

## **Onderzoek 'Iedereen doet mee'**

*Kwalitatieve studie naar de doelmatigheid en geleerde lessen van gesubsidieerde projecten binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' in het kader van het uitvoeringsprogramma 'Op naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019'*

**rapportage, augustus 2018**

Auteurs: Ton de Kok, Denise van Bommel en Marloes Rijken  
Wissenraet Van Spaendonck BV en Kenniscentrum ICOON  
In opdracht van: Provincie Noord-Brabant

## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	3
<b>1. Effectiviteit projecten</b> .....	6
1.1 Kwalitatieve evaluatie interne effectiviteit .....	6
1.2 Effectiviteit in de toekomst: advies materiedeskundigen t.a.v. provinciale beleidsvorming .	8
1.3 Implicaties en aanbevelingen .....	12
<b>2. Facilitering op basis van geleerde lessen</b> .....	13
2.1 Geleerde lessen: de basis voor facilitering.....	13
2.2 Verhouding provinciaal beleid tot bestaande infrastructuur arbeidsmarktbeleid .....	16
2.3 Facilitering projecten .....	16
2.4 Implicaties en aanbevelingen .....	21
<b>Tot Slot</b> .....	22
<b>Bijlage 1: Overzicht onderzochte projecten</b> .....	23
<b>Bijlage 2: Vragenlijst kwalitatieve gespreksronde</b> .....	25
<b>Bijlage 3: Overzicht participanten van de Kritische reflectiegroep en de Focusgroep</b> .....	28

## Inleiding

Het provinciale uitvoeringsprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019' maakt inzichtelijk welke functie en positie de provincie Noord-Brabant nastreeft op het terrein van de arbeidsmarkt als uitwerking van het voorgestane economisch beleid. Kernpunt daarbij is dat de **provincie niet maakt, maar mogelijk maakt**. Agenderen, faciliteren, experimenteren en verbinden zijn de rollen die in de optiek van de provincie daarbij passen. "Iedereen doet mee" is één van de vijf ontwikkellijnen binnen dit provinciaal uitvoeringsprogramma die innovatie van het arbeidsmarktbeleid en de experimentele rol van de provincie vormgeven. Naast de ondersteuning vanuit de provincie van de regionale triple helix-samenwerking in de vier Brabantse arbeidsmarktregio's, ondersteunt de provincie (op een regio-overstijgende wijze) een aantal projecten in de ontwikkellijn "Iedereen doet mee". De provincie wil graag leren van de effecten van deze projecten en van daaruit een verbinding leggen naar de arbeidsmarktregio's. Daarnaast stimuleert de provincie via de ondersteuning van deze projecten de werking en borging van een lerend netwerk van projecten en projectleiders.

### Context en doel van het onderzoek

De provincie wil met het onderzoek inzoomen op de projectmatige initiatieven binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' in het kader van het uitvoeringsprogramma 'Op naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019'. In deze ontwikkellijn worden twee typen subsidieregelingen onderscheiden. Ten eerste de 'Subsidieregeling Arbeidsmarkt': de gangbare mogelijkheid voor initiatiefnemers om projectaanvragen bij de provincie in te dienen in het kader van de beschikbare begrotingssubsidie 2015-2019. Ten tweede de 'Subsidieregeling Economie en Innovatie': in het najaar van 2016 is de mogelijkheid geboden om projectaanvragen in te dienen om nieuwe of vernieuwende initiatieven voor de Brabantse arbeidsmarkt te stimuleren. Voor beide subsidieregelingen zijn respectievelijk 16 en 18 projecten goedgekeurd. Deze 34 projecten, die verspreid zijn over Noord-Brabant, variëren naar scope, omvang, doelgroep, periode en naar de (financiële) middelen die zij tot hun beschikking hadden (een overzicht is opgenomen in bijlage 1). Kortom een veelkleurigheid aan initiatieven die in de ogen van de provincie als experiment een kans moesten krijgen. Uit het totaal van 34 door de provincie Noord-Brabant gefinancierde projecten zijn 10 projecten geselecteerd, die zijn ingebracht voor het onderzoek. Dit onderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van effectiviteit van projecten, de geleerde lessen binnen de projecten en het in kaart brengen van de gewenste rol van de provincie. De provincie beoogt met de resultaten van het onderzoek haar beleid te toetsen en vormen, de eventuele belemmeringen in wet- en regelgeving richting ministeries te kunnen duiden en een 'lerend netwerk' in de provincie Noord-Brabant verder te kunnen ontsluiten.

### Aanpak en methoden

Het onderzoek heeft plaatsgevonden van maart tot en met juli 2018 en bestond uit een aantal fasen:

1. Voorverkenning: desk research, interviews met leden van de deskundigheidscommissie en een kritische reflectiegroep met beleidsmakers en ondernemers (zie bijlage 3 voor een overzicht van deze personen). Hoofddoel: analyse van en reflectie op de huidige beoordelingskaders van projecten binnen de 'Subsidieregeling Economie en Innovatie' en 'Subsidieregeling Arbeidsmarkt'. Deze fase mondde uit in een vragen-/topiclijst voor de interviews met projectverantwoordelijken in fase 2.
2. Kwalitatief onderzoek: tien semigestructureerde interviews van circa 2 uur met verantwoordelijken van 10 projecten. Projectverantwoordelijken hebben enthousiast meegewerkt aan de interviews, zijn openhartig geweest en constructief. Voorwaarde voor hun medewerking was dat resultaten geanonimiseerd worden terug gerapporteerd. De projecten zijn geselecteerd door een keuze te maken uit projecten die: (1) vallen binnen de ontwikkellijn "Iedereen doet mee", (2) door de provincie financieel ondersteund worden, (3) samen een divers beeld geven van de vele initiatieven en (4) verspreid zijn over heel Brabant (zie bijlage 1 voor een overzicht van de projecten). De onderwerpen in de interviews hadden onder andere betrekking op effectiviteit, geleerde lessen en de rol van de provincie (zie bijlage 2 voor de vragen-/topiclijst voor de interviews).  
In een focusgroep met strategische stakeholders (vertegenwoordigers van (lokale/regionale) overheid, werkgevers en werknemers – zie bijlage 3 voor een overzicht) werd gediscussieerd over effectiviteit, de geleerde lessen en de onderscheidende rol van de provincie. De aanbevelingen die voortkomen uit het kwalitatief onderzoek, hebben enerzijds betrekking op effectiviteitscriteria (de doelmatigheid) van de ontwikkellijn en anderzijds op de geleerde lessen die de basis vormen voor de rol die de provincie kan spelen in het faciliteren van de projecten. De resultaten zijn hiermee ondersteunend naar (nieuwe) beleidsinitiatieven.
3. Resultaat: presentatie en werktafels tijdens de Meetup (12 juni 2018) en rapportage van de resultaten, conclusies en aanbevelingen.

De terugkoppeling in dit rapport is een integratie van de uitkomsten uit onafhankelijk kwalitatief onderzoek. Hiermee is een dieptebeeld ontstaan dat niet generaliseerbaar is naar andere contexten dan de Ontwikkellijn 'Iedereen doet mee'. De uitkomsten van het onderzoek worden op geanonimiseerd en geaggregeerd niveau gepresenteerd.

### **Opbouw van het rapport**

In het onderzoek is ingezoomd op twee hoofdvragen met bijbehorende subvragen die tevens de opbouw vormen van dit rapport. Het eerste hoofdstuk gaat in op de doelmatigheid van de projecten binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee'. Het tweede hoofdstuk gaat in op de geleerde lessen binnen de projecten, die de basis vormen voor facilitering door de provincie.

- Hoofdstuk 1 'Effectiviteit Projecten': Op basis van welke uitgangspunten op effectiviteit zou de provincie in de toekomst projecten kunnen faciliteren?
  - o Wat is de interne effectiviteit van de projecten (kwalitatieve evaluatie resultaten)?
  - o Hoe kan effectiviteit van projecten in de toekomst beoordeeld worden volgens materiedeskundigen?
  
- Hoofdstuk 2 'Facilitering op basis van geleerde lessen': Wat zijn de geleerde lessen binnen de projecten die de basis vormen voor de facilitering door de provincie?
  - o Wat zijn de geleerde lessen binnen de projecten (wat zijn succesfactoren, welke knelpunten worden ervaren, wat zijn randvoorwaarden)?
  - o Hoe verhoudt het provinciaal beleid zich tot de bestaande infrastructuur arbeidsmarktbeleid?
  - o Hoe kan de provincie de projecten effectief faciliteren?

Per hoofdstuk worden bevindingen, conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

## 1. Effectiviteit projecten

De ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' dient een antwoord te formuleren op de vraag: hoe krijgt en houdt Noord-Brabant mensen aan het fundament van de arbeidsmarkt aan het werk? Het gaat hier over het creëren van arbeidsplekken met een duurzaam karakter voor doelgroepen als (werkzoekende) jongeren, ouderen en mensen met een arbeidshandicap. De subsidiestromen 'Subsidieregeling Economie en Innovatie' en 'Subsidieregeling Arbeidsmarkt' hebben tot doel het faciliteren van projecten die voorzien in 'robuuste instrumenten en structuren voor de duurzame plaatsing van werkzoekenden'.<sup>1</sup> De vraag die voorligt in dit hoofdstuk is: "Op basis van welke uitgangspunten op effectiviteit zou de provincie in de toekomst projecten kunnen faciliteren?"

Om antwoord te krijgen op deze vraag, worden in dit hoofdstuk twee vragen behandeld:

1. Paragraaf 1.1: Wat is de interne effectiviteit van de projecten (kwalitatieve evaluatie resultaten)?
2. Paragraaf 1.2: Hoe kan effectiviteit van projecten in de toekomst beoordeeld worden volgens materiedeskundigen (beleidsvormend advies)?

### 1.1 Kwalitatieve evaluatie interne effectiviteit

Om tot een beeld te komen van de interne effectiviteit van projecten, zijn de projectverantwoordelijken bevraagd op doelmatigheid van de projecten.

#### Bevindingen

De doelmatigheid van de projecten is kwalitatief geëvalueerd: wat hebben de projecten opgeleverd in termen van bereik van doelgroepen, werkmethodes, duurzame plaatsing, et cetera? Analyse van de uitkomsten, leidt tot een aantal bevindingen:

- Resultaten (huidige en toekomstig) worden breed gedefinieerd:
- Bereik doelgroepen: projectverantwoordelijken geven aan dat zij mensen uit diverse doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt dienen, waaronder: mensen uit de WW, Wajong, arbeidsongeschikten, schoolverlaters, statushouders, bijstandsgerechtigden, 55+'ers, zij-instromers, mensen met een verstandelijke beperking en starters. Soms worden er ook mensen uit andere doelgroepen bediend met het project zoals professionals. Dit spectrum is dus breder dan de doelgroepen die in het uitvoeringsprogramma onder de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' beschreven is, namelijk: jongeren, ouderen en mensen met een arbeidshandicap.
- Plaatsing: in aantallen zijn de gerealiseerde resultaten nog beperkt (van enkele tot tientallen). Over effectiviteit van de projecten in de plaatsing van mensen zijn beperkt betrouwbare uitspraken te doen

---

<sup>1</sup> Uitvoeringsprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019'

omdat (1) projecten nog niet zijn afgerond en bijvoorbeeld voor sommige projecten geldt dat deze evaluatie halverwege de projectperiode is uitgevoerd, (2) de subsidie soms slechts een deel van de totale financiering van projecten bestrijkt: er was sprake van cofinanciering vanuit andere bronnen en (3) er sprake is van verschillende fasen waarin de projecten zich bevinden (zie laatste bullet voor de toelichting hierop).

- Duurzaamheid: wanneer projectverantwoordelijken reflecteren op de duurzaamheid van (toekomstige)plaatsing, beargumenteren zij deze op zeer diverse wijze. Er wordt soms gerefereerd aan het bieden van een vast contract of loopbaanperspectieven maar meestal aan de aanpak van het project die de randvoorwaarden schept voor duurzame plaatsing. Persoonlijke begeleiding die de deelnemers krijgen (door middel van bijvoorbeeld POP, ontwikkelplanen, medewerkers die getraind/gecoacht zijn om deelnemers te begeleiden) en/of aan een onderscheidende visie (zoals bijvoorbeeld arbeid versus participatie of zorg als uitgangspunt) en/of de inbedding van het project (zoals de samenwerking met/afstemming op bedrijven, overheid en onderwijs).
- Het middel als resultaat: een aantal projecten had tot doel een community op te zetten of een handboek te realiseren. Daarmee definiëren projectverantwoordelijken het door hen ontwikkelde middel als resultaat van het project en kan niet gesproken worden van effectiviteit in de vorm van plaatsing.
- Bij alle hierboven beschreven resultaten, dient in ogenschouw genomen te worden dat de fase waarin het project zich bevindt, een grote/bepalende invloed heeft. Een aantal projecten is startend/onderzoekend, terwijl andere projecten in een opschalingsfase zitten na bewezen succes. Dit gegeven is een bepalende factor in de mate waarin het concept ontwikkeld is en daarmee ook in de mate waarin plaatsingen en duurzaamheid van deze plaatsingen tot stand gekomen zijn.

*“Voorkom de duizend-bloemen-bloeien benadering zonder richting of structuur. Weinig criteria zijn enerzijds een voordeel door vormvrijheid maar anderzijds ook een nadeel want waar wordt je nu eigenlijk op afgerekend?” (Projectverantwoordelijke)*

De resultaten laten tevens zien dat respondenten aan verschillende kenmerken refereren als zij evalueren waarom de projecten een onderscheidende oplossing ('robuuste instrumenten/structuren') bieden:

- **Toegevoegde waarde op het bestaande:** de meeste projectverantwoordelijken refereren aan het feit dat ze een belangrijk element toevoegen aan bestaande concepten – zoals zorgboerderijen of buurthuizen - of dat ze een nieuw concept bedacht hebben. Opvallend is dat 'het fundament' waarop deze concepten rusten zeer divers is: van concepten die ontstaan zijn uit onderzoek en bewezen effectiviteit in de praktijk tot concepten met geen/een minder gefundeerde hypothese over de relatie tussen aanpak en uitkomsten.
- **Afhankelijkheid:** een aantal projectverantwoordelijken ziet de subsidie(termijn) als een (klein) onderdeel van een project dat breder ingebed is qua tijdspad en financiers. Afgezet tegen projecten die de uitkomsten

van het project relateren aan de subsidie(termijn) van de provincie, duidt de eerste categorie op minder afhankelijkheid.

- **Fases:** projectverantwoordelijken geven aan projecten en concepten nog ontwikkeld moeten worden en dat effectiviteit hiermee (deels) nog een open vraag is. Andere projectverantwoordelijke geven aan een bewezen effectief instrument/concept te hebben ontwikkeld en zijn bezig met opschaling (intern en/of extern aan de eigen onderneming).

*“Fijn dat er ruimte is voor projecten die net buiten de kaders vallen en ruimte bieden voor innovatieve projecten, het bevordert de creativiteit” (Projectverantwoordelijke)*

## **Conclusies kwalitatieve evaluatie interne effectiviteit**

De reflectie op de interne effectiviteit van de projecten leidt tot een aantal conclusies:

- De scope van de projecten is breed: wat deze opgeleverd hebben qua bereik van mensen in doelgroepen, resultaten en ‘robuuste instrumenten/structuren’ loopt zeer uiteen.
- Om effectiviteit van projecten goed te meten en uitspraken te doen over de mate van effectiviteit, moet je deze kunnen spiegelen aan helder gedefinieerde indicatoren hiervan: zowel in resultaten (wat moeten de projecten opleveren?) als instrumenten/methoden (hoe moeten ze dit doen?). Termen/criteria als ‘duurzame plaatsing’, ‘robuuste instrumenten’ en ‘innovatie’, zoals die nu gehanteerd worden in de aanvraagprocedures, zijn te breed om effectiviteit te kunnen meten.
  - De bevindingen ten aanzien van de interne effectiviteit van de projecten geven input voor toekomstige indicatoren ten aanzien effectiviteit van projecten binnen de ontwikkellijn “Iedereen doet mee”. Hierop is gereflecteerd door materiedeskundigen (zie paragraaf 1.2).

## **1.2 Effectiviteit in de toekomst: advies materiedeskundigen t.a.v. provinciale beleidsvorming**

Een inhoudsanalyse van de projectplannen en de kwalitatieve gespreksronde onder projectverantwoordelijken vormden input voor een reflectie onder materiedeskundigen in een focusgroep. Deze heeft geleid tot beleidsvormend advies richting de provincie ten aanzien van projecteffectiviteit. Enerzijds moet er een scherpere definitie komen van ‘duurzame plaatsing’ (doelmatigheid) en anderzijds van ‘robuuste instrumenten’. De adviezen van de materiedeskundigen op deze twee lijnen worden hieronder toegelicht.

### **Duurzame plaatsing**

Resultaten wijzen uit dat projecten altijd een perspectief op arbeid moeten bieden en niet slechts op bijvoorbeeld zingeving of dagbesteding. Dat kan hetzij doordat het betreffende project direct leidt tot plaatsing van kandidaten in werk, hetzij doordat het betreffende project een bijdrage levert aan de invulling en versterking van één of meer schakels in de keten die leidt naar werk (bijvoorbeeld: motivatie, oriëntatie, assessment, opleiding/scholing, et cetera).



Alleen 'plaatsing' van mensen uit de diverse doelgroepen is in dit kader niet voldoende: deze dient altijd samen te gaan met 'duurzaamheid'. De definitie van duurzaamheid is echter niet helder te formuleren voor deze ontwikkellijn. Duurzaamheid is een relatief begrip: dit is afhankelijk van de gesteldheid van de werkzoekenden, die zeer divers van karakter zijn in deze regeling. Ook moet duurzaamheid niet gerelateerd worden aan zelfredzaamheid in arbeid: sommige mensen zullen altijd (intensieve) zorg en/of begeleiding nodig hebben. De resultaten laten zien dat de regeling zich zou moeten focussen op 'verduurzaming van arbeid' binnen projecten. Dit wordt als volgt gedefinieerd:

- Er dient sprake te zijn van op de doelgroep afgestemde en persoonlijke ontwikkelperspectieven.
- Inbedding in de interne organisatie: medewerkers zijn/worden toegerust op de aanpak/samenwerking met nieuwe collega's uit de betreffende doelgroep.
- Inbedding externe context: er wordt ingehaakt op de belangen/het beleid van meerdere stakeholders en de regionale/lokale infrastructuur.
- Het primaire motief van de projecten moet 'verduurzaming van arbeid voor mensen aan het fundament van de arbeidsmarkt' zijn en niet het bedrijfseconomisch belang van individuele werkgevers.

*“Hoe je stakeholders betreft en hen laat participeren is een belangrijk criterium. Zoek waar je elkaar kunt versterken. Je moet niet laten zien wat jij doet maar wat je samen doet. Breng het grotere belang in kaart: het gaat niet alleen over uitstroom van deelnemers maar ook over wijkontwikkeling, kwetsbare mensen GGZ en bezuinigingen van de gemeente. Het is mooi dat we dat nu eens samen kunnen brengen”*

(Projectverantwoordelijke)

## **Robuuste instrumenten**

Naast het doel van de ontwikkellijn om verduurzaming van arbeid tot stand te brengen, wordt gesteld dat het ook belangrijk is om met het project een 'robuuste oplossing' te bieden. Wanneer de provincie 'robuuste instrumenten' faciliteert, zou ze bij accordering van de projecten antwoord moeten geven op de vraag of projecten onderscheidend en uiteindelijk zelfdragend zijn en of er diversiteit in het type projecten wordt gefaciliteerd. Hieronder worden deze criteria toegelicht.

### *Onderscheidende projecten*

Een door de provincie gefinancierd project dient onderscheidend te zijn ten opzichte van het bestaande. Projecten kunnen raken aan bestaande concepten, zoals bijvoorbeeld zorgboerderijen, buurthuizen et cetera, maar door bijvoorbeeld de toegepaste methodiek of het bereik maken zij een belangrijk verschil. Dit betekent dat het project een onderscheidende oplossing biedt voor een specifiek probleem. De onderliggende causaliteit is helder: waarom leidt de aanpak tot resultaten en wat is daarvoor nodig? Deze visie is dan geënt op bestaande ervaringen/inzichten (praktisch en/of theoretisch) en daarmee goed onderbouwd. 'Innovatie' als

criterium hanteren, hetgeen in de huidige criteria aan de orde is, is lastig: buiten het feit dat dit begrip om een scherpe definitie vraagt, is innovatie in het kader van deze projecten nooit absoluut en altijd contextgebonden. Wat in een bepaalde regio effectief vernieuwend is, hoeft dit in een andere regio niet te zijn. Het gaat eerder over procesoptimalisatie.

*“Er wordt te weinig gekeken naar onderliggende causaliteit bij projecten: waarom leidt x tot y en wat is daarvoor nodig? Het huidige criterium ‘Innovatie’ blijkt in de projecten vaak ‘oude wijn in nieuwe zakken’. Het gaat om de vraag waar het innovatief instrument toe leidt.” (lid deskundigheidscommissie)*

### *Zelfdragende resultaten*

De voorziene resultaten van een project moeten levensvatbaar zijn na de subsidietermijn. Het ultieme doel is dat zij integraal onderdeel uitmaken van de reguliere bedrijfsvoering in de externe omgeving (zie ook afbeelding 1). Dit maakt dat door de aanvrager van de subsidie perspectief geboden moet worden op borging/uitrol/opvolging van de uitkomsten. De subsidieperiode zou geen kader voor het project moeten zijn als wel een fase in het proces van concept naar reguliere bedrijfsvoering. Financieel gezien vertaalt zich dit naar een beperkte afhankelijkheid van de provincie. Een helder financieringsmodel met (perspectief op) financiering door meerdere partijen is essentieel. Het project levert uiteindelijk een zelfdragend construct op.

*“Het onderdeel waarop het onderzoek betrekking heeft, bestrijkt een zeer beperkt deel van het totaal, maar gaf ons wel een extra impuls. Tegelijkertijd is dan moeilijk te onderscheiden welk deel van het resultaat aan de bijdrage van de provincie is toe te rekenen, het gaat om het grotere verhaal dat we met elkaar aan het bouwen zijn..” (Projectverantwoordelijke)*

### *Type projecten faciliteren*

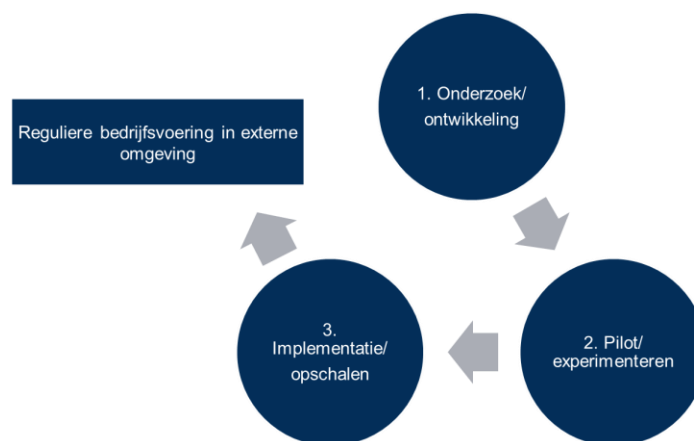
De provincie wil met het faciliteren van projecten een experimentele rol vervullen, alsook succesvolle projecten opschalen/kopiëren. Deze rol wordt erkend en gewaardeerd door de geïnterviewden. In dit kader wordt gesteld dat de rol tot uiting komt in diverse ‘projecttypen’ die in feite processtadia weerspiegelen (zie afbeelding 1):

1. Projecten in een onderzoeks-/ontwikkelingsfase
2. Projecten in een pilot-/experimenteerfase
3. Projecten in een implementatie-/opschalingsfase

*“Het zou echt meerwaarde hebben als na afronding van het nu lopende pilotproject implementatieruimte en – budget beschikbaar zou zijn om door te kunnen pakken op de resultaten en te komen tot inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van betrokken stakeholders, zoals bijvoorbeeld gemeenten.”*

*(Projectverantwoordelijke)*

In de toekomst mogen die projecttypen explicieter onderscheiden worden. Wanneer de provincie deze diverse projecttypen faciliteert, worden tevens een lange termijn perspectief en een duurzame aanpak gestimuleerd. Onderscheid maken in deze projecttypen heeft een aantal implicaties. Ze zijn divers van aard en leiden tot andere uitkomsten: projecten in type 1 en 2 kunnen (en mogen) bijvoorbeeld sneller ‘mislukken’ dan type 3. Daar moet ook ruimte voor zijn, zolang de provincie evenals de projectverantwoordelijken ook leren van faalcases. Om de effectiviteit van de projecten echter zoveel mogelijk te waarborgen, wordt gesteld dat er voor de projecttypen, naast bovenstaande fundamentele uitgangspunten, diverse (accenten in) criteria gelden. Projecttype 3 zou bijvoorbeeld bij aanvraag al meer ‘bewijs’ moeten kunnen overleggen van een effectieve aanpak. Ook kan gedacht worden aan het hanteren van een facultatieve/ontwikkelaanpak met ijkpunten/fasen met bijbehorende beslismomenten (groei- en ontwikkelmodel) in plaats van een afgebakende projectaanpak (statisch model). Op deze manier ontstaat er ruimte om projecten tijdens uitvoering bij te sturen dan wel af te breken.



*Afbeelding 1: voorbeeld van onderscheid in diverse projecttypen*

## **Conclusies advies materiedeskundigen t.a.v. provinciale beleidsvorming effectiviteit**

De reflectie op het advies van materiedeskundigen t.a.v. provinciale beleidsvorming effectiviteit van de projecten, leidt tot een aantal conclusies:

- De projecten moeten leiden tot ‘verduurzaming van arbeid’. De definitie die de materiedeskundigen hiervan geven, biedt handvatten voor effectiviteitscriteria.
- Projecten vormen robuuste instrumenten/oplossingen wanneer ze onderscheidend en zelfdragend zijn. De definities die de materiedeskundigen hiervan geven, bieden handvatten voor effectiviteitscriteria. Ook wordt de provincie geadviseerd diversiteit in type projecten te faciliteren om van ontwikkeling tot opschaling van ‘robuuste instrumenten’ mogelijk te maken.

## 1.3 Implicaties en aanbevelingen

Bovenstaande uitgangspunten geven handvatten voor aangepast beleid rondom effectiviteitscriteria die de provincie kan hanteren voor projecten binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee':

- Pas effectiviteitscriteria aan naar de aard en doelstellingen van de ontwikkellijn door bovenstaande (uitgangspunten voor) criteria te hanteren.
- Hanteer de effectiviteitscriteria niet enkel als verantwoordingsmiddel aan de voorkant en aan de achterkant van de projecten maar ook als leer- en reflectiemiddel tijdens de uitrol van projecten.
- Resultaten zijn met deze criteria (deels) niet kwantificeerbaar maar kwalitatief te duiden. Aanbevolen wordt om de projecten niet enkel te laten verantwoorden op cijfers maar juist ook op de kwalitatieve aspecten (zoals bijvoorbeeld 'verduurzaming arbeid'). Het bereik/de impact van de projecten is hiermee (deels) 'vertelbaar' in plaats van meetbaar.
- Onderscheid projecttypen (onderzoek/innovatie, pilot/experiment, implementatie/opschaling) met aparte, nader te definiëren, beoordelingscriteria. Stimuleer hiermee een lange termijn perspectief en een duurzame aanpak, maar maak ook zij-instroom mogelijk.
- Onderzoek en implementeer werkende (positief stimulerende) financieringsmodellen: voor de verschillende projecttypen bijvoorbeeld een verschuivende financiering van 75/25 naar 25/75 verhouding subsidie/eigen inbreng ten behoeve van een maximale verduurzamingskans en versterking van het eigenaarschap aan de zijde van de projectinitiatiefnemers.
- Onderzoek of, naast diversiteit in financiering voor de verschillende projecttypen, een diversiteit in subsidietermijnen een goede stimulans zou zijn. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat projecten die gericht zijn op onderzoek minder tijd nodig hebben dan implementatieprojecten.

## 2. Facilitering op basis van geleerde lessen

Het provinciale uitvoeringsprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019' maakt inzichtelijk welke functie en positie de provincie Noord-Brabant nastreeft op het terrein van de arbeidsmarkt als uitwerking van het voorgestane economisch beleid. Kernpunt daarbij is dat de **provincie niet maakt, maar mogelijk maakt**. Agenderen, faciliteren, experimenteren en verbinden zijn de rollen die daar in de optiek van de provincie bij passen. De provincie wil in dit kader haar rollen voor de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' verder aanscherpen. De vraag die voorligt in dit hoofdstuk is: "Wat zijn de geleerde lessen binnen de projecten die de basis vormen voor de facilitering door de provincie?"

Om antwoord te krijgen op deze vraag, is met projectverantwoordelijken en materiedeskundigen gereflecteerd op drie vragen die in dit hoofdstuk worden behandeld:

1. Paragraaf 2.1: Wat zijn de geleerde lessen binnen de projecten (wat zijn succesfactoren, welke knelpunten worden ervaren, wat zijn randvoorwaarden)?
2. Paragraaf 2.2: Hoe verhoudt het provinciaal beleid zich tot de bestaande infrastructuur arbeidsmarktbeleid?
3. Paragraaf 2.3: Hoe kan de provincie de projecten effectief faciliteren?

### 2.1 Geleerde lessen: de basis voor facilitering

Aan projectverantwoordelijken is in het kader van projectinterne effectiviteit gevraagd waar zaken goed gingen, waar zij als projectleider tegenaan liepen en wat belangrijke voorwaarden waren om het project aan de doelstellingen te laten voldoen (projectinterne effectiviteit). Resultaten wijzen uit dat deze geleerde lessen in te delen zijn naar drie onderwerpen: wet- en regelgeving, inbedding in samenwerking en financiering en uitloop. Deze worden hieronder toegelicht.

#### Wet- en regelgeving

Tijdens de opstart en uitrol van het project was er sprake van belemmeringen in wet- en regelgeving die een tijdige en voorspoedige ontwikkeling van het project bemoeilijkten. Deze belemmeringen waren meestal gerelateerd aan (verkokering in) wet- en regelgeving en diversiteit in beleid tussen diverse gemeenten van eenzelfde instituut. Voorbeelden hiervan zijn:

- Verkokering tussen de Zorgwet en de Participatiewet: *"Er is nog veel verkokering tussen zorg en arbeid. Dit is een stichting die bedrijfsmatig werkt en een zorginstelling: die worden verenigd. Dat is een lastig punt bij de overheid: je zit in vakje A of vakje B; je valt onder de Participatiewet of onder de Zorgwet. In die zin lopen we voor de troepen uit."* (Projectverantwoordelijke)
- Diversiteit gemeentelijke afspraken sociaal werkbedrijf: *"Werknemers van verschillende gemeenten worden aangeleverd via WSD. De WSD werkt voor 18 gemeenten waar ze verschillende afspraken mee hebben. WSD heeft dus een portfolio met 18 verschillende regelingen; dat is voor een werkgever ondoenlijk. Het zorgt ook voor een ongelijke behandeling onder de medewerkers zelf."* (Projectverantwoordelijke)

Projectverantwoordelijken gaven aan dat de geleerde les in dit kader was om bij diverse belangen aan te sluiten (zie effectiviteitscriterium 'verduurzaming arbeid' hoofdstuk 1). Ook vinden ze dat hierin een belangrijke rol voor de provincie is weggelegd in belangenbehartiging en communicatie (zie paragraaf 'Facilitering projecten').

## **Inbedding in samenwerking**

Projectverantwoordelijken geven aan dat, in het kader van 'verduurzaming arbeid', het van belang is dat zowel de gehanteerde methodiek als de mensen uit de doelgroepen inbedding vinden in samenwerking, zowel intern als extern.

### *Interne samenwerking*

Weerstand binnen de interne organisatie is een factor waar de projectverantwoordelijken tegenaan zijn gelopen. Het gaat dan om weerstand tegen de samenwerking met doelgroepen of nieuwe methoden.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Consolideren werkwijze op de werkvloer: *"We moeten nog een vertaalslag maken naar de werkvloer. Dat is lastig: hoe krijg ik de werkwijze tussen de oren van medewerkers? Ze moeten vat krijgen op de werkwijze en ik moet duidelijk maken wat de vervolgstappen zijn. Consolideren van het proces op de werkvloer en daar de tijd voor nemen is belangrijk."* (Projectverantwoordelijke)
- Verschillende lagen binnen de organisatie meekrijgen: *"Het overtuigd meekrijgen van de tussenlaag binnen organisaties is een lastig probleem: Directies zijn te overtuigen en worden enthousiaster door samenwerking in een stuurgroep en het zien dat het (op onderdelen) werkt. De uitvoerende medewerkers op de werkvloer zijn mee te krijgen omdat zij snel resultaat in de praktijk zien. De tussenlaag, bijvoorbeeld beleidsmedewerkers, zijn moeilijker enthousiast te krijgen."* (Projectverantwoordelijke)

Zittende medewerkers in een bedrijf of organisatie moeten 'meegenomen' worden in het traject om nieuwe collega's uit een doelgroep op een duurzame manier aan de slag te helpen en houden. Een aantal projectverantwoordelijken heeft geleerd om hier specifiek aandacht aan te besteden.

### *Externe samenwerking*

Een aantal projectverantwoordelijken ervoer een belemmering door een gebrek aan afstemming met lokale/regionale netwerken, strategische stakeholders (zoals overheid, onderwijs) en samenwerkingspartners voorafgaand en tijdens het project. Voorbeelden hiervan zijn:

- Verbinding met partners voor in- en uitstroom van mensen uit een doelgroep: *"Om dit plan te laten slagen en de mensen ergens anders te laten werken, moet er verbinding zijn met partners. Verbinding*

*komt er door naar gelijkgestemden te gaan en werkwijzen af te stemmen. Aan de andere kant wordt er door verbinding ook instroom bewerkstelligd.”* (Projectverantwoordelijke)

- Commitment van partijen om doelen te bereiken: *“We hebben geleerd dat we meer commitment nodig hebben van financiers, overheidsinstellingen en klanten om zo meer en gericht naar een doel te werken waar iedereen een bijdrage aan levert. We worden nu als één partij beoordeeld en dat is eigenlijk niet fair want je hebt medewerking van het systeem en klanten nodig.”*

(Projectverantwoordelijke)

- Samenwerking met het UWV: *“De deur van het UWV moet open: we mogen ons verhaal niet eens vertellen. Ze hebben mensen in portefeuille en dan wordt een samenwerking tegengehouden.”*

(Projectverantwoordelijke)

De inbedding van een traject in lokale/regionale netwerken, strategische stakeholders (zoals overheid, onderwijs) en samenwerkingspartners moet gedegen zijn om projecten te kunnen implementeren en/of op te schalen. Een aantal projecten hanteert bijvoorbeeld ‘leer- of ontwikkellijnen’ die om doorstroom naar en/of samenwerking met andere organisaties vragen. Commitment van stakeholders wordt daarbij gezien en ervaren als een *condicio sine qua non*.

## **Financiering en uitloop**

Om zaken volledig/beter/grootser aan te pakken, dan wel ten behoeve van onvoorziene omstandigheden, geven de projectverantwoordelijken regelmatig aan meer geld nodig te hebben. Ook zijn ze er regelmatig tegenaan gelopen dat ze, door dezelfde oorzaken, meer tijd kwijt waren en dus uit hun planning liepen. Dit was iets wat meestal moeilijk te voorkomen was gezien het verloop van het proces, dat deels onvoorspelbaar was en/of aangepast diende te worden door voortschrijdend inzicht. Voorbeelden hiervan zijn:

- Tijd- en geldinvestering inbedding op de werkvloer en het vinden van partners: *“Inbedding op de werkvloer en geschikte partners vinden kost veel tijd, capaciteit en investering... Maakt het proces deels onvoorspelbaar. Daarom goed om de mogelijkheid te hebben om te verlengen.”*
- (Projectverantwoordelijke)
- Tijdinvestering implementatie project: *“Implementatie is een aandachtspunt: momenteel wordt onderzocht hoe en wat. Zowel de overgang naar reguliere financiering als naar zelfsturing zijn daarbij kritische factoren. Dit kost tijd.”* (Projectverantwoordelijke)

Projectverantwoordelijken geven aan dat een gedegen ‘verdienmodel’ en meerdere financiers essentieel zijn. Ook is enige mate van flexibiliteit in projecttermijn wenselijk.

## **Conclusies**

- Belemmeringen, randvoorwaarden, succeservaringen hebben meestal betrekking op de drie thema’s wet- en regelgeving, inbedding in samenwerking en financiering en uitloop.

- Deze geleerde lessen, bieden handvatten voor de faciliterende rol die de provincie op zich kan nemen, zonder daarmee overigens voor alle tegenslag een oplossing te moeten bieden. In voorkomende gevallen zou een intermediaire rol kunnen worden vervuld.

## 2.2 Verhouding provinciaal beleid tot bestaande infrastructuur arbeidsmarktbeleid

Een vraag die voorgelegd is tijdens het onderzoek is: wat is de onderscheidende rol van de provincie ten aanzien van de rol die regionale en lokale instituten op zich nemen in het faciliteren, creëren en invullen van arbeid aan het fundament van de arbeidsmarkt? Het wordt wenselijk geacht dat de provincie beleid-overstijgend experimenteert met nieuwe oplossingen die lokaal niet/nauwelijks ondersteund worden. Tegelijkertijd moet de provincie de samenwerking en/of afstemming zoeken met de bestaande infrastructuur. Ten eerste om op een regio-overstijgende manier een vormende rol te hebben door regio's en gemeenten van elkaar te laten leren op het gebied van regelgeving (bijvoorbeeld in het creëren van regelluwe zones). Ten tweede om de projecten goed te laten inbedden in de externe context (aansluiten op de belangen/het beleid van meerdere stakeholders en de regionale/lokale infrastructuur).

### Conclusies

De provincie verhoudt zich tot de bestaande infrastructuur arbeidsmarktbeleid door een tweeledige rol op zich te nemen:

- Invulling belangenbehartigingsfunctie, stimuleren en creëren van een leermechanisme onder landelijke, regionale en lokale instituten en storytelling en communicatie (zie paragraaf 'Facilitering projecten').
- 'Aansluiting externe context' hanteren als criterium voor de accordering van projecten (zie paragraaf 'Verduurzaming arbeid').

*"Het tot stand brengen van verbinding is een rol van de provincie. Ze moet weten wat er regionaal en lokaal speelt en daarop verbinden en de smeerolie zijn."* (Participant focusgroep)

## 2.3 Facilitering projecten

De toegevoegde waarde van de provincie als subsidieverstrekker voor onderscheidende oplossingen voor het fundament van de arbeidsmarkt wordt door projectverantwoordelijken onderschreven. In het algemeen wordt hierbij een aantal uitgangspunten gehanteerd:

- Zorg in subsidiëring voor schaarste maar ook voor de juiste incentive: dit zorgt respectievelijk voor zelfdragende resultaten en geeft de ruimte voor een initiatief dat tijd en capaciteit vraagt van ondernemers en dat risico's met zich meebrengt door de experimentele aard.

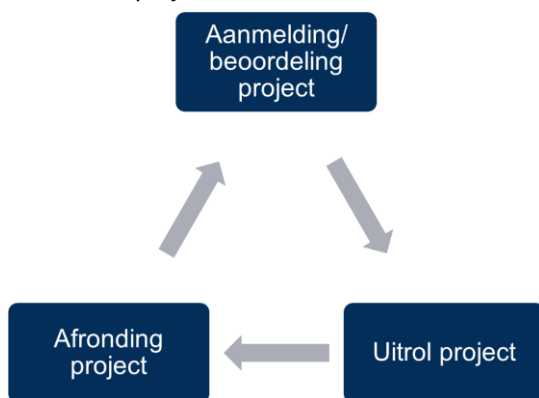


- Laat de subsidie(voorwaarden) afhankelijk zijn van de projecttypen waarbij rekening gehouden wordt met een volgtijdelijkheid in onderzoeksfase, pilotfase en implementatiefase (zie afbeelding 1).
- Laat de subsidie afhankelijk zijn van de facultatieve/ontwikkelaanpak met ijkpunten/fasen met bijbehorende beslismomenten en wees helder over de investeringen die de provincie in de verschillende fasen van een project wel/niet kan doen.
- Faciliteer de begeleiding/coaching van de afzonderlijke projecten.

*“Zonder subsidie was het lastig en misschien wel onmogelijk geweest om de doorvertaling naar werkervaring en plaatsing in de arbeidsmarkt adequaat vorm te geven.” (Projectverantwoordelijke)*

Naast deze algemene uitgangspunten ten aanzien van de gewenste rol van de provincie, wordt deze tevens gerelateerd aan specifieke fasen van de projecten: facilitering tijdens de aanmelding, de uitrol en de afronding van het project (zie afbeelding 2).

*Afbeelding 2: diverse fasen van projecten*



### **Aanmelding/beoordeling van het project**

Ten aanzien van de aanmelding en beoordeling van projecten zien projectverantwoordelijkheden en stakeholders dat de rol van de provincie zowel op inhoud als proces aangescherpt mag worden.

#### *Inhoud beoordeling*

Aangezien projecten op diverse effectiviteitscriteria beoordeeld worden, wordt kennis en expertise verlangd die passend zijn bij deze criteria. In de beoordeling van projecten is iemand nodig die boven de materie kan staan en een goed referentiekader heeft. Een veelheid aan kennis is nodig om de verschillende projectaanvragen adequaat op de diverse criteria te kunnen beoordelen; de reden waarom de onafhankelijke beoordelingscommissie zou moeten bestaan uit complementaire partijen zoals:

- Deskundigen arbeidsmarkt voor het fundament van de arbeidsmarkt (visie op de criteria 'verduurzaming arbeid', 'zelfdragend' en 'type projecten')
- Regiopartijen (criterium 'inbedding externe organisatie')
- Projectleiders van geslaagde projecten (ervaringsdeskundig, onderscheidende visie/ondernemerschap)
- Professionals die werken met 'durfkapitaal' (ervaringsdeskundig, onderscheidende visie/ondernemerschap)

Daarbij wordt tevens als aanbeveling meegegeven om niet enkel aan de voorkant van maar ook tijdens de projecten te beoordelen op voortgangsrapportages en eventuele effectiviteitscriteria (bijvoorbeeld tijdens de kritische ijkpunten/beslismomenten gedurende de uitrol van projecten).

### *Proces beoordeling*

De rol van de provincie kan in het proces van beoordeling op een aantal punten aangescherpt worden. Ten eerste wordt gesteld dat er een brug geslagen moet worden tussen de perspectieven/beleving van de overheid en die van initiatiefnemers van projecten. Terugkijkend op de projectplannen die geschreven moesten worden, vonden projectverantwoordelijken en personen uit de deskundigheidscommissie dat de criteria breed te interpreteren waren en niet altijd aansloten op de taal van ondernemers. Dit maakt dat er in grote vrijheid beargumenteerd en beoordeeld is. Naast de inhoudelijke oplossing om meer kennis/expertise te introduceren in de deskundigheidscommissie, worden twee andere procesoplossingen gezien:

- De initiatiefnemers meer accuraat de projectplannen laten invullen door hen beter mee te nemen in de criteria voorafgaand aan het opstellen van de projectplannen.
- In gesprek gaan met initiatiefnemers om een beter gevoel te krijgen bij de manier waarop met de projecten wel/niet aangesloten wordt bij de criteria. Ook wordt gesteld dat een deel van de criteria wellicht minder goed is te onderbouwen op papier en beter in een gesprek of een pitch (zoals bijvoorbeeld 'onderscheidende visie').

### **Uitrol van het project**

Ten aanzien van de uitrol van projecten zien projectverantwoordelijkheden en stakeholders diverse rollen voor de provincie weggelegd. Deze rollen raken direct aan de 'geleerde lessen' op het gebied van wet- en regelgeving, samenwerking en financiering/flexibiliteit (zie paragraaf 'Geleerde lessen: de basis voor facilitering') en worden gedefinieerd vanuit respectievelijk de functies belangenbehartiging & communicatie, het creëren van leermomenten & matchmaking en ondersteuning in financiering en flexibiliteit.

*Wet- en regelgeving: belangenbehartiging en communicatie*

Geïnterviewden zien een vierledige rol weggelegd voor de provincie om projecten te ondersteunen in het overkomen van belemmeringen die zij ervaren in het kader van lokale, regionale en landelijke wet- en regelgeving:

- **Het creëren van een leermechanisme:** lokale/regionale en landelijke stakeholders (bijvoorbeeld gemeenten, UWV, ministeries) onderling kennis laten delen over hun aanpak. Hier kan dan tevens input opgehaald worden voor de lokale en landelijke belangenbehartiging.
- **Belangenbehartiging** richting de landelijke en lokale overheden ten behoeve van ontschotting en het creëren van regelluwe zones.
- **Regionale storytelling en communicatie**, waarbij de provincie informatie deelt over de succes- én faalfactoren en de geleerde lessen over regio's heen. Aangegeven wordt dat juist ook dat laatste, het delen van zaken of projecten die niet goed gegaan zijn, essentieel is om een lerend mechanisme effectief te laten zijn.
- Anderzijds dienen initiatiefnemers/projectleiders ondersteund en begeleid te worden in het niet verzanden in theoretische aannames dat wet- en regelgeving een succesvolle doorloop van het project in de weg staat daar waar dat *niet* het geval is.

*“Lobby richting de landelijke en lokale overheid zou goed zijn, bijvoorbeeld ten behoeve van regelluwe zones. Binnen de Participatiewet zit een mogelijkheid om een stimuleringspremie toe te kennen waar gemeenten toe kunnen besluiten. We hebben veel last gehad van partijen in Nederland die hier minder zorgvuldig mee omgingen.” (Projectverantwoordelijke)*

*Samenwerking: creëren leermomenten en matchmaking*

Om projecten te ondersteunen bij de interne en externe samenwerkingsvraagstukken, wordt een aantal rollen voor de provincie gedefinieerd:

- **Het creëren van leermomenten** voor projectverantwoordelijken door tussentijdse evaluaties van afzonderlijke projecten niet alleen in te steken op het afleggen van verantwoording maar ook op het spiegelen/coachen op de doorloop van de projecten. Het heeft de voorkeur dat dit begeleid wordt door professionals/experts die inhoudelijk en procesmatig goed kunnen reflecteren/adviseren. Hierbij moet kritisch gekeken worden naar: worden de goede vragen gesteld, hebben die professionals/experts de juiste kennis/ervaring en het juiste netwerk?
- **Matchmaking tussen projecten** signaleren en die partijen bij elkaar brengen op thema's, behoeften, kansen en/of belemmeringen. Let op dat verschillende type projecten andere leerbehoeften hebben. Bijvoorbeeld: projecttypen 'implementatie en opschaling' kunnen wellicht minder leren van de projecttypen 'onderzoek en ontwikkeling'. Het onderscheid tussen procesmatige thema's (hoe) en inhoudelijke thema's (wat) is daarbij overigens ook van belang.

- **Organiseer meer leercirkels/een academie/meet-ups** (nu sprake van drie meet-ups). Mensen komen als deze voldoende toegevoegde waarde hebben, hetgeen betekent dat er sprake is van een inhoudelijk goed programma en inhoudelijk goede mensen. Er dient sprake te zijn van minder aanbodgerichtheid/zenden en van meer vraaggerichtheid, interactie en inspiratie: het delen van ervaringen van projectverantwoordelijken onderling en van projectverantwoordelijken met instituten (zoals overheden en UWV) is belangrijk. Ook wordt het wenselijk gevonden dat ambassadeurs/ervaringsdeskundigen spreken. De bijeenkomsten dienen een structureel karakter te hebben: organiseer ze een aantal maal per jaar.

*“Een stevigere rol van de provincie is gewenst in het beoordelen, begeleiden en ondersteunen van projecten, door professionele, betrokken ondersteuners die als sparringpartner kunnen fungeren.”*

*(Projectverantwoordelijke)*

#### *Financiering en vertraging: ondersteuning in financiering en flexibiliteit*

Om projecten te ondersteunen in het vinden van extra financiering wordt een aantal zaken van de provincie gevraagd:

- Transparantie over de (toekomstige) subsidieverstrekking van de provincie.
- Ondersteuning in het (financiële) (vervolg)traject:
  - o Handvatten bieden bij het vinden en opsporen van financiers/subsidieverstrekkingen zoals bijvoorbeeld private investeerders.
  - o Handvatten bieden in het proces om financiers/subsidieverstrekkingen aan je te binden (zoals het meetbaar maken van de business case).

Daarnaast wordt het wenselijk geacht dat de provincie in enige mate flexibel blijft in de verlenging van de subsidietermijn en/of aanpassing van projectdoelen vanwege onvoorspelbaarheid van en/of het voortschrijdend inzicht in de projecten.

#### **Afronding van het project**

Projectverantwoordelijken en stakeholders zien ten aanzien van de afronding van projecten diverse rollen voor de provincie weggelegd die relateren aan evaluatie en opvolging:

- Evaluatie projecten waarbij resultaten worden afgezet tegen de doelen. Hierbij dient de provincie open te staan voor positieve en negatieve wendingen. Faal- en succesfactoren zijn de input voor het vervolgtraject.
- Afronding of opvolging projecten: in gesprek gaan over het vervolg. Indien de initiatiefnemers doorgaan, zal de provincie aandacht moeten hebben voor facilitering hierin op de hiervoor beschreven manieren. Het vervolg van een project kan ook buiten de scope van de provincie komen te liggen.

## Conclusies

De provincie kan de projecten effectief faciliteren gedurende verschillende fasen van het project

- De subsidieregelingen zijn een waardevolle katalysator voor projecten buiten de lokale/regionale kaders: deze hebben ontwikkelingen/innovatie mogelijk gemaakt dan wel versneld.
- De gewenste rol van de provincie wordt gerelateerd aan specifieke fasen van de projecten: facilitering tijdens de aanmelding, de uitrol en de afronding van het project. Binnen deze fasen zijn verschillende inhoudelijke en procesrollen benoemd. Deze bieden handvatten voor een aanscherping van de rol van de provincie binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee'.

## 2.4 Implicaties en aanbevelingen

Bovenstaande bevindingen leiden tot aanbevelingen voor een specificatie/aanscherping van de onderscheidende rol die de provincie heeft ten aanzien van de bestaande (lokale en regionale) infrastructuur arbeidsmarktbeleid en de projecten binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee':

- Voer een vervolgonderzoek uit waarbij de drie thema's onder 'geleerde lessen' verder uitgediept kunnen worden onder meerdere projecten.
- Voer een 'nulmeting' uit ten behoeve van de afstemming van enerzijds het vorm te geven dan wel te operationaliseren provinciaal beleid op dat van gemeenten, regionale werkbedrijven, arbeidsmarktregio's et cetera. Kortom: krijg inzichtelijk wat de regio's en gemeenten in het kader van onder andere wet- en regelgeving al doen, zodat op provinciaal niveau bewust gekozen kan worden voor aanvulling dan wel afwijking hierop.
- Beleidsinhoudelijk: het provinciaal beleid kan, onder andere in aansluiting op voorgaand punt, nader geconcretiseerd en geoperationaliseerd worden in afstemming met bestaand beleid en bestaande wet- en regelgeving in de regio's en gemeenten.
- Investeer in facilitering.
- Start experimenteel met een nieuwe werkwijze op basis van een meer uitgewerkt plan op de facilitering.
  - o Doe dit voor de verschillende rollen/funcities per fase van de projecten.
  - o Specificiceer hierbij: wat doet de provincie zelf, wat doen andere partijen en welke kennis, expertise, competenties en capaciteit zijn daarvoor nodig?
  - o Wat zijn belangrijke randvoorwaarden om het provinciaal beleid en de operationalisering daarvan tot een succes te maken?

## Tot Slot

Zoals de provincie stelt in het uitvoeringsprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019', zal met de ontwikkellijn 'iedereen doet mee' als een van de vijf ontwikkellijnen.....

*"(...) innovatie van het arbeidsmarktbeleid en de experimentele rol van de provincie vorm krijgen. Door een inhoudelijke en organisatorisch samenhangende werkwijze te ontwikkelen wordt de arbeidsmarkt verder versterkt, kennis gedeeld en goede initiatieven opgeschaald."*<sup>2</sup>

De uitkomsten van het onderzoek onderschrijven het belang van de ontwikkeling van een inhoudelijk en organisatorisch samenhangende werkwijze voor de versterking van de arbeidsmarkt. De projecten binnen de ontwikkellijn blijken een waardevol instrument om mensen aan het fundament van de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen en houden, *mits* deze projecten nadrukkelijk gezien worden als een middel om een grotere maatschappelijke en systemische verandering op gang te brengen. Tijdens de interviews in het kader van het onderzoek is daarnaast ook duidelijk gebleken dat hieraan door initiatiefnemers en projectleiders gewerkt wordt met veel passie, visie, overtuiging, enthousiasme en doorzettingsvermogen. Een van de geïnterviewden vergeleek het huidige beleid rondom projecten met de uitspraak *'laat duizend bloemen bloeien'*. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat voor de provincie de komende tijd een belangrijke taak ligt weggelegd om, parallel aan het laten bloeien van deze bloemen, *'een boeket'* te gaan maken. Dit rapport geeft handvatten om dit te doen vanuit meer doelmatigheid, duurzaamheid en verbondenheid.

---

<sup>2</sup> Uitvoeringsprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019', p.13

## Bijlage 1: Overzicht onderzochte projecten

### **1 GildePlus Parktheater**

Looptijd: apr. '17- apr. '19

Regio: Zuidoost-Brabant

In middeleeuwse gildes ontwikkelde een hechte groep vaklui gezamenlijk hun ambacht. GildePlus wil op basis van dat concept nieuwe manieren van samenwerken ontwikkelen voor de creatieve sector. Zij gaat werkzoekenden en ondernemers in de theaterwereld samenbrengen en het vakmanschap van ouderen inzetten voor het opleiden van jongeren. Het Parktheater wordt hiervoor als locatie gebruikt.

### **2 Kempenlef**

Looptijd: febr. '17- febr. '19

Regio: Zuidoost-Brabant

Het ROC gaat mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt opleiden tot ondersteuner in de wijk. Doordat ouderen langer blijven thuis wonen is naast thuiszorg steeds meer vraag naar praktische ondersteuning aan huis, bijvoorbeeld voor boodschappen, instructie op Ipad of een wandeling. In die vraag wil het ROC met de opleiding voorzien.

### **3 Samen Werken**

Looptijd: jan. '17- jun. '18

Regio: Zuidoost-Brabant

Zorgboerderij Wasven wil onderzoeken of mensen met een verstandelijke beperking ook betaald kunnen krijgen voor de dagbesteding of het vrijwilligerswerk dat zij nu doen. Zij gaat daarom de talenten van deze mensen onderzoeken en ontwikkelen.

### **4 No time to waste**

Looptijd: apr. '17- apr. '19

Regio: Noordoost-Brabant

Het bedrijf wil ongeveer 15 mensen met een beperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt voor langere tijd een baan bieden. Zij worden ingezet bij het recyclen of klaarmaken voor hergebruik van afgedankte elektrische apparaten, de hoofdactiviteit van het bedrijf.

### **5 Kickstart Verspild talent**

Looptijd: jan. '17- apr. '18

Regio: Noordoost-Brabant

De stichting van ondernemers, kennisinstellingen en werk- en ontwikkelbedrijven wil met een vernieuwende aanpak talentverspilling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tegengaan. In de Verspillingsfabriek komt ongeveer 70 procent van het productieproces tot stand door mensen met een arbeidsbeperking. De

stichting wil, net zoals in de Verspillingsfabriek, creatieve nieuwe kansen voor deze doelgroep ontdekken en realiseren in de regio.

## **6 Logistiek daten**

Looptijd: jan. '17- dec.'18

Regio: West-Brabant

ViaQualis wil door werving, opleiding, omscholing en samenwerking het arbeidsaanbod voor de logistieke sector vergroten, verbeteren en vernieuwen. Zij richt zich op scholieren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De stichting speelt daarmee in op het tekort aan werknemers in de logistieke sector in West-Brabant.

## **7 Perspectief voor PRO**

Looptijd: jan.'17– jan.'19

Regio Noordoost-Brabant

Scholen en bedrijven ontwikkelen een versterkte leerroute gericht op een goede start bij werkgevers met perspectief passend bij het niveau van de leerlingen praktijkonderwijs.

## **8 Jeugdwerkloosheidvrije zone**

Looptijd: jan'16– jul. 17

Regio: Midden-Brabant

Onderdeel van deze agenda's is de strijd tegen jeugdwerkloosheid, het maximaliseren van productie in de eigen regio en het binden van buitenlands talent. In de sectoren leisure, logistiek en zorg worden arbeidsmarkt pools gerealiseerd door bedrijven en onderwijsinstellingen. Daaruit komen scholingsprojecten voort waarbij werknemers van de toekomst ervaring opdoen bij het bedrijf zodat zij beter inzetbaar zijn op het moment dat de arbeidsmarkt om nieuw talent vraagt.

## **9 Ready4work**

Looptijd: jan.'16-jul. '18

Regio: Midden-Brabant

Werkzoekende jongeren arbeidsfit door hen via een online carrièregame uit te dagen en te faciliteren om ervaring op te doen in het werkveld, competenties te verbeteren, een netwerk op te bouwen en hun relevante kennis te vergroten om op die manier jongeren in Noord-Brabant meer kans te laten maken op een baan.

## **10 Werken in buurten**

Looptijd: aug.'17-jun. '18

Regio: West-Brabant

ONS Coöperatief in Breda biedt inwoners in Breda met een uitkering de mogelijkheid de stap te maken naar collectief ondernemerschap. Door procesevaluaties o.a. in Uden en Haarlem wordt bijgedragen aan verdere verbetering van de werkwijze van ONS.



## Bijlage 2: Vragenlijst kwalitatieve gespreksronde

### Algemeen/inleiding

1. **Wat is de huidige status van het project?**
2. **Wie zijn de belangrijkste partners? (ondernemers, overheid, onderwijs, anders)**
  - Zijn er partners gedurende het project toegevoegd?
  - Welke rol vervullen de partners en is dit conform afspraak?
  - Van wat voor soort samenwerking is er sprake (gelijkwaardig partnerschap/toeleveren/afnemen)?
3. Hoe 'breed' is het project:
  - Hoeveel sectoren beslaat dit project?
  - Binnen welke regio's wordt het project uitgevoerd?
4. Hoe wordt dit project gefinancierd?

### Effectiviteit

#### Doelstellingen

1. **Voor welk probleem biedt dit project een oplossing?**
2. **Wat waren de belangrijkste doelstellingen van dit project bij aanvang?**
  - Hadden die te maken met (1) werkplekken realiseren en/of (2) duurzame inzetbaarheid?
  - Op welke doelgroep(en) waren die van toepassing?
  - Was het project gericht op het creëren van vraag bij werkgevers en/of aanbod onder werknemers?
3. **Is de doelstelling van het project in de loop van de tijd bijgesteld?**
  - Zo ja: waarom?

#### Resultaten

4. **Wat zijn de belangrijkste (verwachte) resultaten/opbrengsten van het project? Zijn er mensen aan de slag gekomen door dit project?**
  - Om wat voor functies en arbeidsverhouding gaat het?
  - Zo ja: is dit (aantal) volgens verwachting?
5. **Draagt het project bij aan de verduurzaming van werk(hervatting)?**
  - Zo ja: op welke manier en is dit volgens verwachting?
6. **Biedt dit project een oplossing voor de huidige problematiek binnen bepaalde sectoren (krapteberoepen)?**
7. **Als u kijkt naar de (verwachte) resultaten, afgezet tegen de doelen van het project: waarom was/is het wel/niet succesvol?**

- Op welke manier en waarom wijken deze af?

**8. Hoe geeft dit project antwoord op de vraag 'hoe mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt het werk krijgen en houden?'**

## **Innovatie**

**9. Is er sprake van een ontwikkeling en/of succesvolle invoering van nieuwe of verbeterde aanpak, producten en diensten?**

**10. Waarom was deze aanpak nodig (wat maakt het verschil t.o.v. andere/oude aanpakken)?**

**11. Hoe levert de aanpak meer effect/rendement op?**

## **Perspectief**

**12. Hoe draagt het project bij aan de verduurzaming in termen van**

- Bedrijfscultuur, -imago, -resultaat
- Welbeleven van de deelnemers (geluk, gezondheid, financieel, motivatie, maatschappelijk geactiveerd etc.)

**13. Van wat voor type aanpak was er sprake: een ontwerp of ontwikkelaanpak?**

- Bij de ontwerpaanpak wordt er een oplossing (top down) ontworpen *voor* anderen.
- Bij een ontwikkelaanpak wordt samen *met* betrokkenen aan een oplossing gewerkt en wordt kennis/inzicht die/dat gaandeweg/al doende ontstaat ingezet in de aanpak.

**14. Wat zijn de resultaten op korte & lange termijn, tijdens & en na het project?**

**15. In hoeverre is dit project opschaalbaar: op welke manier kunnen de aanpak en resultaten uitgebouwd/vermeerderd worden?**

**16. Is de aanpak toepasbaar/uitrolbaar binnen andere/meerdere contexten (regio's/sectoren)?**

**17. Hoe bereidt dit project zich voor op implementatie/opschalen/overdracht?**

## **Inbedding**

**18. Vanuit welke visie/kennis/ervaringen berust de aanpak van dit project?**

**19. Bij welke wet- en regelgeving/overheidsprogramma's sluit het project aan?**

**20. Welke afspraken zijn gemaakt over het vervolg van het project en verantwoordelijkheden in de toekomst?**

## **Geleerde lessen**

**21. Evaluerend op het verloop van het project: wat ging/gaat goed/niet goed?**

**22. Heeft u extra acties/ maatregelen moeten nemen om tot de resultaten te komen? Zo ja, welke?**

**23. Wat zijn belangrijke lessen die geleerd zijn tijdens dit project?**

**24. Wat waren/zijn belangrijke randvoorwaarden om dit project te laten slagen?**

**25. Wat zou u anders doen als u het over mocht doen?**

- 26. Zijn er beperkingen vanuit wetgeving en/of (gescheiden) financiële systemen die het werk (on)mogelijk maken/gemaakt hebben?**
- 27. Wat heeft het project nodig om naar een hoger plan (opschalen) te komen?**
- Welke rol pakken u en uw samenwerkingspartners zelf?
  - Welke hulpbronnen zijn nodig (type/partij)?
- 28. Het hoofddoel van de ontwikkellijn ‘iedereen doet mee’ is ‘mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt voorbereiden op werk en aan het werk krijgen en houden.’ Wat zijn voor u de belangrijkste geleerde lessen t.a.v. dit doel?**

## Rol van de provincie

### Algemeen

- 29. Wat is volgens u de toegevoegde waarde van de provincie in de doelstelling ‘mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt aan het werk krijgen en houden?’**
- Waarmee onderscheidt deze rol zich van de rollen die de lokale overheid, regionale werkbedrijven en de landelijke overheid op zich nemen?

### Intern

- 30. Kijkend naar de totstandkoming van dit project: wat is uw mening over de rol en aanpak van de provincie?**
- Waarom is dit project wel/niet goed gefaciliteerd (door geld, belangenbehartiging, kennis)?
  - Wat is je mening over de procedure: was deze sluitend/duidelijk/relevant?
- 31. Stel, dit project was niet gesubsidieerd door de provincie:**
- Zou het project dan evengoed uitgevoerd zijn?
  - Zo ja: wat hebben de provinciale middelen nu extra toegevoegd?
- 32. Wat is uw mening over de (1) huidige rol en (2) gewenste rol van de provincie**
- Tijdens het project: opschalen/kopiëren, faciliteren (geld, belangenbehartiging, kennis)
  - Na afloop van het project: opschalen/kopiëren, faciliteren (geld, belangenbehartiging, kennis)
- 33. Hoe verhoudt deze rol zich tot de eigen rol en de rollen die de lokale overheid, de regionale werkbedrijven en de lokale overheid op zich nemen?**

### Tot slot

- 34. Welk advies wilt u de provincie meegeven, zodat zij nog effectiever wordt in het doel ‘mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt voorbereiden op werk en aan het werk krijgen en houden’?**

### Bijlage 3: Overzicht participanten van de Kritische reflectiegroep en de Focusgroep

Naam	Functie	Deskundigheid Kritische reflectiegroep
<b>Harry van der Burgt</b>	Overheidsmanager en toezichthouder	Lokale overheid
<b>Marti de Brouwer</b>	Voormalig ambassadeur Brabants Besten en Gemeenteraadslid	Werkgever/ondernemer, lokale overheid
<b>Ton Gimbrère</b>	Voormalig ambassadeur Brabants Besten	Werkgever/ondernemer
<b>José van Rosmalen en Emely Jonkers</b>	Beleidsmedewerkers afdeling Economisch beleid en deelnemingen	Projectteam en begeleidingscommissie
<b>Ton de Kok en Denise van Bommel</b>	Onderzoekers ICOON en Wissenraet van Spaendonck	Procesbegeleiders

Naam	Functie	Deskundigheid Focusgroep
<b>Harry van der Burgt</b>	Overheidsmanager en toezichthouder	Lokale overheid
<b>Henk van Grinsven</b>	Ambassadeur Brabants Besten en DGA Raakgroep	Werkgever/ondernemer
<b>Anne Deelen</b>	Belangenbehartiger VNO-NCW Brabant Zeeland	Werkgevers
<b>Auke Blaauwbroek</b>	Directeur Strategiecentrale	Werknemers en lokale overheid
<b>Ronald Bakker</b>	Wethouder Economie, werk en mobiliteit Waalwijk	Lokale overheid
<b>Jan Willem Stad</b>	Hoofd afdeling Economisch beleid en deelnemingen	Provincie Noord-Brabant
<b>Ton de Kok, Denise van Bommel en Marloes Rijken</b>	Onderzoekers ICOON en Wissenraet van Spaendonck	Procesbegeleiders