen aan andere initiatieven op het terrein van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid en reïntegratie, zijn er mogelijkheden om volume te maken”.

## 6.9 Projecten omzetten tot regulier beleid

Het omzetten van projecten in regulier beleid kan goed gezien worden als een vorm van volume maken. Immers, de bruikbaarheid en brede toepasbaarheid van het project zal zich in principe bewezen hebben voordat een project wordt omgezet in regulier beleid. Tabel 3 geeft een overzicht van welke projecten al dan niet zijn omgezet tot regulier beleid<sup>20</sup>.

Er lijkt weinig structuur te zitten in de kenmerken van projecten die omgezet zijn in regulier beleid en de kenmerken van initiatieven die op projectbasis blijven functioneren. Toch vallen enkele zaken op. Ten eerste zijn de projecten die regulier beleid zijn geworden over het algemeen ruim opgezet. Het zijn projecten met begrotingen die veelal in de miljoenen lopen, die volume en prestige hebben. Ten tweede is het opmerkelijk dat door de projectleiders van veel projecten in de nabije toekomst *verwacht* wordt dat deze omgezet worden in regulier beleid. Er kan mogelijk sprake zijn van “wishful thinking”, zeker gezien het ruime aantal projecten dat *niet* is omgezet in regulier beleid en het generieke beeld van optimisme bij projectleiders. Dit optimisme doet de vraag rijzen of de leerervaringen in de projecten wel gedegen genoeg zijn en in voldoende mate worden uitgedragen.

---

<sup>20</sup> Voor zover bekend op moment van schrijven.

Omgezet tot regulier beleid	Regulier beleid in de nabije toekomst	Niet omgezet tot regulier beleid
Wonen, zorg en service in de wijk, Tilburg	Een eigen huis? Maak er werk van! Enschede	Krachtig Ondernemen met Minderheden, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht
Procescollege Mainport, Rotterdam	Individuele benadering in aandachtswijken, Amsterdam Noord	MKB adoptieproject, Leiden
Schiphol College, Amsterdam Pal West Modeatelier, Amsterdam	Jeugdwerkcorporaties, Tilburg ABCD Delfshaven Rotterdam	Het Stokje, Amsterdam Isala Anders, Zwolle
Kleurrijk Ondernemen, Zaanstad	Weekendacademie, Amsterdam	Campus Nieuw West, Amsterdam
Ondernemershuis Groot Oost 5% regeling, Rotterdam	Servicepunt Leren en Werken, Den Bosch Boulevard Zuid, Rotterdam	Nuon Step2Work Kruiwagens Gezocht!
Catch the coach to be, Amsterdam	Geef een kanaleiland een stagekans! Utrecht	Bedrijvencentrum het Gilde, Eindhoven
Werkgelegenheidsproject Duurzaam De Hurk Social return on investment, Dordrecht	Stichting Wijk in Bedrijf Westflank, Utrecht  Stichting Oostwerk, Twente  Mentorproject, Dordrecht Ondernemer in de buurt, Maastricht Buurteconomie I en II, Heerlen Mode Klarendal Werklozen Berflo Es, Hengelo Ruim baan voor werk, Amsterdam Samissie, Breda De witte motor, Zoetermeer	

Tabel 3. Projecten omgezet tot regulier beleid



- Financiering is de sleutel voor continuïteit en volume maken. Deze middelen moeten volgens veel betrokkenen van de overheid komen.
- Additioneel kunnen andere ondersteuningsmaatregelen (opleiding, begeleiden, voorlichting, kennisdelen, best practices uitdragen, grondig evalueren) bijdragen aan de mogelijkheden om op te schalen.
- Bezie regels kritisch of zij opschaling kunnen belemmeren.
- Formuleer als overheid en uitvoeringsorganisaties een krachtige visie. Laat zien dat projecten ondersteund worden. Zorg voor boegbeelden. Draag uit.
- Treed actief in contact met publieke partijen als gemeenten. De bedrijven hebben deze behoefte ook.

- Private partijen moeten elkaar voortdurend stimuleren actief betrokken te blijven. Het goed onderhouden van de netwerken en contacten zijn hierbij van groot belang.

## 6.10 Kopieerbare en gekopieerde projecten

Ook wanneer aan actoren binnen de projecten wordt gevraagd of hun projecten kopieerbaar zijn, wordt net als bij de vraag of volume gemaakt kan worden, zo goed als unaniem positief geantwoord. Dit komt, zo wordt veelal aangegeven, doordat in veel wijken sprake is van een soortgelijke problematiek en doelgroep.

Gekopieerd	Niet gekopieerd
Wonen, zorg en service in de wijk, Tilburg	Een eigen huis? Maak er werk van! Enschede
Procescollege Mainport, Rotterdam	Pal West Modeatelier, Amsterdam
Social return on investment, Dordrecht	Schiphol College, Amsterdam
Jeugdwerkcorporaties, Tilburg	Aanpakcentrale, Arnhem
Samissie, Breda	Weekendacademie, Amsterdam
Ondernemershuis Groot Oost	De witte motor, Zoetermeer
5% regeling, Rotterdam	Boulevard Zuid, Rotterdam
Buurteconomie I en II, Heerlen	Geef een kanaleiland een stagekans!, Utrecht
Ondernemer in de buurt, Maastricht	Ruim baan voor werk, Amsterdam
Stichting Wijk in Bedrijf Westflank, Utrecht	Stichting Oostwerk, Twente
Mentorproject, Dordrecht	Werkgelegenheidsproject Duurzaam De Hurk, Eindhoven
Nuon Step2Work	Werklozen Berflo Es, Hengelo
ABCD Delfshaven Rotterdam	100 % Mode Klarendal
Individuele benadering in aandachtswijken, Amsterdam Noord	Krachtig Ondernemen met Minderheden, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht
Maatschappelijk Activeringscentrum, Alphen aan den Rijn	MKB adoptieproject, Leiden
Kamers met Kansen, Leiden	Industrieterrein Twentekanaal, Hengelo
Te woon door woonbron, Rotterdam, Spijkenisse, Delft, Dordrecht	Isala Anders, Zwolle
Het Stokje, Amsterdam	Campus Nieuw West, Amsterdam
	Catch the coach to be, Amsterdam
Servicepunt Leren en Werken, Den Bosch	Kruiwagens Gezocht!, Amsterdam
	Bedrijventrum het Gilde, Eindhoven
	Kleurrijk Ondernemen, Zaanstad

Tabel 4 Projecten die wel en niet gekopieerd zijn

Tabel 4 toont welke projecten wel en welke niet zijn gekopieerd. Ongeveer de helft van de projecten is ook daadwerkelijk gekopieerd in andere steden. Wat volgens de actoren nodig is om een project te kopiëren, zijn middelen, commitment en flexibiliteit in het creëren van ruimte om te experimenteren. In onderstaande paragrafen wordt daar verder op ingegaan. Twee projecten gaven aan niet kopieerbaar te zijn: 'Maatschappelijk Activeringscentrum' in Alphen aan den Rijn en 'Procescollege Mainport' in Rotterdam. Zo geeft het eerste project aan dat "een maatschappelijk activeringscentrum niet zonder meer te kopiëren is naar andere wijken of gemeenten aangezien er telkens sprake is van een andere situatie. Daarom is maatwerk nodig". Desalniettemin is de methodiek om te komen tot een Maatschappelijk Activeringscentrum

blijkbaar wel degelijk kopieerbaar en toepasbaar in elke gemeente of wijk. 'Procescollege mainport' in Rotterdam meent dat er sprake is van een zeer specifiek project en een maatgerichte aanpak. Zij achten het zelfs onverstandig identieke initiatieven voor dezelfde doelgroep binnen de regio te ontwikkelen. Bij de vraag of het project ooit gekopieerd is voor andere doelgroepen, is positief geantwoord.

### **6.11 Kopieerbaarheid mogelijk maken met middelen**

Financiële steun van de Rijksoverheid, al dan niet indirect via de lokale overheden, is net als bij het maken van volume een belangrijke voorwaarde om een project te kunnen kopiëren. Dit meent ongeveer een derde van de projecten. Deze projecten verwachten, op twee na, daarnaast ook financiële steun vanuit de gemeente. Slechts een viertal projecten verwacht van private partijen een bijdrage in de vorm van middelen.

### **6.12 Erkenning en toewijding**

Niet alleen financiële steun is nodig om projecten te kopiëren. Een groot deel van de projecten geeft aan niet-financiële steun nodig te hebben. Daarbij doelen zij op erkenning door rijksambtenaren en toewijding en aandacht vanuit de gemeente. Vanuit de private partijen wordt niet-financiële steun verwacht in de vorm van inzet van personeel, participatie en betrokkenheid.

Erkenning en toewijding vanuit de Rijksoverheid, landelijke uitvoeringsorganisaties en lokale overheid wordt door een achttal projecten genoemd als van belang voor het kopiëren van projecten. Het project 'Weekendacademie' in Amsterdam geeft daarbij aan dat de overheid concreet kan bijdragen door "het promoten van het project als 'best practice'" én door het tot stand laten komen van "contact met partijen die het project cq. de jongeren kunnen ondersteunen en motiveren". Ook het project 'Pal West Modeatelier', Amsterdam meent dat de overheid de taak heeft belanghebbenden te interesseren voor succesvolle projecten en bekendheid te geven aan een dergelijk project.

### **6.13 Ruimte om te experimenteren**

Voor de kopieerbaarheid is er behoefte aan vrijheid van partijen om te kunnen experimenteren en creatief te zijn. Het project 'Een eigen huis? Maak er werk van!' in Enschede heeft als aanbeveling zogenaamde 'push'-subsidies in te stellen om het starten van een project aantrekkelijker te maken. Ook het project 'Individuele benadering in aandachtswijken' in Amsterdam meent dat het beschikbaar stellen van budgetten voor het uitvoeren van proefprojecten een extra stimulans kan zijn om projecten elders te kopiëren. De overheid moet dan het risico durven nemen om onderdelen te laten mislukken.

Om deze ruimte daadwerkelijk tot stand te brengen, wordt vanuit het project 'Wonen, zorgen en service in de wijk' in Tilburg naar voren gebracht dat de gemeente de regie moet durven nemen en creatief moet zijn in het combineren van verschillende middelen en doelstellingen. De

Rijksoverheid kan ruimte scheppen door binnen de Wmo en de WWB te innoveren en te experimenteren. Door het ontwikkelen van meetinstrumenten wordt de meerwaarde van preventieve projecten in de zorg (zoals 'Wonen, zorgen en service in de wijk') financieel inzichtelijk gemaakt. Dit stimuleert andere partijen om dergelijke projecten te kopiëren. Het project 'Samissie' in Breda noemt als stimulans voor het opzetten van projecten het draagvlakmodel dat de gemeente Breda gebruikt voor nieuwe onorthodoxe aanpakken. Gemeenten moeten dit model vervolgens durven inzetten om projecten te laten slagen.

## 6.14 Verantwoordelijkheid voor wijkontwikkeling door private partijen

Slechts een viertal projecten verwacht van private partijen een bijdrage in de vorm van middelen. Eerder verwachten de actoren van private partijen dat zij zich mede verantwoordelijk voelen voor wijkontwikkeling. Verwachtingen die men heeft ten aanzien van private partijen gaan van "een daadkrachtige samenwerking en hoogwaardige betrokkenheid" en "uitvoering vanuit gedachtegoed van eigen verantwoordelijkheid" tot "partijen dienen bereid te zijn samen te werken en verantwoordelijkheid te nemen voor wijkontwikkeling in de breedste zin van het woord, dus niet alleen fysiek of sociaal maar beide".

Inzet en participatie van private partijen komt bij acht projecten naar voren als aanbeveling om projecten te kopiëren. Concreet betekent dit dat private partijen hun expertise bij elkaar moeten brengen en hun kennis en netwerken meer moeten delen. Daarnaast kunnen private partijen inzet en betrokkenheid tonen door te participeren. Dit kan bijvoorbeeld door het inzetten van personeel, zoals blijkt uit een aanbeveling van het project 'Catch the coach to be' in Amsterdam.



- In veel wijken is sprake van een soortgelijke problematiek en doelgroep. Kopieerbaarheid is om die reden in principe mogelijk als de randvoorwaarden goed zijn vervuld (goede, gemotiveerde deelnemers, betrokken private actoren, goede begeleiding, goede projectorganisatie, heldere doelen, kwaliteit projectleider e.d).
- Financiële steun van de Rijksoverheid, al dan niet indirect via de lokale overheden, is net als bij het maken van volume een belangrijke voorwaarde om een project te kunnen kopiëren.
- Niet alleen financiële steun maar ook non-financiële steun is nodig om projecten te kopiëren. Daarbij wordt bedoeld op erkenning door rijksambtenaren en toewijding en aandacht vanuit de gemeente. Vanuit de private partijen wordt non-financiële steun verwacht in de vorm van inzet van personeel, participatie en betrokkenheid.
- Versoepeling van regelgeving geeft meer ruimte om te experimenteren. Het instellen van 'push'-subsidies maakt het starten van een project aantrekkelijker. Het uitvoeren van proefprojecten kan een extra stimulans geven om projecten elders te kopiëren. De overheid moet dan het risico durven nemen dat onderdelen kunnen mislukken.
- Gemeenten moeten de regie durven nemen en creatief zijn in het combineren van verschillende middelen en doelstellingen. De Rijksoverheid kan ruimte scheppen door binnen

de WMO en de WWB te innoveren en te experimenteren. Door het ontwikkelen van meetinstrumenten wordt de meerwaarde van projecten financieel inzichtelijk gemaakt.

## Synthese

---

De leermogelijkheden vanuit de publiekprivate praktijkvoorbeelden die de participatie van moeilijk bemiddelbare niet-actieven hebben bevorderd, zijn beperkt. Het ontbreekt in belangrijke mate aan inzicht in een betrouwbare effectiviteit van de projecten. De duurzame resultaten van de projecten worden niet of nauwelijks aangetoond en er zijn nauwelijks vergelijkbare kwantitatieve gegevens over doelmatigheid en effectiviteit. Dit belemmert in belangrijke mate het trekken van conclusies over mogelijkheden van omschakeling en reproducering.

Toch kan uit de praktijkervaringen een aantal te combineren 'best practices' geformuleerd worden waarvan gebruik gemaakt kan worden in het advies van de RWI:

- Zoek complementaire partners, investeer in het onderzoek naar de complementariteit, bouw aan vertrouwen en neem hiervoor de tijd;
- Zoek breed naar partners, wijk ook af van de al bekende paden;
- Zet de financiële middelen in voor een ruim gedefinieerde doelgroep; kijk ook buiten de geëigende bestanden en verder dan de formele institutionele begrenzingen;
- Stel duidelijke doelen en tussendoelen, zorg voor een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling, maak de complementaire rol van elke partner kraakhelder, benoem vooraf de risico's;
- Zorg voor een goede werving en selectie; ga alleen in zee met gemotiveerde deelnemers, besteed aandacht aan de screening van de motivatie en het versterken van de motivatie;
- Zorg voor goede begeleiding en ondersteuning, maak een realistisch tijdpad over het versterken van de nog tekortschietende kwalificaties van de deelnemers, overschat de mogelijkheden van de deelnemers niet (in het begin);
- Faciliteer en versterk de begeleiders, coaches en ondersteuners;
- Probeer regels te minimaliseren, reduceer de verantwoordingsverplichtingen, streef naar single audits, laat ruimte voor experimenten en accepteer mislukkingen;
- Evalueer! En draag de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten uit. Besteed meer aandacht aan goed evalueren dan aan de traditionele 'planning and control' controlemethodieken.

## Bijlage 1

---

### NAAM PROJECT, PLAATS

5% regeling, Rotterdam  
Aanpakcentrale, Arnhem  
ABCD Delfshaven, Rotterdam  
Bedrijvencentrum het Gilde, Eindhoven  
Boulevard Zuid, Rotterdam  
Buurteconomie I en II, Heerlen  
Campus Nieuw West, Amsterdam  
Catch the coach to be, Amsterdam  
De witte motor, Zoetermeer  
Een eigen huis? Maak er werk van!, Enschede  
Geef een kanaleiland een stagekans!, Utrecht  
Het Stokje, Amsterdam  
Individuele benadering in aandachtswijken, Amsterdam Noord  
Industrieterrein Twentekanaal, Hengelo  
Isala Anders, Zwolle  
Jeugdwerkcorporaties, Tilburg, Roosendaal en Deurne  
Kamers met kansen, Leiden  
Kleurrijk Ondernemen, Zaanstad  
Krachtig Ondernemen met Minderheden, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht  
Kruiwagens gezocht, Amsterdam  
Maatschappelijk activeringscentrum, Alphen aan den Rijn  
Mentorproject, Dordrecht  
MKB adoptieproject, Leiden  
Mode Klarendal, Arnhem  
Nuon Step2Work  
Ondernemer in de buurt, Maastricht  
Ondernemershuis Groot Oost, Amsterdam  
Pal West Modeatelier, Amsterdam  
Procescollege Mainport, Rotterdam  
Ruim baan voor werk, Amsterdam  
Samissie (Werk aan de wijk), Breda  
Schiphol College, Amsterdam  
Servicepunt Leren en Werken, Den Bosch  
Sociaal investeringsplan Overtoomse veld, Amsterdam  
Social return on investment, Dordrecht  
Stichting Oostwerk, Twente  
Stichting Wijk in Bedrijf Westflank, Utrecht  
Te Woon door Woonbron, Rotterdam, Spijkenisse, Delft, Dordrecht  
Weekendacademie, Amsterdam  
Werkgelegenheidsproject Duurzaam De Hurk, Eindhoven  
Werklozen Berflo Es, Hengelo  
Wonen, zorg en service in de wijk, Tilburg