Evaluatie DWSRA

Eindrapportage

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,

Directie Werknemersregelingen

Rotterdam, 11 februari 2020

Evaluatie DWSRA

Eindrapportage

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Werknemersregelingen

Henk Bakker
Peter van Eekert (ARCO SZ)
Gabi Kaffka
Wim Spit
Laura Sprengers
Indra van der Valk
Nils Verkennis

Rotterdam, 11 februari 2020

ECORYS

Inhoudsopgave

Samenvatting en bevindingen 7

1 Inleiding 15
1.1 Doel van deze evaluatie 15
1.2 Werkwijze en beschikbare informatie 17
1.3 Leeswijzer 17

2 Doel en achtergrond DWSRA 19
2.1 Sociaal Akkoord en SER-advies 19
2.2 Een korte terugblik: regionale arbeidsmarktinfrastructuur in transitie 20
2.3 De DWSRA-regeling 21
2.4 Bevindingen 23

3 Externe ontwikkelingen 25

4 Overzicht van gefinancierde projecten 27
4.1 Aanvragen en beschikkingen 27
4.2 Overzicht van gefinancierde projecten 27
4.2.1 Typen projecten 27
4.2.2 Projecten naar type aanvrager 28
4.2.3 Typen activiteiten 29
4.3 Algemene kenmerken projecten probleemanalyse en doelgroep, 29
4.3.1 Probleemanalyse 29
4.3.2 Doelgroep, regio's en sectoren 29
4.4 De inzet van digitale instrumenten 30
4.5 Bevindingen 31

5 Dienstverlening aan werkenden en werkzoekenden 33
5.1 Overzicht van DW-projecten 33
5.2 Doeltreffendheid van de projecten 34
5.3 Doelmatigheid van de projecten 39
5.3.1 Doelmatigheid van de uitvoering 39
5.3.2 Doelmatigheid van de aanpak 41
5.4 Knelpunten 42
5.5 Succesfactoren 42
5.6 Toegevoegde waarde 43
5.7 Bevindingen 43

6 Samenwerking en regie op de arbeidsmarkt 45
6.1 Overzicht van typen projecten 45
6.2 Doeltreffendheid van de projecten 45
6.3 Doelmatigheid van de projecten 47
6.3.1 Doelmatigheid van de uitvoering 47

6.3.2 Doelmatigheid van de aanpak 48
6.4 Knelpunten 49
6.5 Succesfactoren 49
6.6 Toegevoegde waarde 50
6.7 Bevindingen 51

7 Antwoorden op de evaluatievragen 53
7.1 Inleiding 53
7.2 De projecten 53
7.3 Beoordeling van de projecten door aanvragers en deelnemers 55
7.4 Doeltreffendheid en Doelmatigheid 56
7.5 Lessen en toegevoegde waarde 59

8 Vier voorbeeldprojecten 61
8.1 Selectie van voorbeeldprojecten 61
8.2 Regie nemen op je eigen loopbaan 62
8.3 Regionale Platforms Arbeidsmobiliteit Techniek 65
8.4 FNV Werken aan werk 67
8.5 Avres: WIJIJ 70
8.6 Lessen uit de voorbeeldprojecten 73

Geraadpleegde literatuur 75

Bijlage 1 Leidraad voor interviews met projectleiders 79

Bijlage 2 Overzicht bronnen per project 81

Bijlage 3 Overzicht van digitale instrumenten en websites 85

Bijlage 4 Resultaten survey 91

Bijlage 5 Kwantitatieve analyse 97

Bijlage 6 Projectbeschrijvingen DW-projecten 101

Bijlage 7 Projectbeschrijvingen combi-projecten 103

Bijlage 8 Projectbeschrijvingen SRA-projecten 105

Samenvatting en bevindingen

Doel en aanpak van de evaluatie

Voorliggende evaluatie betreft de *Tijdelijke regeling cofinanciering projecten dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regie arbeidsmarkt* (verder: DWSRA-regeling) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Doel van de evaluatie is om de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de toegevoegde waarde van de activiteiten in de gesubsidieerde projecten in kaart te brengen.

De DWSRA regeling

De regeling is ingesteld volgend op een advies van de Sociaal Economische Raad en heeft werknemersorganisaties, werkgeversorganisaties en sectorfondsen de mogelijkheid gegeven pilots uit te voeren waarin een of meerdere van navolgende activiteiten centraal stonden: [1]

Dienstverlening aan Werknemers (DW):

- Activiteiten die gericht zijn op het bieden van **ondersteuning bij ontslag en de aanvraag van een WW-uitkering** aan met ontslag bedreigde werknemers (DW1);
- Activiteiten die gericht zijn op het bieden van ondersteuning bij de **oriëntatie op loopbaan- of werkmogelijkheden** aan werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die op het moment van aanvang van de activiteiten korter dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen (DW2);
- Activiteiten die gericht zijn op het bieden van **scholing** aan werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die op het moment van aanvang van de activiteiten korter dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen (DW3).

Samenwerking en Regie op de Arbeidsmarkt (SRA):

1. Activiteiten die gericht zijn op het **ontwikkelen van samenwerkingsverbanden** tussen sectorale arbeidsmarktpartijen of sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in een arbeidsmarktregio (SRA1);
2. Activiteiten die gericht zijn op het binnen het samenwerkingsverband **verzamelen en uitwisselen van arbeidsmarktinformatie** (SRA2);
3. Activiteiten die gericht zijn op het **ontwikkelen van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid** op regionaal of bovenregionaal niveau (SRA3).

Onder de DWSRA regeling zijn in totaal 47 projecten gesubsidieerd, waarvan 22 DW projecten, projecten die (bijna) uitsluitend DW-activiteiten omvatten, en 25 SRA-projecten. Het merendeel van de SRA-projecten bestaat alleen uit SRA-activiteiten, in 10 projecten zijn naast SRA-activiteiten tevens DW-activiteiten uitgevoerd. Van het totale budget is twee derde deel toegekend aan DW-projecten en een derde deel aan SRA-projecten. Voorliggende evaluatie omvat alle 47 projecten.

Informatiebasis voor de evaluatie

De evaluatie is in december 2017 gestart en in november 2019 afgerond. De bevindingen zijn gebaseerd op een combinatie van documentanalyse (projectdocumentatie, door projecten opgeleverde producten, algemene literatuur) en interviews met de projectleiders van alle

[1] Zie: Staatscourant, DWSRA regeling artikel 15.

projecten.[2] Aanvullend hierop is een online survey gehouden onder deelnemers aan DW-activiteiten respectievelijk deelnemers aan SRA-activiteiten. Tot slot is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van gegevens over de arbeidsmarktsituatie van ruim 5.000 deelnemers aan DW-activiteiten.

Bevindingen op evaluatiecriteria

De projecten zijn beoordeeld op de volgende evaluatiecriteria:

- Toegevoegde waarde van de projecten: in welke mate onderscheiden de projecten zich van de reguliere werkwijze?
- Doeltreffendheid van de projectaanpak: in welke mate hebben de projecten effect gehad? Hierbij is onderscheid gemaakt naar de directe resultaten van de projecten voor de deelnemers en werkgevers (output), en de betekenis van deze resultaten voor wat betreft het bekorten of voorkomen van werkloosheid en een effectieve allocatie op de arbeidsmarkt (outcome).
- Doelmatigheid van de van de projectuitvoering en van de projectaanpak: zijn de projecten kostenefficiënt uitgevoerd? In welke mate zijn de resultaten / de bereikte outcome op kostenefficiënte wijze bereikt?

Toegevoegde waarde van de DWSRA dienstverlening en samenwerking

Door de SER is geadviseerd om in te zetten op preventie. Door werkloosheid te voorkomen (Van Werk Naar Werk trajecten en stimuleren van loopbaanontwikkeling en mobiliteit) en door werkloosheid te verkorten door werkloos werkzoekenden snel te ondersteunen bij het vinden van nieuw werk, in plaats van pas na zes maanden werkloosheid. Deze preventie is de kern van de toegevoegde waarde van de DWSRA dienstverlening en samenwerking ten opzichte van de uitgangssituatie voorafgaande aan de projecten.

Preventie: sociale partners aan zet

De inzet op preventie betekent dat de verantwoordelijkheid voor de DWSRA dienstverlening primair ligt bij het bedrijfsleven. Gefaciliteerd door de overheid (bijvoorbeeld door beschermende wetgeving, fiscale facilitering, subsidies en basisdienstverlening van onder andere de Leerwerkloketten en UWV), maar – aangezien het gaat om werkenden, met ontslag bedreigden en recent werklozen - met het voortouw bij sociale partners, werkgevers en werknemers.

Het was daarom een eis bij de subsidieregeling dat alleen sociale partners of (de ook door sociale partners bestuurde) sectorfondsen een aanvraag konden indienen. Als we kijken naar de rol van sociale partners bij de uitvoering van de projecten, dan kunnen we vaststellen dat deze sterk varieert. Werknemersorganisaties FNV en CNV hebben zich, conform de oproep van de SER, intensief beziggehouden met de uitvoering van met name de DW-projecten. De vakbonden hadden hierin een directe uitvoerende rol. DW-projecten van sectorfondsen (met name CA-ICT) werden meestal in opdracht van sociale partners door marktpartijen uitgevoerd.

Bij de samenwerking in de regio (de SRA-projecten) zijn werknemersorganisaties en werkgeversorganisaties minder de rol van uitvoerende trekkers. Bij de samenwerking in de regio is vaak een projectleider ingehuurd om tot de samenwerking in de regio te komen, waarbij vervolgens sociale partners deelnemer aan tafel waren (naast andere participanten in de regio). In sommige projecten hebben werkgeversorganisaties ook in de uitvoering een actievere rol gehad, zoals het (via nieuwsbrieven en netwerken) mobiliseren en stimuleren van hun achterbannen (bedrijven) voor acties in het kader van het gezamenlijk op te zetten of te versterken arbeidsmarktbeleid in de regio. Zoals het stimuleren van werknemers om deel te nemen aan projecten of events.

[2] Bijlage 1 geeft per project een overzicht van het type informatie dat beschikbaar is.

De SRA-projecten zijn nogal eens uitgevoerd door projectleiders en marktpartijen die specifiek zijn ingehuurd voor de betreffende activiteit. Dat geldt niet alleen voor de uitvoering van specifieke arbeidsmarktstudies en ontwikkeling van digitale tools, maar ook voor het opzetten van netwerken. In 9 SRA- projecten was een sectorfonds actief met de realisatie van netwerken en andere acties in de regio's; dit was met name het geval in projecten waarin ook DW-activiteiten werden aangeboden.

Versterking en vernieuwing preventie-activiteiten

In alle DW-projecten zijn, ook omdat de aanvragen met begeleiding van UvB zijn tot stand gekomen, de pijlers van het SER-advies terug te vinden. Diverse vormen van preventieve dienstverlening die worden gekenmerkt door eerdere en intensievere (persoonlijke) ondersteuning van werknemers en werkzoekenden en een soepeler overgang van werk naar werk. Een ander element van het SER-advies, namelijk meer stimuleren van en maatwerk bieden bij loopbaanbegeleiding of -training, is eveneens terug te vinden in de projecten. Bijvoorbeeld in de manieren om de doelgroepen te bereiken (via sociale partners, via regiobijeenkomsten, via bedrijfsbezoeken en/of via een website) en in de aanpak (methodisch: maatwerk in de persoonlijke, digitale of blended begeleiding).

In meerdere projecten is sprake van nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking of om specifieke toepassing van bestaande inzichten. Zo heeft de regeling het tot stand komen van nieuwe digitale producten, zoals digitale platforms en apps voor matching en/of loopbaanadvies en nieuwe of hernieuwde vormen van samenwerking gestimuleerd en versneld. In projecten zoals HIVE (DW2013), Talent Gekend (SRA20137) en Avres/WIJIJ (SRA20129) is een overgang te zien van matching van diploma's en werkervaring op vacatures naar matching op competenties, passie en toekomstwensen. Bij de dienstverlening of samenwerking zijn – soms ook zeer expliciet terug te vinden in uitgevoerde literatuurstudie door bijvoorbeeld FNV, CNV en AWVN - bestaande wetenschappelijke inzichten over loopbaanadvies, (VWNW) mobiliteit en re-integratie vertaald naar de gekozen werkwijze. De mogelijkheden van digitale ondersteuning zijn benut. Ervaringen met onder andere de sectorplannen, de VWNW experimenten, de pilots Duurzame Inzetbaarheid en al bestaande voorbeelden van samenwerking zijn toegepast.

De vernieuwing van het arbeidsmarktbeleid via de DWSRA projecten is, zoals aangegeven, vooral gelegen in de focus op preventie: voorkomen en verkorten van werkloosheid. Daarbinnen zijn de ervaringen met de (op maat) inzet van apps en (loopbaan)portals innovatief te noemen. Andere nieuwe elementen zijn de sterkere aanwezigheid van sociale partners en sectorale organisaties in de regio's en de uitvoerende rol van de vakbeweging en sectorfondsen in DW-activiteiten. Dit is in lijn met de door de SER beoogde nieuwe verbindingen, binnen regio's en tussen sectoren en regio's.

De programmatische aanpak rond de DWSRA-regeling heeft een stimulerende en versnellende functie vervuld. Deze programmatische aanpak heeft geleid tot een actie-, kennisdeling- en ontwikkelomgeving, waarbij de door betrokkenen als zeer vruchtbaar gevonden samenwerking met en binnen de Stichting van de Arbeid niet onvermeld mag blijven. De DWSRA(-omgeving) heeft partijen gestimuleerd om (versneld) nieuwe wegen te verkennen, zoals een relatief nieuwe rol van vakbonden, toepassen van kennis bij het ontwikkelen en uitvoeren van diverse vormen van preventieve dienstverlening en meer intersectorale samenwerking.

Borging

De borging van de projecten na afloop van de subsidieperiode is wisselend. De ontwikkeling van digitale tools is minder afhankelijk van de DWSRA financiering en wordt meestal voortgezet, hetzij op basis van andere subsidies, dan wel op basis van bijdragen van private partijen. Ongeveer een

derde deel van de DW- projecten (met name scholingsprojecten) zijn niet voortgezet. Voor de overige DW-projecten werd voortzetting ten tijde van het interview wel beoogd, maar in bijna alle gevallen was de financiering bij afsluiting van de DWSRA subsidie nog niet verzekerd.
Ook in geval van SRA-projecten bestond voor het merendeel van de projecten de intentie om (een deel van) de activiteiten voort te zetten, bijvoorbeeld door deze op te nemen in bredere agenda's, netwerken en actieprogramma's. Echter ook voor deze projecten was er ten tijde van afsluiting van de DWSRA subsidie veelal nog geen zekerheid over de financiering.

Doeltreffendheid

Bij het beoordelen van de doeltreffendheid van de projecten is onderscheid gemaakt naar doeltreffendheid op output niveau en doeltreffendheid op outcome niveau. Bij output gaat het om de directe resultaten van de projecten (bijvoorbeeld: het aantal werknemers dat een cursus heeft gevolgd). Bij outcome gaat het om datgene wat deelname aan een DWSRA project voor de deelnemers of deelnemende partijen heeft betekend in termen van het voorkomen of bekorten van werkloosheid c.q. effectieve allocatie op de arbeidsmarkt.

De output van de projecten hebben we gemeten aan de hand van de gerapporteerde resultaten van de projecten. Voor wat betreft het bepalen van de outcome hebben we gebruik gemaakt van metingen van gegevens bij deelnemers. Hiertoe hebben we een survey uitgezet onder deelnemers van DWSRA projecten. Tevens is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van gegevens over ruim 5.000 deelnemers aan DW-activiteiten. Voor wat betreft de SRA activiteiten is het helaas niet mogelijk gebleken om een voldoende response te verkrijgen op de survey. Om deze reden zijn de resultaten hiervan niet bruikbaar.[3]

DW-projecten

Bij de DW-projecten is geëxperimenteerd met diverse vormen van preventieve persoonsgerichte ondersteuning. In een paar projecten zijn digitale tools ontwikkeld, die werknemers en werkzoekenden naar eigen behoefte kunnen gebruiken. In andere projecten zijn deze geïntegreerd in een 'blended' aanpak (individueel en/of groepsgericht en met inzet van digitale tools zoals apps en (loopbaan- en matching)websites.

Output

In 9 van de 22 DW-projecten is het (bijgestelde) beoogde resultaat in termen van het aantal bereikte (werkloze) werknemers ook daadwerkelijk behaald; in 5 projecten was dit grotendeels het geval. In acht andere projecten is het resultaat gedurende de subsidieperiode meer dan 40% achtergebleven bij de doelstellingen.

Projectuitvoerders hebben op enkele factoren gewezen die de uitvoering van de projecten, en daarmee de effectiviteit hebben gehinderd:

- Het aantrekken van de economie heeft ertoe geleid dat het aantal kortdurend werklozen afnam, terwijl de sense of urgency voor duurzame inzetbaarheid onder werkgevers en werknemers minder werd. Een kleinere doelgroep heeft het bereik van de DW-projecten beperkt.
- Veranderingen in de omgeving van projecten hebben er toe geleid dat de dienstverlening via DWSRA in relatieve zin minder aantrekkelijk werd. Daarbij kan worden gewezen op de extra inzet die UWV op verzoek van het kabinet heeft gezet op WW-gerechtigden (een deel van de DWSRA-doelgroep), en 'concurrentie' van andere subsidieregelingen.

[3] De response is onder meer belemmerd doordat de onderzoekers de deelnemers niet rechtstreeks hebben kunnen benaderen. De surveys zijn uitgezet via de uitvoerders van de projecten. Ondanks herhaalde pogingen van de onderzoekers om de survey onder de aandacht te brengen bij deelnemers is de response van met name de deelnemers aan SRA projecten laag geweest.

- Sommige partijen hebben niet willen voldoen aan de verplichting BSN-rapportages op te leveren over deelnemers aan DW-projecten. Dit heeft het bereik beperkt.

Outcome

Bij de DW-activiteiten gaat het om verschillende typen interventies, zoals vergroten van bewustzijn van noodzaak tot nadenken over loopbaanstappen, het helpen oriënteren op loopbaanmogelijkheden, het trainen van algemene vaardigheden als gebruik van social media, solliciteren, bijscholing of omscholing. Om inzicht te verkrijgen in de mate van doeltreffendheid is in het kader van deze evaluatie een survey uitgevoerd, alsmede een kwantitatieve analyse van informatie over de arbeidsmarktsituatie van deelnemers aan DW-activiteiten.

De survey onder DW-deelnemers aan uiteenlopende activiteiten laat zien dat een grote groep van de respondenten als gevolg van de deelname meer inzicht heeft gekregen in de eigen competenties (65%) en/of positiever is geworden over zijn/haar kansen op de arbeidsmarkt (45%).[4] Een minderheid geeft aan dat ze als gevolg van de deelname actiever zijn gaan solliciteren (27%) of scholing zijn gaan volgen (9%). Naar eigen zeggen heeft 17% van de respondenten als direct gevolg van deelname aan een DW-activiteit een (nieuwe) baan gevonden.

Naast de survey is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van arbeidsmarktgegevens over ruim 5.000 deelnemers aan DW-activiteiten in 18 projecten. Navolgende tabel laat de samenstelling op hoofdlijnen zien van dit bestand.

Status deelnemer		**Aandeel in totale populatie (N=5.291)**
Gehele periode werkzaam	Gehele periode werkzaam bij een werkgever	52%
	Gehele periode werkzaam bij meerdere werkgevers	9%
Deel van de periode werkloos	Inkomen uit werk aan eind periode	24%
	Werkloos aan eind periode	15%
Gehele periode werkloos		< 0.5%
TOTAAL		**100%**

Samengevat blijkt dat gemiddeld genomen 61% van de deelnemers aan de betreffende DW-activiteiten in de beschouwde periode (midden 2016 tot midden 2019) continu aan het werk is geweest, meestal bij dezelfde werkgever. De resterende 39% was gedurende een deel van deze periode aan het werk, maar ook een deel van de periode werkloos. Het aantal deelnemers dat gedurende de gehele periode werkloos was was minimaal.

Arbeidsmobiliteit

Het aantal deelnemers in de analyse dat in de beschouwde periode van baan is veranderd is 33% geweest (9% plus 24%). Dit ligt iets hoger dan het landelijk gemiddelde voor de relevante doelgroep (26,5%%) in deze periode.[5]

---

4 De gestelde vraag luidde: *Welke verandering heeft de gevolgde activiteit bij u teweeg gebracht?*

5 Zo heeft het CBS onlangs becijferd welk deel van de werknemers in de onderzochte periode jaarlijks van baan veranderde. Dit blijkt te varieren van 5% tot 6% van de werkenden in de leeftlijd 45-75 jaar, en 11 tot 12% voor de leeftijd 25-45 jaar. Het aantal werknemers in de twee leeftijdsklassen is nagenoeg even groot. Over genoemde periode van 3 jaar mag dus worden verwacht dat 24-27% van de 25-75 jarigen eenmaal van baan is veranderd. Zie: CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/45-plussers-wisselen-relatief-weinig-van-baan-of-beroep.

Tijdelijk werkloze deelnemers

Van de groep deelnemers die gedurende een deel van de beschouwde periode werkloos was had 62% (i.c. 24% van 39%) aan het eind van de beschouwde periode een baan. Op basis van de beschikbare gegevens kan niet exact woren vastgesteld welk deel van dit resultaat aan deelname aan de betreffende DW-actviteiten kan worden toegeschreven. Genoemd percentage betreft immers alle veranderingen in de arbeidssituatie, ook die welke autonoom waren en niet aan deelname aan een DW-activiteit zijn toe te rekenen.De netto effectiviteit van de activiteiten ligt dan ook lager dan bovengenoemd percentage. Niettemin kan worden geconcludeerd dat de DW-activiteiten gemiddeld genomen effectief zijn geweest in het verminderen van de kans op werkloosheid.

Bovenstaande cijfers betreffen de totale groep van deelnemers aan DW-activiteiten. De individuele projecten laten qua samenstelling van de populatie en mogelijk effect op uitstroom uit de WW uiteenlopende resultaten zien, die mede samenhangen met de doelgroep en/of de gehanteerde methodiek van de betreffende activiteit.

SRA-projecten

Uit de opgegeven resultaten van SRA projecten blijkt dat 60% van de projecten de (bijgestelde) beoogde resultaten in termen van output (uitgevoerd onderzoek, georganiseerde bijeenkomsten, opgestelde actieplannen, etc.) geheel heeft behaald. In 40% van de projecten was dit slechts deels of grotendeels het geval.

Het is echter niet mogelijk gebleken te meten wat deze activiteiten hebben betekend voor de DWSRA-doelgroep in termen van outcome (zoals een effectieve allocatie op de arbeidsmarkt). De vragenlijst die in het kader van dit onderzoek is uitgezet onder samenwerkingspartners in SRA-projecten is door weinig partijen ingevuld. De uitkomsten geven dan ook onvoldoende basis om de mate van doeltreffendheid van de projecten te beoordelen. Wel kan worden geconstateerd dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn met de uitkomsten van de projecten. Daarnaast wordt in een groot deel van de projecten beoogd om de activiteiten na afloop van de subsidieperiode op engerlei wijze voort te zetten.

In kwalitatieve termen kan er worden geconcludeerd dat met de DWSRA experimenten een bijdrage is geleverd aan het weer opbouwen van een goed georganiseerde regionale samenwerking, waarbij, conform de doelstelling van de SER, de regionale regierol van de gemeente en de sectorale regierol van werkgevers(organisaties) en werknemers(organisaties) dichter en sneller bij elkaar komen. In dit verband: de mede door de DWSRA mogelijk gemaakte investeringen die sociale partners (via de door hen bestuurde sectorfondsen) hebben gedaan in een grotere aanwezigheid en investering in de regio verkleint de door de SER vastgestelde kloof tussen landelijk-sectoraal en regionaal-gemeentelijk. Bijvoorbeeld als het gaat om het bereiken en mobiliseren van (MKB-)bedrijven en werknemers in de regio's en het bundelen van landelijke ondersteuning en middelen met die van bijvoorbeeld gemeenten.

Doelmatigheid

Bij doelmatigheid maken we onderscheid tussen de uitvoering van het project en de gekozen aanpak in het project.

Doelmatigheid van de uitvoering

Om de doelmatigheid van de uitvoering te beoordelen hebben we met name gekeken naar de relatie tussen de inzet van middelen en het op te leveren output of resultaat; naar de redenen voor aanpassing in de uitvoering en eventuele kostenoverschrijdingen; en naar de gesignaleerde (interne) knelpunten in de projectuitvoering.

Doelmatigheid van de aanpak is met name op niveau van de output van de projecten gemeten, in termen van kosten per gerealiseerde dienst of product. Navolgende tabel geeft een overzicht.

Tabel S.1.1 Doelmatigheidsindicatoren DW en SRA-projecten

Type dienstverlening	Kosten per deelnemer (gerealiseerd of begroot)
Ondersteuning bij (dreigend) ontslag	€ 1.950 tot € 2.900
Bevorderen loopbaan awareness (digitale tools)	€ 70 tot € 1.000
Loopbaan oriëntatie	€ 1.000 tot € 3.500
Assessment	€ 2.300 tot € 3.500
Om- en bijscholing	€ 4.000 tot € 10.000
Idem, via aanbieden vouchers	€ 700 tot € 1.500
Plaatsing (bijvoorbeeld leerwerktraject)	€ 150 tot € 200

Activiteiten SRA	Kosten per regio (begroot)
Opzetten samenwerkingsverband	€ 50.000 tot € 100.000
Verzamelen, analyseren en aanbieden arbeidsmarktinformatie	€ 100.000 tot € 500.000
Ontwikkelen arbeidsmarktbeleid	€ 100.000

In de beschikkingen en verantwoordingen van de projecten zijn de verschillende activiteiten onderscheiden en zijn kosten van activiteiten inzichtelijk gemaakt. Een belangrijke factor voor de mate van doelmatigheid van de uitvoering is geweest dat in de subsidiebeschikkingen duidelijke doelen zijn gedefinieerd en waar mogelijk SMART indicatoren zijn vastgelegd met betrekking tot de op te leveren resultaten. UvB en het ministerie hebben hier in de aanloop naar de beschikkingen veel aandacht aan besteed. Een gevolg van deze zorgvuldige, door de projecten gewaardeerde positief kritische opstelling, was wel dat de beschikkingen in veel gevallen later zijn afgekomen dan vooraf verwacht en dat projecten later zijn opgestart. Hierdoor zijn er bij de start van de projecten in enkele gevallen inefficiënties opgetreden.

In de meeste gevallen is de uitvoering anders gelopen dan verwacht. Soms betreft het relatief kleine bijsturingen in de aanpak, maar in een kwart van de projecten zijn de ingrepen groter geweest en zijn onderdelen niet gedaan, anders ingevuld of zijn te behalen resultaten neerwaarts bijgesteld. Dergelijke wijzigingen zijn veelal tussentijds overeengekomen met UvB.

Met deze aanpassingen werd deels ingespeeld op de veranderende omgeving van de projecten, zoals de sterk aantrekkende conjunctuur en, daaruit volgend, de kleinere omvang van de DWSRA doelgroep. Maar ook zijn aanpassingen gebruikt om werkzaamheden bij te sturen omdat de beoogde aanpak niet mogelijk bleek of omdat de effectiviteit ervan bij nader inzien betwijfeld werd. Deze mogelijkheid tot tussentijdse aanpassing heeft voorkomen dat projecten activiteiten ontplooiden die niet of minder zinvol waren. In de realisatie van de kosten is dit terug te vinden doordat er per saldo circa 15-20% minder wordt gedeclareerd.

Overigens zijn er ook uitvoeringstechnische problemen geweest die de doelmatigheid van de uitvoering hebben ondermijnd. Deels hangen deze problemen samen met het experimentele karakter van de pilots. Knelpunten in de uitvoering van projecten zijn onder meer geweest de commitment van de samenwerkingspartners, onder andere voor cofinanciering en werving van kandidaten; ontoereikende communicatie met het oog op het bereiken van de doelgroep; en ontoereikend of wisselingen in projectmanagement. Dergelijke problemen hebben echter in geen van de projecten geleid tot het volledig falen van projecten. Het geheel overziende concluderen we dat de projecten over het algemeen doelmatig zijn uitgevoerd.

Doelmatigheid van de aanpak

Bij doelmatigheid voor wat betreft outcome gaat het om de vraag of de kosten die zijn gemaakt opwegen tegen de outcome in termen van een efficiëntere allocatie op de arbeidsmarkt. Een hogere efficiëntie komt tot uiting tot in een betere fit tussen vraag en aanbod of een verkorting van de periode van werkloosheid. Dergelijke effecten kunnen worden gevat in termen van maatschappelijke baten, zoals gewonnen productiviteit en bespaarde kosten van uitkeringen. Of de totale maatschappelijke kosten in geval van de DW-projecten opwegen tegen de maatschappelijke baten hangt niet alleen van de bijkomende kosten af (bijvoorbeeld de niet subsidiabele kosten, de kosten van de deelnemer), maar ook van het effect van de maatregelen in termen van outcome: voorkomen of bekorten van (toekomstige) werkloosheid. De beschikbare informatie staat niet toe om deze vergelijking per type dienstverlening te maken. .

Bij de SRA projecten zijn netwerken veelal ondersteund met arbeidsmarktanalyses die in sommige gevallen zijn samengevat in (real time) dashboards over (de kwaliteit van) vraag en aanbod in de regio/sector. Het is plausibel te veronderstellen dat deze analyses helpen om de gerichtheid en de doelmatigheid van de samenwerking te versterken, in de zin van bijvoorbeeld betere allocatie op de arbeidsmarkt en lagere werkloosheid. Verder is bij de doelmatigheid van de samenwerking een belangrijke notie, die ook al in eerder onderzoek naar bijvoorbeeld de sectorplannen en de Regionale Platforms Arbeidsmarkt naar voren kwam, dat continuïteit loont. Waar al een begin was gemaakt met de aanpak, bijvoorbeeld via de sectorplannen, konden de betreffende SRA-projecten daarvan profiteren door een al bestaande basis van netwerken en samenwerking. Bij SRA projecten waarbij dit niet of minder het geval was, was het bouwen van effectieve netwerken nodig. Samenwerking, zo is bekend uit literatuur, gaat over langdurig investeren, verdiend (persoonlijk) vertrouwen en een bestendige gezamenlijke beleidscyclus. De looptijd van de DWSRA en de dynamiek in de omgeving, die zich tijdens een tweejarige project voordoet, betekende voor de nieuw gestarte (SRA-)samenwerking een uitdaging. Het rendement van opgebouwde samenwerking zal in belangrijke mate juist na de DWSRA-looptijd liggen.

1 Inleiding

1.1 Doel van deze evaluatie

In 2016 is de *Tijdelijke regeling cofinanciering projecten dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regie arbeidsmarkt* (verder: DWSRA-regeling) opengesteld. De regeling bood sociale partners de gelegenheid om te experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking die bijdragen aan een betere werking van de arbeidsmarkt, door betere en effectievere dienstverlening aan te bieden voorafgaand aan en tijdens werkloosheid. De regeling is opgesteld mede naar aanleiding van een advies van de Sociaal Economische Raad (SER).

In de DWSRA-regeling is een evaluatie voorzien van de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de toegevoegde waarde van de activiteiten in de gesubsidieerde projecten. De activiteiten dienen tegen de achtergrond van het SER-advies beoordeeld te worden. Daarbij gaat het om de vraag of de activiteiten nieuwe werkwijzen zijn die bijdragen aan een betere werking van de arbeidsmarkt. Onder een beter werkende arbeidsmarkt wordt verstaan:

- Betere infrastructuur/transities naar nieuw werk;
- Voorkomen van (langdurige) werkloosheid;
- Versterking van de samenwerking in de arbeidsmarktregio;
- Persoonlijke dienstverlening aan werkzoekenden.

Het doel van de evaluatie is in de onderzoeksopdracht als volgt omschreven:

[…] concrete handvatten te bieden over de werking van de activiteiten, en de belangrijkste factoren waarom een activiteit wel of niet werkt. Er dient aantoonbaar te worden gemaakt in welke mate en waarom activiteiten substantieel bijdragen aan het voorkomen en beperken van werkloosheid en een effectieve allocatie op de arbeidsmarkt.

De uitkomsten van de evaluatie zijn van belang om de Tweede Kamer adequaat te kunnen informeren over de uitkomsten en om beslissingen te kunnen nemen over structurele inbedding van bepaalde activiteiten die bijdragen aan een beter werkende arbeidsmarkt en over de rol van sociale partners daarbij.

Voor het verkrijgen van dit inzicht zijn door het ministerie navolgende 19 evaluatievragen opgesteld. Deze evaluatievragen zijn leidend geweest voor voorliggende analyse.

Evaluatievragen
1. Hoeveel subsidieaanvragen zijn er beschikt en wat zijn de kosten hiervan (totaal bedrag van het project (100%) en gesubsidieerd bedrag (60%)), totaal voor DW en voor SRA, gemiddeld per type project, hoogste, laagste e.d., kosten naar rato van omvang project)?
2. Welke sectoren, regio's en doelgroepen worden bereikt middels de regeling DWSRA (algemeen, per thema, en per project) en welke typen partijen hebben aanvragen ingediend (organisaties van werkgevers, werknemers of sectorfondsen)?
3. Wat is de werkwijze, doel en beoogde resultaat van het project en op welke manier beogen de projecten bij te dragen aan een betere werking van de arbeidsmarkt en welke samenhang is er tussen de activiteiten?
4. Hoe zijn de projecten inhoudelijk vormgegeven? (naar soorten en aantal activiteiten/instrumenten (afzonderlijk en per thema) en wijze van organisatie)?

Evaluatievragen
5. In welke mate zijn de activiteiten aanvullend ten opzichte van de reguliere activiteiten/dienstverlening?
6. Hoe beoordelen de aanvragers en overige betrokkenen in de projecten (individuele deelnemers, organisaties van werkgevers of werknemers, werkgevers in de regio of sector, andere private of publieke organisaties op de arbeidsmarkt) de kwaliteit van de geboden ondersteuning (bij projecten dienstverlening werkzoekenden) respectievelijk van de samenwerking (projecten samenwerking en regie op de arbeidsmarkt)? Hoe hebben de deelnemers en andere betrokkenen de dienstverlening vanuit het project respectievelijk de samenwerking in het project ervaren?
7. Hoeveel projecten zijn er afgerond en wat is de (financiële en overige) realisatie?
8. In welke mate is sprake van sectorale en van intersectorale overgang van-werk-naar-werk en van werkloosheid naar werk?
9. In hoeverre is er sprake van een doelmatige uitvoering van de projecten door de aanvragers? Zijn hier nog verschillen naar duur van de projecten en naar soorten activiteiten en thema's?
10. Welke resultaten waren beoogd en welke resultaten en effecten (bij DW: werkloosheid/(vast/flex)werk, inkomen, ten opzichte van situatie voor deelname aan project; bij SRA: welke samenwerkingsverbanden zijn ontstaan, welke arbeidsmarktinformatie is verkregen, en wat is daarvan de opbrengst?) zijn bereikt? In hoeverre hebben de activiteiten geleid tot een betere en effectievere dienstverlening? Wat zijn verklaringen hierbij waarom de activiteiten wel of niet zijn gerealiseerd? In hoeverre speelt de looptijd van de projecten een rol?
11 Wat zijn de werkzame mechanismen die bijdragen aan de effectiviteit van de activiteiten? Hoe is het effect te verklaren? Wat is de rol van sociale partners daarbij? In hoeverre hebben contextfactoren de resultaten beïnvloed? Wat is de bijdrage van de regeling in de vorm van subsidie?
12. Hoe beoordelen de aanvragers en overige betrokkenen de behaalde resultaten in de projecten (per thema)?
13. In hoeverre is het naar de mening van de aanvragers en overige betrokkenen wenselijk en mogelijk om (activiteiten uit) projecten structureel te implementeren? Onder welke voorwaarden zijn ze over te dragen naar andere regio's en sectoren?
14. Hoe verhouden de (financiële en maatschappelijke) kosten zich tot de baten? (project- en op themaniveau) waarbij rekening gehouden wordt met het feit dat het om experimentele projecten kan gaan.
15. In welke mate is de uitvoering en de invulling van de projecten doelmatig en doeltreffend? Of: in welke mate dragen de activiteiten uit de projecten bij aan het voorkomen en beperken van werkloosheid en een effectieve allocatie op de arbeidsmarkt?
16. Welke lessen zijn te leren uit projectactiviteiten die er in doelmatigheid en/of doeltreffendheid uitspringen? Licht deze toe voor zover mogelijk toe met feiten en cijfers.
17. Zijn er onbedoelde neveneffecten opgetreden? Zo ja, welke en voor wie? Waardoor zijn deze ontstaan? Waren die positief of negatief?
18. Welke kennis en welk inzicht voor de toekomst bieden de regeling en de resultaten en effecten uit de projecten en de thema's als geheel om te komen tot een beter werkende arbeidsmarktinfrastructuur?
19. Wat is de toegevoegde waarde van het project / de projectactiviteiten op de al bestaande activiteiten van de verschillende partijen die actief zijn in de arbeidsmarktregio? Beschrijf wat er is gebeurd (naar interventiesoort en –kenmerk(en)), wat er anders niet zou zijn gebeurd?

In navolgende hoofdstukken beschreven we de antwoorden op deze evaluatievragen, gegroepeerd naar type project en type evaluatiecriterium; de samenvattende antwoorden op de deelvragen zijn te vinden in Hoofdstuk 7.

1.2 Werkwijze en beschikbare informatie

De evaluatie is uitgevoerd in de periode december 2017 tot en met november 2019. In deze periode is op diverse manieren informatie verzameld over de projecten:

- Van Uitvoering voor Beleid (UvB) zijn de standaardprojectdocumenten ontvangen van de projecten, zoals de aanvraag voor de subsidie, de afgegeven beschikking, de tussenrapportage en de einddeclaratie plus toelichting.
- De DWSRA-projectleiders zijn twee keer geïnterviewd. Het eerste interview vond plaats in 2018 (ten behoeve van de tussenrapportage), het tweede interview in de periode april-oktober 2019. De interviewleidraad voor het tweede interview is bijgevoegd als Bijlage 1. De interviewleidraad voor het eerste interview en de bevindingen daaruit zijn eerder gerapporteerd in de tussenrapportage van deze evaluatie.[6]
- Voor zowel de tussenrapportage als voor de eindrapportage hebben regionale stakeholderbijeenkomsten plaatsgevonden voor vier voorbeeldprojecten. In deze bijeenkomsten is dieper ingegaan op de gevolgde werkwijze en de geboekte resultaten, en op elementen zoals de onderlinge samenwerking, de succesfactoren, ervaren belemmeringen etc. Naast de projectleiders waren de andere betrokken partners (werkgeversorganisatie, vakbond, bedrijven, gemeenten, Leerwerkloket, onderwijsinstellingen, etc.) aanwezig bij deze bijeenkomsten.
- Via de projectleiders en via UvB en het ministerie zijn diverse documenten ontvangen van de projecten, zoals presentaties, verslagen, rapportages en evaluaties.
- Via de projectleiders zijn twee online vragenlijsten uitgezet, respectievelijk onder de deelnemers aan dienstverleningsactiviteiten (DW) en onder de samenwerkingspartners (SRA). Deze surveys hebben gedurende de periode 5 december 2018 tot en met 14 oktober 2019 online gestaan.
- Op basis van de rapportages over deelnemers aan DW-activiteiten is door UvB en UWV een geanonimiseerd bestand samengesteld met informatie over de arbeidsmarktpositie van ruim 5.000 deelnemers gedurende de looptijd van de projecten.

De hieruit resulterende informatiebasis verschilt per project. Voor wat betreft de verplichte informatie zijn voor alle projecten de aanvraag en beschikking beschikbaar, alsmede de tussenrapportage. Aangezien op 31 oktober 2019 (het moment waarop de dataverzameling voor dit onderzoek is afgesloten) nog niet alle projecten hun einddeclaratie en toelichting hadden ingediend, zijn deze voor maar 20 van de 47 projecten beschikbaar. Waar mogelijk is de informatie voor deze projecten via de interviews met projectleiders, meestal kwalitatief soms kwantitatief, aangevuld. De beschikbaarheid van aanvullende, niet verplichte informatie varieert per project. Voor sommige is veel aanvullende beschikbaar, voor andere (bijna) geen. Zie Bijlage 2 voor de informatiebasis per project.

De ontvangen informatie is geanalyseerd in het licht van de door het ministerie gestelde evaluatievragen. Daarbij is zoveel mogelijk triangulatie toegepast, dat wil zeggen dat waar mogelijk meerdere bronnen zijn gebruikt voor de beantwoording van de vragen (i.c. literatuur, projectdocumentatie, interviews, surveys). De bevindingen op de evaluatievragen zijn voor DW- en SRA-projecten afzonderlijk beschreven.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een samenvatting van het doel en de achtergrond van de DWSRA-regeling. Vervolgens gaan we in Hoofdstuk 3 kort in op enkele veranderingen in de omgeving van de projecten die invloed hebben gehad op hun resultaten. Hoofdstuk 4 geeft een samenvattend

[6] Ecorys. *Evaluatie DWSRA*, *Tussenrapportage*, 29 juni 2018.

overzicht van de benutting van het subsidiebudget, de aantallen en relatieve omvang van de projecten naar type project en type indiener. Dit hoofdstuk behandelt evaluatievragen 1, 2 en 7.

Hoofdstuk 5 beschrijft de DW-projecten en de bevindingen over deze projecten aan de hand van de evaluatiecriteria doeltreffendheid, doelmatigheid en toegevoegde waarde (evaluatievragen 3 tot 6 en 8 tot 19)In hoofdstuk 6 worden op dezelfde wijze de bevindingen over de SRA projecten beschreven. De antwoorden op de deelvragen worden in Hoofdstuk 7 samengevat.

De rapportage wordt afgesloten met een beschrijving van vier voorbeeldprojecten in hoofdstuk 8.

In de bijlagen vindt u meer specifieke informatie over de projecten en de uitgevoerde analyses. In Bijlage 1 vindt u de vragenlijst die is gehanteerd voor de interviews met projectleiders. Bijlage 2 beschrijft de beschikbare informatie voor deze evaluatie.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de tools, apps en websites die in het kader van DWSRA zijn ontwikkeld. Bijlage 4 beschrijft de uitkomsten van de survey die in het kader van deze evaluatie is gehouden onder deelnemers van de DW-activiteiten respectievelijk deelnemers aan de SRA-projecten. Bijlage 5 gaat nader in op de kwantitatieve analyse die in het kader van deze evaluatie is uitgevoerd betreffende deelnemers aan DW-activiteiten.

In een separaat document vindt u de beschrijvingen van de 47 projecten.

2 Doel en achtergrond DWSRA

2.1 Sociaal Akkoord en SER-advies

Het kabinet en de sociale partners hebben in 2013 in het Sociaal Akkoord afspraken gemaakt over een gerichte aanpak van de toenmalige economische crisis en fundamentele en duurzame hervormingen van de arbeidsmarkt[7]. De aanleiding hiervoor was de constatering dat Van Werk Naar Werk (VWNW) begeleiding nog onvoldoende tot stand was gekomen, ondanks de inspanningen die hiervoor tot dan toe waren gepleegd. Onderdeel van die inspanningen waren onder andere experimenten met VWNW-transities in 2010-2012 en, vanaf eind 2013, de sectorplannen die onderdeel uitmaakten van de afspraken in het Sociaal Akkoord. De derde tranche van de sectorplannen richtte zich specifiek op het bevorderen van van-werk-naar-werk en van-werkloosheid-naar-werk.

Vervolgens heeft de Sociaal Economische Raad (SER) in 2015 een advies uitgebracht getiteld *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet* (ook wel bekend onder de afkorting TAW).[8] In zijn probleemanalyse constateert de SER onder meer het volgende:

- Er is sprake van toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt. Hierdoor zal het in de toekomst voor werkenden en werkgevers noodzakelijk zijn om met de arbeidsmarkt 'mee te bewegen'. Van werkgevers wordt verwacht dat de arbeidsorganisatie ontwikkelingsmogelijkheden biedt, van werknemers dat hun kennis en vaardigheden up-to-date zijn, van de start tot het einde van hun loopbaan.
- Het voorkomen en beperken van werkloosheid lukt nog onvoldoende. Activiteiten om werkloosheid te voorkomen, zoals scholing, kunnen vaker en eerder worden ingezet. Initiatieven om werknemers van de ene naar de andere baan te begeleiden worden nog maar in een beperkt aantal regio's en sectoren ontplooid. Bemiddeling en re-integratie van WW-gerechtigden wordt gehinderd door zeer beperkt persoonlijk contact als gevolg van overheidsbezuinigingen.
- Verder constateert de raad dat er een scheiding is tussen de fasen vóór en tijdens het beroep op de WW. Activiteiten vóór ontslag of het eind van het arbeidscontract zijn veelal initiatieven van sociale partners en sectorfondsen die plaatsvinden op sectoraal niveau. UWV is actief tijdens de WW-uitkering en is georganiseerd op regionaal niveau. De overdracht tussen partijen en van het ene naar het andere niveau loopt nog niet soepel.
- De komende jaren zullen onderdelen van het arbeidsmarktbeleid naar het regionale niveau verschuiven. Daardoor worden decentrale partijen belangrijker en in het verlengde daarvan ook hun rol bij activiteiten en beleid op regionaal niveau. Het sectorale niveau blijft tegelijkertijd onverminderd van belang. Een goede afstemming tussen deze niveaus is daarom onontbeerlijk, aldus de raad.

---

7 Stichting van de Arbeid, *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020, Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én benutten*, Den Haag, 11 april 2013; https://www.stvda.nl/~/media/Files/Stvda/Convenanten_Verklaringen/2010_2019/2013/20130411-sociaal-akkoord.ashx.

8 SER, *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet*, Advies 15/02, Februari 2015.

In een aanvullende brief[9] adviseert de SER om twee soorten pilots in te richten: pilots gericht op dienstverlening aan werkzoekenden en pilots gericht op bevordering van samenwerking en regie op de arbeidsmarkt.

Daarnaast heeft de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in zijn brief van 27 november 2015 ('Doorstart naar nieuw werk') aangegeven € 30 miljoen beschikbaar te stellen voor de versterking van de samenwerking in de arbeidsmarktregio en voor het bevorderen van persoonlijke dienstverlening door sociale partners aan (werkende) werkzoekenden [10]. Vanwege de overlap van deze activiteiten met de door de SER voorgestelde pilots, is ervoor gekozen de beschikbare middelen gereserveerd voor de pilots en voor de maatregelen in het kader van doorstart naar werk samen te voegen, en deze maatregelen te combineren in één regeling. Dit heeft geleid tot de *Tijdelijke regeling cofinanciering projecten dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regie arbeidsmarkt* (verder aangeduid als DWSRA). De regeling is 14 juni 2016 gepubliceerd in de Staatscourant.

2.2 Een korte terugblik: regionale arbeidsmarktinfrastructuur in transitie

Mede met het oog op de decentralisatie van het arbeidsmarkt- en participatiebeleid adviseerde de SER in zijn advies om vanaf 2020 regionale adviescentra in te richten. Doel van deze adviescentra zou zijn om te zorgen voor een betere verbinding van dienstverlening vóór en tijdens het beroep op de WW. Ook de verantwoordelijke organisaties, zoals sociale partners, gemeenten en UWV, zouden in deze fasen beter met elkaar verbonden moeten zijn. Met onder andere als resultaat dat er beter wordt samengewerkt (ook sectoraal-regionaal en intersectoraal) en dat er ook meer aandacht is voor preventie (voorkomen en beperken van werkloosheid).

Via (de DWSRA-)experimenten zou hiermee ervaring kunnen worden opgedaan, aldus de SER. Waarbij sociale partners een grotere rol en regie op zich willen nemen in het tot stand brengen van arbeidsmarktbeleid op centraal, sectoraal en regionaal niveau. Regionale werkgevers en vakbondsbestuurders moeten daarbij samen met de wethouders van betrokken gemeenten regionaal arbeidsmarktbeleid tot stand brengen dat rekening houdt met sectorale afspraken en regionale uitvoering.

Ook is volgens de raad afstemming op het regionale niveau essentieel om een verbinding tot stand te brengen tussen de (inter)sectorale aanpak van de sociale partners en initiatieven en beleid voor de regionale arbeidsmarkt. Voor deze decentrale verbinding zijn de 35 arbeidsmarktregio's, de Werkpleinen en de 35 Werkbedrijven van belang. Deze Werkbedrijven zijn een voortvloeisel uit het genoemde Sociaal Akkoord van 2013. Op basis van een Algemene Maatregel van Bestuur is vastgelegd dat elke arbeidsmarktregio een regionaal Werkbedrijf heeft.

Regionale werkbedrijven zijn netwerkorganisaties waarin onder regie van de centrumgemeente (de wethouder van de centrumgemeente) gemeenten samenwerken met werkgevers en werknemers en UWV. De 35 regionale werkbedrijven zijn zeer divers ingevuld. Van een basisvertegenwoordiging van centrumgemeente, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties met een adviesfunctie van UWV, tot een brede vertegenwoordiging met ook SW-bedrijven, onderwijs, sectorvertegenwoordigers en overige stakeholders in de regio.

---

[9] Brief van de SER aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, d.d. 2 juli 2015 betreffende: Uitwerking pilots adviescentra en regie. https://www.ser.nl/~/media/db_adviezen/2010_2019/2015/pilots-adviescentra-regie.ashx.

[10] Zie: Brief van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Tweede Kamer, d.d. 27 november 2015. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33566-86.html.

Er zijn voorbeelden van regio's die (onder regie van de centrumgemeente) werken aan een gezamenlijke arbeidsmarktagenda, bijvoorbeeld over gezamenlijke werkgeversdienstverlening, transparantie van het klantenbestand, concrete projecten en eenduidig (subsidie)beleid van gemeenten). In veel regio's is de transitie van de eerdere Regionale Besturen Arbeidsvoorziening en Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid naar een nieuwe, heldere arbeidsmarktinfrastructuur echter nog volop gaande.

2.3 De DWSRA-regeling

Inhoud van de regeling

In de regeling worden twee soorten activiteiten onderscheiden, te weten dienstverlening aan werknemers en activiteiten betreffende samenwerking en regie arbeidsmarkt. Binnen elke groep zijn meerdere typen activiteiten onderscheiden.

Bij Dienstverlening aan Werknemers (DW) gaat het om[11]:

1. Activiteiten die gericht zijn op het bieden van **ondersteuning bij ontslag** en de aanvraag van een WW-uitkering aan met ontslag bedreigde werknemers (activiteit type DW1).
2. Activiteiten die gericht zijn op het bieden van ondersteuning bij de **oriëntatie op loopbaan- of werkmogelijkheden** aan werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die op het moment van aanvang van de activiteiten korter dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen (activiteit type DW2).
3. Activiteiten die gericht zijn op het bieden van **scholing** aan werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die op het moment van aanvang van de activiteiten korter dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen (activiteit type DW3).

Voor Samenwerking en Regie op de Arbeidsmarkt (SRA) betreft het[12]:

1. Activiteiten die gericht zijn op het **ontwikkelen van samenwerkingsverbanden** tussen sectorale arbeidsmarktpartijen of sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in een arbeidsmarktregio (activiteit type SRA1).
2. Activiteiten die gericht zijn op het binnen het samenwerkingsverband **verzamelen en uitwisselen van arbeidsmarktinformatie** (activiteit type SRA2).
3. Activiteiten die gericht zijn op het **ontwikkelen van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid** op regionaal of bovenregionaal niveau (activiteit type SRA3).

De subsidieregeling stond open voor sectorfondsen, werkgevers- en werknemersorganisaties, dan wel samenwerkingsverbanden met daarin minstens een van deze partijen. Onder de subsidieregeling konden aanvragers subsidie krijgen tot maximaal 60% van de totale kosten van een project (zijnde de directe kosten plus een forfaitaire opslag van 15% ter dekking van de indirecte kosten); het minimum subsidiebedrag bedraagt € 125.000, het maximumbedrag € 2 miljoen.

Looptijd projecten

Projectaanvragen konden in twee tijdvakken ('rondes') worden ingediend. De projecten uit de eerste ronde zijn merendeels eind 2016 / begin 2017 gestart. De subsidieperiode voor deze projecten liep in bijna alle gevallen door tot eind 2018. De subsidieperiode van de projecten uit de tweede ronde liep volgens de oorspronkelijke opzet eveneens door tot eind 2018. Begin 2018 heeft de minister op verzoek van de sociale partners bepaald dat de projecten die in de tweede ronde

[11] Zie: Staatscourant, DWSRA regeling artikel 13.
[12] Zie: Staatscourant, DWSRA regeling artikel 15.

zijn goedgekeurd, indien gewenst, mogen worden verlengd tot 30 juni 2019[13]. Alle betreffende projecten hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.

De aanleiding voor deze verlenging was de constatering dat veel beschikkingen op aanvragen uit de tweede ronde projecten in de maanden april-juni 2017 waren afgegeven en een deel van de projecten, mede om die reden, later was gestart dan was voorzien in de aanvraag. De periode tussen aanvraag en beschikking was in sommige gevallen langer geworden omdat ingediende projectaanvragen niet volledig en/of niet duidelijk genoeg waren, of in eerste instantie niet leken te voldoen aan de voorwaarden van de regeling. Dit heeft in diverse projecten geleid tot meerdere vraag/antwoordrondes tussen UvB/SZW en de projectindieners en in een aantal gevallen tot aanvullende toelichtende gesprekken. De behandeltijd van deze subsidieaanvragen is daardoor langer geworden dan was voorzien.

Wijze van monitoring en verplichtingen voor projecten

De subsidieregeling wordt namens de minister uitgevoerd door Uitvoering van Beleid, onderdeel van de directie Dienstverlening, Samenwerkingsverbanden en Uitvoering (DSU) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Dit houdt in dat UvB namens het ministerie de subsidiebeschikkingen voorbereidt, de monitoring van de projecten uitvoert en de financiële afronding van de subsidie verzorgt.

Na de start van het project is de monitoring door UvB niet zozeer inhoudelijk, maar vooral administratief van aard geweest. Aanvullend op de monitoring hebben diverse projecten overleg gevoerd met UvB/SZW over inhoudelijke aanpassing van de werkzaamheden en/of neerwaartse bijstelling van de te verwachten resultaten.

De rapportageverplichting bestaat uit het opleveren van een (financiële en inhoudelijke) tussenrapportage één jaar na de start van het project en een einddeclaratie met een inhoudelijke toelichting daarop. De einddeclaratie dient 22 weken na afloop van de subsidieperiode te zijn ingediend, wat voor een deel van de projecten betekent dat deze begin december 2019 dient te zijn ingediend, na de afsluiting van de dataverzameling voor voorliggend onderzoek.

De inhoudelijke verplichtingen voor de projectindieners zijn beperkt tot het inzicht geven in de mate waarin resultaten zijn behaald en de administratieve onderbouwing van de gedeclareerde kosten. Het stond de projecten vrij om een inhoudelijke evaluatie uit te laten voeren van de werkwijze, behaalde resultaten of hun impact. Slechts in een paar projecten zijn dergelijke analyses uitgevoerd.

Voor de DW-activiteiten was er de verplichting van de regeling om zogenaamde BSN-rapportages te overleggen over de deelnemers aan de activiteiten. Vanuit oogpunt van rechtmatigheid is dit een begrijpelijke verplichting. Echter, enkele uitvoerders en deelnemende partijen hebben vanuit privacyoverwegingen besloten geen persoonsgegevens te vragen aan de deelnemers, waarmee voor deze deelnemers de subsidiering vanuit DWSRA onmogelijk werd.

Samenwerking met Stichting van de Arbeid

Bij DWSRA is, net als bij de sectorplannen, gekozen voor nauwe samenwerking tussen SZW en de Stichting van de Arbeid. Een door de Stichting ingesteld ondersteuningsteam heeft een belangrijke stimulerende, coördinerende en monitorende rol vervuld bij het vormgeven en uitvoeren van de projecten. Informatie over de projecten is door de Stichting via websites verspreid. De projectleiders

[13] Zie Staatscourant 21 februari 2018. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2018-9561.html Zie Staatscourant 21 februari 2018. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2018-9561.html. In mei 2018 is besloten dat ook projecten uit de eerste ronde waarvan de beschikking na 1 juli 2017 is afgegeven tot die datum mogen doorlopen.

van de projecten zijn periodiek tijdens zogeheten Implementatiebijeenkomsten om kennis te delen en vanaf 2018 is er maandelijks voortgangsoverleg geweest tussen de Stichting, het ministerie en UWV.

2.4 Bevindingen

DWSRA geeft uitwerking aan de landelijke agenda van sociale partners

DWSRA geeft op de bedoelde wijze uitwerking aan de door de sociale partners in de SER uitgesproken en geadviseerde richting. De achterliggende reden voor de wens tot vernieuwing is dat de arbeidsmarkt en de aard van het werk snel veranderen. Werkgevers en werknemers hebben daar direct mee te maken en hebben er groot belang bij om hier adequaat op in te spelen.

Regeling biedt de mogelijkheid tot experimenteren

De regeling en de wijze waarop deze is toegepast gaf de indieners veel vrijheid tot inrichting van de activiteiten, en dus de mogelijkheid om innovatieve werkwijzen uit te proberen (pilots). Dit heeft de aanzet gegeven tot een gevarieerde portefeuille van projecten.

Wijze van monitoring en inhoudelijke verplichtingen beperken het inzicht

In aanloop naar de subsidiebeschikking is er intensief contact geweest tussen de aanvragers en UvB/SZW. Dit heeft tot beter uitgewerkte projecten en SMART geformuleerde resultaten geleid. Deze werkwijze is de kwaliteit van de projecten ten goede gekomen. Het contact na de beschikking heeft vooral in het teken gestaan van (administratieve) verantwoording. SZW/UvB is door deze wijze van monitoring minder actief op de hoogte geweest van de voortgang van de projecten.
De projecten hebben niet een eigen evaluatie van werkwijze en resultaten hoeven uitvoeren; waar dit wel is gedaan is dit op eigen initiatief gebeurd. Vanwege deze relatieve vrijheid is de beschikbare documentatie voor sommige projecten nogal beperkt, en is niet altijd duidelijk welke lessen er getrokken kunnen worden uit de projecten, anders dan wat is gedeeld in gezamenlijke bijeenkomsten van de Stichting of aanvragende partijen.

Privacyaspecten zijn als belemmerend ervaren

In geval van DW-activiteiten diende het aantal deelnemers te worden aangetoond door het overleggen van BSN-rapportages. Beoogde deelnemers aan activiteiten (of hun werkgevers) waren niet altijd bereid hun persoonlijke gegevens over te dragen aan de uitvoerders van de activiteiten. De potentiele doelgroep werd hierdoor beperkt, met gevolgen voor bereik, doeltreffendheid en doelmatigheid van de activiteiten.

Doorlooptijd subsidie is kort voor een duurzame (netwerk)aanpak

De beoogde doorlooptijd van de projecten was maximaal twee jaar. Met de toegestane verlenging van de subsidieperiode hebben alle projecten deze periode van twee jaar ook daadwerkelijk ter beschikking gehad. Het opzetten van netwerken en het vervolgens operationaliseren van de samenwerking en aanpak vraagt echter – als wordt gegaan voor een duurzame aanpak - om tijd en zorgvuldigheid (vertrouwen, proces). Met name in sommige SRA-projecten is de doorlooptijd als (te) kort ervaren om een duurzame verandering teweeg te brengen.

3 Externe ontwikkelingen

Ontwikkelingen in de omgeving van DWSRA-projecten

Enkele ontwikkelingen in de context van projecten hebben in meerdere of mindere mate invloed gehad op de voortgang en resultaten van de DWSRA-projecten. Deze ontwikkelingen dienen mee te worden gewogen bij de beoordeling van de resultaten, de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de projecten. Het gaat in het bijzonder om:

- *De omslag in de economie, met als gevolg minder beschikbaar aanbod aan werkloze en VWNW-kandidaten en minder gunstige omstandigheden bij bedrijven om mee te doen*.
  In veel projectvoorstellen is men vertrokken van verwachtingen over de arbeidsmarkten in de regio's en sectoren die nog waren beïnvloed door de economische crisis. De voorspoedige economische ontwikkeling van de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat er veel minder sprake is geweest van overtolligheid van werknemers c.q. dat er minder werkzoekende werknemers (minder dan 6 maanden) beschikbaar waren dan vooraf was verwacht. De DWSRA doelgroep, de met ontslag bedreigde werkende en nog maar kort werkloos werkzoekende werknemers, was hierdoor kleiner dan verwacht. Ook heeft de aantrekkende economie invloed gehad op de bereidheid en beschikbaarheid van sommige werkgevers en werknemers om tijd vrij te maken voor deelname aan DWSRA-activiteiten.

- *Intensivering eigen dienstverlening door UWV*
  Gedurende de uitvoering van de projecten heeft UWV de opdracht gekregen om de persoonlijke dienstverlening aan werkloos werkzoekenden te intensiveren. Dit leidde tot een actievere benadering van deze groep werkloos werkzoekenden, die tevens deel uitmaakt van de doelgroep van DWSRA-projecten, door UWV zelf. De scheidslijn tussen de werkgebieden van DWSRA en UWV is hierdoor voor wat betreft de groep kortdurend werklozen vervaagd. Deze ontwikkeling heeft de samenwerking tussen projectuitvoerders en UWV belemmerd.
  Overigens heeft UWV geen extra financiering ontvangen voor een actieve rol in de DWSRA-projecten. Wel is bij de ontwikkeling van DWSRA regeling tussen het ministerie van SZW en UWV afgesproken dat - waar de reguliere dienstverlening van UWV en de DWSRA-projecten elkaar kunnen versterken - die versterking actief vorm wordt gegeven.

- *Beleidsdrukte in de regio's: samenloop met andere arbeidsmarkt initiatieven, onder andere van andere ministeries*
  Naast de DWSRA-projecten zijn er ook andere arbeidsmarktprojecten met overlappende doelstellingen. Zo heeft het ministerie van VWS met het SectorplanPlus in de periode van 2017-2021 in verschillende tranches subsidie beschikbaar gesteld voor werkgevers in zorg en welzijn, gericht op het ondersteunen van instroom van werknemers in zorgsectoren. In andere projecten waren partijen betrokken die ook deelnamen aan stimuleringsregeling van OCW (Regionaal Investeringsfonds). De verschillen in subsidievoorwaarden hebben bij sommige van deze projecten belemmerend gewerkt.

Conclusie

Enkele ontwikkelingen in de context van DWSRA-projecten hebben ertoe geleid dat de doelgroep voor de DW-activiteiten kleiner werd c.q. dat de deelname aan DWSRA-projecten relatief gezien minder interessant werd. Projecten hebben hier soms op gereageerd met een accentverlegging naar andere doelgroepen: het stimuleren van (bewustzijn van) duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen (loopbaanadvies) van nog niet met ontslag bedreigde werknemers. In andere

gevallen is een dergelijke aanpassing niet gedaan of was die niet mogelijk, met als gevolg dat geplande activiteiten niet zijn uitgevoerd of uiteindelijk een kleiner bereik hebben gehad.

4 Overzicht van gefinancierde projecten

4.1 Aanvragen en beschikkingen

Resultaten aanvraagrondes

Gekwalificeerde partijen hebben in twee achtereenvolgende rondes projectvoorstellen kunnen indienen: van 15 juli tot en met 30 september 2016 (eerste ronde) en van 28 november 2016 tot en met 23 december 2016 (tweede ronde). Tabel 4.1 geeft de verdeling van de door UvB ontvangen en toegekende subsidieaanvragen naar type project weer. De indeling is gebaseerd op de projectcode die het project heeft gekregen. Deze code geeft de hoofdactiviteit in het project aan, te weten dienstverlening aan werkzoekenden (DW) of samenwerking en regie op de arbeidsmarkt (SRA)[14].

Tabel 4.1 Ontvangen en toegekende subsidieaanvragen DWSRA

Type	Eerste ronde		Tweede ronde		Totaal		
	O	T	O	T	O	T	T/O %
DW	23	11	13	12	36	23	64%
SRA	16	8	32	19	48	27	56%
TOTAAL	**39**	**19**	**45**	**31**	**84**	**50**	**60%**

O: Ontvangen; T: Toegekend.
Bron: Ecorys, op basis van gegevens Uitvoering van Beleid.

Budgetuitputting

In totaal was een subsidiebudget van € 37,5 miljoen beschikbaar, waarbij oorspronkelijk een 50-50 verdeling over DW- en SRA-projecten was voorzien. Van de 50 goedgekeurde projecten zijn er uiteindelijk 47 daadwerkelijk uitgevoerd (22 DW-projecten en 25 SRA-projecten). Aan deze 47 projecten is in totaal maximaal € 29,4 miljoen subsidie toegekend, ofwel 79% van het beschikbare budget. Aan de DW-projecten is maximaal € 19,7 miljoen toegekend (67% van het totaal toegekende bedrag), aan de SRA-projecten maximaal € 9,8 miljoen (33%).[15] Er is dus meer subsidie toegekend aan DW-projecten en beduidend minder aan SRA-projecten dan oorspronkelijk was voorzien.

Van 20 projecten (10 DW-projecten en 10 SRA-projecten) was eind oktober 2019 een einddeclaratie ingediend bij UvB. De gedeclareerde subsidiabele kosten van deze projecten bedragen 83% van het toegekende bedrag (€ 11,4 miljoen versus € 13,8 mln.). Dit impliceert dat het maximaal toegekende budget niet volledig zal worden gebruikt. Indien dezelfde verhouding geldt voor de overige projecten, komt de te verwachten totale budgetuitputting uit op ongeveer twee derde deel van het beschikbare budget.

4.2 Overzicht van gefinancierde projecten

4.2.1 Typen projecten

Zowel in de groep DW-projecten, als in de groep SRA-projecten zijn projecten te vinden waarin beide typen activiteiten (DW en SRA) worden gecombineerd. Deze projecten worden ook wel

[14] De formele codering van de projecten is 2016DWXXXX of 2016SRAXXX. Ten behoeve van de leesbaarheid hebben we het jaartal 2016 niet meegenomen in de aanduiding van de projecten in deze rapportage. We spreken dus over DWXXXX of SRAXXXX.

[15] Alle bedragen getoonde bedragen zijn op een decimaal afgerond.

'combi-projecten' genoemd. Indien we deze combi-projecten apart onderscheiden, ziet de verdeling van de uitgevoerde projecten en de daaraan toegekende maximale subsidie er als volgt uit. [16][17]

Tabel 4.2 DWSRA-projecten naar type activiteiten (bedragen in mln. Euro)

Type activiteit	Aantal projecten	Directe kosten	Indirecte kosten (15%)	Gemiddelde totale kosten per project	Maximale subsidie
Alleen dienstverlening	20	€ 25,7	€ 3,9	€ 1,4	€ 17,7
Alleen samenwerking en regie	15	€ 6,6	€ 1,0	€ 0,5	€ 4,5
Beide typen	12	€ 10,3	€ 1,5	€ 0,8	€ 7,2
TOTAAL	**47**	**€ 42,6**	**€ 6,4**		**€ 29,4**

Bron: Ecorys, op basis van gegevens Uitvoering van Beleid. NB Deze bedragen wijken af van die in de Tussenrapportage vanwege tussentijdse aanpassingen in beschikkingen. Tevens is een van de projecten om inhoudelijke redenen anders ingedeeld.

Uit het overzicht blijkt dat projecten waarin alleen DW-activiteiten worden ontplooid qua budget gemiddeld genomen veel omvangrijker zijn dan projecten met alleen SRA-activiteiten. Dit hangt direct samen met de aard van de werkzaamheden. De individuele benadering, begeleiding en scholing van werkenden en werkzoekenden en de ontwikkeling van loopbaan- en bemiddelingsapps en -websites is veel kosten- en tijdsintensiever dan netwerk- en samenwerkingsacties. Projecten waarin beide typen activiteiten zijn uitgevoerd liggen qua gemiddelde omvang tussen de twee andere typen in.

4.2.2 Projecten naar type aanvrager

De subsidieaanvragen konden door drie typen organisaties worden ingediend: werknemersorganisaties, werkgeversorganisaties en sectorfondsen. De projecten zijn gelijkmatig verdeeld over deze drie typen aanvragers. De projecten van de sectorfondsen zijn gemiddeld genomen iets groter dan die van werkgevers- en werknemersorganisaties.

Tabel 4.3 DWSRA-projecten naar type aanvrager (bedragen in mln. Euro)

	Aantal projecten	Directe kosten	Indirecte kosten (15%)	Maximale subsidie	Idem als % totaal
Werknemersorganisatie	15	€ 12,4	€ 1,9	€ 8,5	29%
Werkgeversorganisatie	15	€ 12,3	€ 1,9	€ 8,5	29%
Sectorfonds	17	€ 17,8	€ 2,7	€ 12,4	42%
TOTAAL	**47**	**€ 42,6**	**€ 6,4**	**€ 29,4**	**100%**

Bron: Ecorys, op basis van gegevens Uitvoering van Beleid.

Enkele partijen hebben meerdere aanvragen voor subsidie toegekend gekregen; in sommige van die gevallen betreft de aanvraag eenzelfde of een vergelijkbaar project dat in verschillende regio's wordt uitgevoerd. De partijen met de meeste gehonoreerde aanvragen zijn het sectorfonds CA-ICT (8, waarvan 6 DW-projecten en 2 SRA-projecten), werknemersorganisatie FNV en aangesloten bonden (8, waarvan 6 DW-projecten en 2 SRA-projecten) en werkgeversorganisatie VNO-NCW Midden (6, waarvan 5 SRA-projecten en 1 DW-project).

[16] Dit houdt in dat minimaal 75% van het budget van het combinatieproject aan de hoofdactiviteit wordt besteed.

[17] In de typering hebben we een eigen toedeling gemaakt op basis van de activiteiten die zijn voorzien. Deze wijkt voor sommige projecten af van de indeling die de Stichting van de Arbeid hanteerde op haar website.

4.2.3 *Typen activiteiten*

In de DWSRA-regeling zijn zes typen activiteiten omschreven. In de praktijk blijken de activiteiten van de projecten niet altijd even gemakkelijk in te delen volgens deze typering. Bovendien zijn in de meeste projecten (38 van de 47) meerdere typen activiteiten ontplooid. Op basis van de projectplannen en de beschikkingen zijn de activiteiten zo goed mogelijk gekwalificeerd. Tabel 4.4 geeft een overzicht van het aantal projecten waarin de typen activiteiten werden voorzien. Meer dan de helft van de projecten (27 van de 47) richt zich op activiteiten met betrekking tot loopbaanoriëntatie, waarmee het de meest voorkomende activiteit is in de projecten. In een project was dit de enige activiteit, in de overige 26 gevallen is de activiteit uitgevoerd in combinatie met een of meerdere andere typen ondersteuning. Zie ook hoofdstukken 5 en 6.

Tabel 4.4 Aantal projecten per type activiteit

Type activiteit	Aantal projecten (% van totaal)
DW1: Ondersteuning van met ontslag bedreigde werknemers	11 (23%)
DW2: Loopbaanoriëntatie	27 (57%)
DW3: Scholing	17 (36%)
SRA1: Opzetten samenwerkingsverbanden	16 (34%)
SRA2: Verzamelen en uitwisselen informatie	18 (38%)
SRA3: Ontwikkelen arbeidsmarktbeleid	14 (30%)

Bron: Ecorys, op basis van gegevens Uitvoering van Beleid.

4.3 Algemene kenmerken projecten probleemanalyse en doelgroep,

4.3.1 *Probleemanalyse*

Alle projecten zijn gebaseerd op een probleemanalyse. In sommige gevallen is dat de algemene analyse zoals die in het SER-advies is omschreven, in andere gevallen is hier een eigen, meer specifieke invulling aan gegeven. Een veel gesignaleerd probleem betreft het ontbreken van skills bij (potentiële) werknemers, zowel vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, alsook meer generieke vaardigheden (‘soft skills’, zoals competenties gericht op mobiliteit en aanpassingsvermogen van werknemers/-zoekenden). Ook de wens om werknemers beter toe te rusten om hun mogelijkheden te vergroten (meer flexibiliteit door bijvoorbeeld scholing of oriëntatie- en loopbaantrainingen), speelt een belangrijke rol in de probleemanalyses. Daarnaast wordt de beleidsmatige behoefte aan betere regionale samenwerking op de arbeidsmarkt in het algemeen, ten behoeve van een betere aansluiting van vraag en aanbod en betere dienstverlening aan de DWSRA doelgroepen, vaak genoemd in de plannen.

4.3.2 *Doelgroep, regio’s en sectoren*

De doelgroep van de DW-activiteiten is in het algemeen de doelgroep conform de regeling: de met ontslag bedreigde en de kortdurende werkloze werknemers. In de uitvoering is in meerdere projecten gebleken dat deze doelgroep kleiner was dan vooraf verwacht, of moeilijker te bereiken. In zeker vier DW-projecten (zoals DW2014 Tiptrack, DW 20112 STOOF/Doorzaam) zijn hierop de resultaatsindicatoren in termen van aantal te ondersteunen deelnemers voor onderdelen van het project neerwaarts bijgesteld. Daarnaast zijn projecten hun doelgroep gaan verbreden en zich ook gaan richten op nog niet met ontslag bedreigde werknemers.

Ook in sommige SRA-projecten is de invloed van veranderende c.q. anders dan verwachte omstandigheden zichtbaar. De economische groei heeft onder meer betekend dat deelname aan bijeenkomsten, workshops etc. bijvoorbeeld over duurzame inzetbaarheid minder hoge prioriteit had dan verwacht. Anderzijds onderstreept de economische hoogconjunctuur juist ook het belang

van nieuwe instroom (bijvoorbeeld zijinstroom), beter zicht op arbeidsaanbod etc. Ook in sommige SRA-projecten is een verschuiving naar andere groepen (potentiele) werknemers, zoals langdurig werklozen en/of statushouders, zichtbaar.

Regio's

De 47 projecten vonden in verschillende regio's plaats. In ruim 40% van de projecten gaat het om één regio. Een derde van de projecten was landelijk actief, terwijl een kwart van de projecten twee of meer regio's omvatten.

Tabel 4.5 Regionale spreiding van DWSRA-projecten

Regionale spreiding	Aantal projecten (% van totaal)
Bovenregionaal (alle regio's/landelijk)	16 (34%)
Interregionaal (twee of meer regio's)	11 (23%)
Intraregionaal (één regio)	20 (43%)

Bron: Ecorys.

Sector

Voor wat betreft de sectoren, valt op dat meer dan de helft van de projecten gericht is op meer dan één sector (zie Tabel 4.6). Dit is in lijn met de nadrukkelijke wens van het kabinet en de SER om de intersectorale mobiliteit en samenwerking te vergroten. Veel voorkomende sectoren in de DWSRA-projecten zijn ICT (9 keer) en de bouwnijverheid en bouwinstallatie (11 keer). Met andere woorden: sectoren (hoewel niet de enige) met op dit moment tekorten en dus een instroombehoefte en -belang.

Tabel 4.6 Sectorale spreiding DWSRA-projecten

Sectorale spreiding	Aantal projecten (% van totaal)
Bovensectoraal (alle sectoren)	13 (28%)
Intersectoraal (twee of meer sectoren)	13 (28%)
Intrasectoraal (één sector)	21 (45%)

Bron: Ecorys.

4.4 De inzet van digitale instrumenten

Voor 19 projecten werd tijdens de interviews voor de tussenrapportage erop gewezen dat de DWSRA-subsidie heeft geleid tot het gebruik maken en/of aanbieden van digitale producten of processen aan de doelgroep. Uit de eindinterviews en eindrapportages blijkt dat niet al deze instrumenten ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Bijlage 3 geeft per project een overzicht van de wel gerealiseerde instrumenten. Tevens geeft de bijlage een korte beschrijving van enkele nog actieve openbare websites en de vindplaats van enkele onderzoeksrapporten die in het kader van projecten zijn opgesteld.[18]

Digitale instrumenten zijn zowel in DW- als in SRA-projecten ontwikkeld. Globaal kunnen de instrumenten worden onderverdeeld in twee groepen:

- Instrumenten die (werkzoekende) werknemers stimuleren tot nadenken over hun loopbaan, hen ondersteunen bij het in kaart brengen van hun competenties en loopbaanmogelijkheden en hier scholingsvoorstellen aan koppelen (bijvoorbeeld DW2012 Corporatiesector, DW2013 HIVE/Loopbaancentraal, DW2014 Tiptrack; DW20110 Novaka 24h personal plan);

[18] Niet alle apps en websites zijn openbaar toegankelijk. De beschrijving is daarom deels gebaseerd op de ontvangen projectinformatie.

- Instrumenten die zelfassessments, de mogelijkheid tot opstellen e-portfolio's bieden en die gericht zijn op matching aan vacatures (DW20127 ICT Zuid Limburg; SRA20110 Werk in je regio; SRA20137 Talent Gekend, SRA20138 Sta niet Stil).

Overigens gaat het in twee van deze projecten (DW2014 Tiptrack en SRA20137 Talent Gekend) om de doorontwikkeling van een instrument dat al bestond voor de start van het DWSRA project. Naast de digitale instrumenten zijn er in meerdere projecten websites gebouwd waarin informatie over algemene trends en ontwikkelingen, regionale of sectorale arbeidsmarktverkenningen of over good practices voor duurzame inzetbaarheid in de sector of regio wordt gedeeld, zoals SRA20122 (HIC Rotterdam) en SRA20140 (De tafel van Zwolle).

De ontwikkeling van het concept en de vormgeving van de digitale instrumenten is meestal gebaseerd op een voorafgaande literatuurstudie naar wetenschappelijke onderbouwing voor effectieve websites en apps in het algemeen en over dienstverlening op het vlak van loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling. Voorbeelden zijn de studies die ten grondslag liggen aan Tiptrack van AWVN (DW2014) en het Loopbaanportaal van CNV (DW2013). Zo is Tiptrack gebouwd aan de hand van een gedragsmodel op basis van uitgebreide literatuurstudie over eigenaarschap. In dit model[19] wordt er vanuit gegaan dat nieuw gedrag ontstaat na het doorlopen van specifieke fasen. Dat zijn de fasen: inzicht, intentie, actie en volhouden. Bij de update van Tiptrack is dit aangepast op basis van de ervaring dat 80% van de medewerkers niet primair bezig is met zijn eigen ontwikkeling. Dat betekent dat het vertrekpunt vaak actie is. De medewerker is dus eigenlijk curatief of preventief bezig op basis van concrete situaties die zich voordoen en nog vaak niet intrinsiek gemotiveerd met zijn ontwikkeling bezig op basis van (zelf)inzicht. Tiptrack was aanvankelijk lineair gebouwd volgens de stappen van het gedragsmodel. Uit feedback en data-analyse blijkt dat de meeste medewerkers starten bij actie en meteen naar de webshop gaan. Dit is voor het nieuwe ontwerp van Tiptrack dan ook het uitgangspunt.

Uit het literatuur- en praktijkonderzoek van CNV ten behoeve van het Loopbaanportaal zijn – naast de algemene richtlijnen voor digitale media - een aantal randvoorwaarden voor het ontwerp van het platform vastgesteld:
1. Instrumenten moeten transfer van de digitale situatie naar de eigen situatie bevorderen;
2. Het platform moet ingesteld zijn op 'non-lineaire' loopbaanontwikkeling;
3. Het platform moet mogelijkheden bieden tot het gebruik in de vorm van een community.

De keuze voor 'blended' dienstverlening (digitaal en persoonlijk) door onder andere WIJIJ en H!VE (zie ook hoofdstuk 7) is eveneens gebaseerd op onderzoek over de meerwaarde ervan. Startpunt voor deze projecten is dat alleen een website of app niet genoeg is om bijvoorbeeld lager opgeleide of oudere werknemers (duurzaam) te bereiken. Om deze reden is in WIJIJ een webcare team gekoppeld aan het digitale platform en zijn in H!VE persoonlijke coaching en groepssessies aangeboden naast het digitale platform.

4.5 Bevindingen

Het budget van de regeling wordt niet volledig benut

Het beschikbare budget is niet volledig beschikt, en het beschikte budget zal niet volledig worden gebruikt. De eerste einddeclaraties laten zien dat meerdere projecten het toegekende budget niet volledig declareren, deels omdat voorziene activiteiten niet zijn uitgevoerd, deels omdat de gemaakte kosten niet volgens de subsidievoorwaarden kunnen worden verantwoord (bijvoorbeeld vanwege het ontbreken van BSN gegevens van deelnemers).. Op basis van deze eerste

[19] Gebaseerd op Hulst & Janssen, Zoon en Ajzen, Fishbein en Bandura.

declaraties mag worden verwacht dat ongeveer een derde deel van het beschikbare budget niet zal hoeven worden uitgekeerd.

DW-projecten zijn relatief zwaar vertegenwoordigd

DW-projecten nemen een groter deel van het budget dan oorspronkelijk de bedoeling was. Daarbij zijn de budgetten voor DW-activiteiten gemiddeld genomen omvangrijker, hetgeen samenhangt met de typen activiteiten. In de DW-projecten wordt vooral ingezet op ondersteuning bij loopbaanoriëntatie en werkmogelijkheden voor ofwel direct met ontslag bedreigde werknemers, ofwel kortdurend werklozen, of voor beide groepen.

In beide typen projecten zijn nieuwe tools ontwikkeld

In zowel enkel DW- als in enkele SRA projecten zijn digitale tools ingezet op gebied van assessment, scholing of matching. In sommige gevallen betreft het nieuw ontwikkelde tools, in andere zijn reeds bestaande tools verder ontwikkeld. De ontwikkeling van het concept en de vormgeving van de digitale instrumenten is meestal gebaseerd op een voorafgaande literatuurstudie naar wetenschappelijke onderbouwing voor effectieve websites en apps en over dienstverlening op het vlak van loopbaanbegeleiding en arbeidsbemiddeling.

5 Dienstverlening aan werkenden en werkzoekenden

5.1 Overzicht van DW-projecten

In totaal zijn er 22 DW-projecten uitgevoerd. Bijna alle projecten (20)richten zich uitsluitend op dienstverlening aan werkenden of werkzoekenden.[20]; in twee DW projecten zijn DW- en SRA-activiteiten gecombineerd. In de DW-projecten zijn vier groepen projecten te onderscheiden.

Een eerste groep van 7 DW-projecten richt zich voornamelijk op individuele ondersteuning van werknemers die net zijn ontslagen of met ontslag worden bedreigd. In deze projecten wordt gewerkt aan zelfvertrouwen, bewustwording en competenties, met als doel dat de werknemers zich gesteund en in staat voelen om actie te ondernemen om hun loopbaan vorm te geven (combinatie van type activiteiten DW1 en DW2, zoals beschreven in paragraaf 2.3). Voorbeelden van dergelijke activiteiten zijn workshops of trainingen gericht op rouwverwerking, empowerment en vaardigheden. Activiteit DW1 (ondersteuning bij ontslag) is daarbij in bijna al deze projecten op een brede wijze ingevuld: het gaat daarbij niet alleen om de praktische ondersteuning bij ontslag, maar vooral ook om het ondersteunen van werknemers in het verwerken van het ontslag en het zetten van vervolgstappen. In een enkel project (DW20136 Productie- en leveringsbedrijven) zijn boventallige werknemers ook ondersteund bij de ontslagprocedure en bij het aanvragen van WW.

Een tweede groep van 10 DW-projecten richt zich evenzeer rechtstreeks op de werkzoekende werklozen of de met werkloosheid bedreigde werknemers, maar is daarbij meer gefocust op analyse van de beschikbare en benodigde competenties, loopbaanoriëntatie (zowel gericht op instroom in als op uitstroom uit de sector; type DW2) en het verlenen van de bijpassende persoonlijke om- of bijscholing (type activiteiten DW3). Bijvoorbeeld de projecten van sectorfonds CA-ICT die zich richten op de instroom van werknemers naar ICT-functies vallen in deze groep. In deze groep kunnen ook de twee combi-projecten worden geschaard waarin het merendeel van het budget is besteed aan DW-activiteiten (DW20128 Metalektro en DW20129 Onderhoud NL). In deze beide gevallen was scholing van werkzoekenden een belangrijk onderdeel van het project, hetzij in combinatie met de inrichting van een opleidingscentrum (OnderhoudNL), dan wel met het laten uitvoeren van een onderzoek (Metalektro).

In een derde groep van vier DW-projecten zijn web-based tools (of apps) ontwikkeld of doorontwikkeld die werknemers ondersteunen in het bepalen van hun competenties, passie en wensen, het identificeren van benodigde competenties voor verschillende typen banen (binnen en buiten de sector) en het doorgeleiden naar bijpassend trainingsaanbod. Ook hier worden vooral diensten geleverd die behoren tot type DW2 en DW3, maar deze tools zijn mate name gericht op werknemers die beter in staat zijn regie te houden over hun eigen loopbaan. Het gebruik van de tools en van het scholingsaanbod wordt via werkgevers gestimuleerd (bijvoorbeeld door middel van vouchers). Het project DW2014 (Tiptrack) en DW20110 (24h personal plan kantoorbranche) zijn voorbeelden van een dergelijk project.

[20] Het project DW2013 combineert diverse DW-activiteiten met een algemene activiteit gericht op ondersteuning van de DW-activiteiten. Die activiteit is gelabeld als een SRA-activiteit, maar heeft verder geen karakteristieken van een van de SRA activiteiten volgens de regeling. Of zoals in de woorden van de uitvoerder: "*Het doel van deze [SRA] pilot is het faciliteren van de 4 DW pilots, samenwerkingen bestendigen, inzicht verkrijgen in de resultaten van de pilots op het gebied van de inzetbaarheid van arbeidsmarktinstrumenten per doelgroep, de effectiviteit van samenwerkingsverbanden [van de DW-pilots], de mogelijke efficiency door het inzetten van arbeidsmarktinstrumenten vanuit samenwerkingsverbanden en de (aanvullende) kennisbehoefte van arbeidsmarktpartijen.*" (Graafland e.a., *Regie nemen op je eigen loopbaan*, Eindrapportage, april 2019; p 18). Om deze reden is dit project niet als combi-project geclassificeerd, maar als DW-project.

Tot slot is er een DW project geweest waarin alleen het onderzoek naar loopbaanmogelijkheden voor werkzoekenden centraal stond (DW20124 FNV Bouw en Infra).

Rol sociale partners

Het merendeel van de DW-projecten is uitgevoerd door sectorfondsen en werknemersorganisaties (zie Tabel 5.1). Sommige projecten worden door de organisaties zelf uitgevoerd, in andere gevallen zijn gespecialiseerde bedrijven (scholingsbedrijven, software ontwikkelaars) ingehuurd om de ondersteuning te verlenen. Over het algemeen zijn de aanvragers intensief betrokken bij de projecten.

Tabel 5.1 Aantal en omvang van de DW-projecten naar type organisatie

	Sectorfonds	Werknemersorganisatie	Werkgeversorganisatie
Aantal projecten	11	7	4
Toegekende subsidie	€ 9,0 mln.	€ 6,2 mln.	€ 4,5 mln.
Gemiddelde subsidie (laag-hoog)	€ 0,8 mln. (0,6 – 2,0 mln.)	€ 0,9 mln. (0,6 - 1,9 mln.)	1,1 mln. (0,4 - 2,0 mln.)

5.2 Doeltreffendheid van de projecten

Doeltreffendheid op basis van behaalde resultaten

De mate van doeltreffendheid van de DW-projecten kan op verschillende niveaus worden bekeken, op het niveau van output van de projecten (de behaalde resultaten) of op basis van outcome, de impact die het behaalde resultaat heeft gehad op de deelnemers in termen van het voorkomen of beperken van werkloosheid.

Output

Op basis van de eindrapportages (voor zover deze reeds beschikbaar waren) en de informatie verkregen in de interviews met projectleiders hebben we de behaalde resultaten van de projecten vergeleken met de vooraf beoogde (of de gedurende het project bijgestelde) doelstellingen van de projecten. Het gaat bij DW-projecten dan om het aantal deelnemers aan de loopbaan oriëntatie, assessment, scholing of het aantal gebruikers van een app of tool.

Tabel 5.2 geeft een samenvattend overzicht van de in de projecten behaalde resultaten. De tabel laat zien dat in 9 van de 22 projecten de beoogde (en soms bijgestelde) resultaten geheel[21] zijn behaald. In 13 gevallen (i.c. 59%) was dit grotendeels of deels het geval. Hierbij zij aangetekend dat alleen de activiteiten gedurende de subsidieperiode zijn bekeken; de activiteiten en resultaten die zijn behaald na afloop van die periode zijn hierin niet meegenomen. Indien dat wel wordt gedaan is het beeld positiever.

Tabel 5.2 Mate waarin de beoogde (of bijgestelde) resultaten zijn behaald in DW-projecten

		Aantal
Geheel	Kwantitatieve resultaten zijn voor meer dan 90% behaald	9
Grotendeels	Kwantitatieve resultaten zijn voor 60-90% behaald	5
Deels	Kwantitatieve resultaten zijn voor minder dan 60% behaald	8
		22

[21] Geheel is gedefinieerd als 90% of meer.

Voorbeelden van projecten waarin de kwantitatieve doelstellingen niet volledig zijn bereikt zijn Tiptrack (AWVN) en de vijf FNV-pilots. In enkele andere gevallen zijn delen van de werkzaamheden niet uitgevoerd (bijvoorbeeld de loopbaanwijzer in DW2012 Corporatiesector). Overigens zijn de FNV pilots voorbeelden van projecten die na afloop van de subsidieperiode volledig op eigen kosten van de uitvoerder zijn voortgezet, waardoor er uiteindelijk meer deelnemers zijn bereikt.

In enkele gevallen zijn, passend bij het experimentele en ontwikkelingsgerichte karakter van de DWSRA, werkzaamheden op een andere manier ingevuld. Een andere invulling kan overigens tot prima resultaten hebben geleid, zoals het project H!VE (onderdeel van DW2013 CNV Regie nemen op je eigen loopbaan) laat zien. Dit onderdeel was oorspronkelijk anders ingevuld en is pas gedurende het project ontwikkeld.

Er zijn door projectleiders uiteenlopende redenen genoemd voor het niet volledig behalen van de vooraf geformuleerde output doelstellingen; zie hiervoor paragraaf 5.3.

Bereik

Naast de mate waarin de beoogde output is behaald varieert ook de omvang van het bereik tussen de projecten. De projecten met een persoonsgerichte benadering hebben typisch een bereik van 50 tot maximaal 200 deelnemers gerealiseerd, terwijl de projecten waarin digitale tools zijn aangeboden een veel groter bereik hadden (variërend van ruim 1.000 gebruikers in een deelproject van DW2013 CNV, via 5.000 in geval van de 24h Personal Plan app van Novaka, tot meer dan 20.000 in geval van Tiptrack). Overigens betekent een groter bereik niet dat alle gebruikers ook daadwerkelijk iets hebben gedaan. In geval van Tiptrack bijvoorbeeld heeft 31% van de gebruikers daadwerkelijk een toets of een scholingsaankoop gedaan.

Samengevat

Samengevat zijn er met de DW projecten enkele duizenden met ontslag bedreigde of werkloze werknemers ondersteund. Het bereik tijdens de subsidieperiode is in een deel van de projecten wel minder geweest dan vooraf was verwacht.

Doeltreffendheid op basis van outcome

In het bepalen van de doeltreffendheid is niet alleen van belang hoeveel deelnemers daadwerkelijk een vorm van dienstverlening hebben ontvangen, maar vooral wat daarvan het effect is geweest: Zijn deelnemers zich bewuster geworden van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid? Heeft men een beter zicht gekregen op de eigen loopbaanmogelijkheden? Zijn de vaardigheden inderdaad verbeterd? Is er inderdaad sprake van een succesvol VWNW-traject? Is werkloosheid voorkomen? Zijn werklozen sneller aan het werk geraakt?

Om deze vragen te beantwoorden zouden idealiter de deelnemers gedurende langere tijd zijn gevolgd en zouden de resultaten van de ondervonden dienstverlening zijn vergeleken met die van reguliere dienstverlening (controlegroep). Helaas was een dergelijke opzet voor deze evaluatie niet mogelijk. Om toch enig inzicht te verkrijgen in de mate van doeltreffendheid hebben we twee soorten analyses uitgevoerd: een kwalitatieve survey onder deelnemers aan DW-projecten en een kwantitatieve analyse van gegevens over de arbeidsmarktsituatie van ruim 5.000 deelnemers aan DW-activiteiten in DW-projecten en in enkele SRA-projecten.

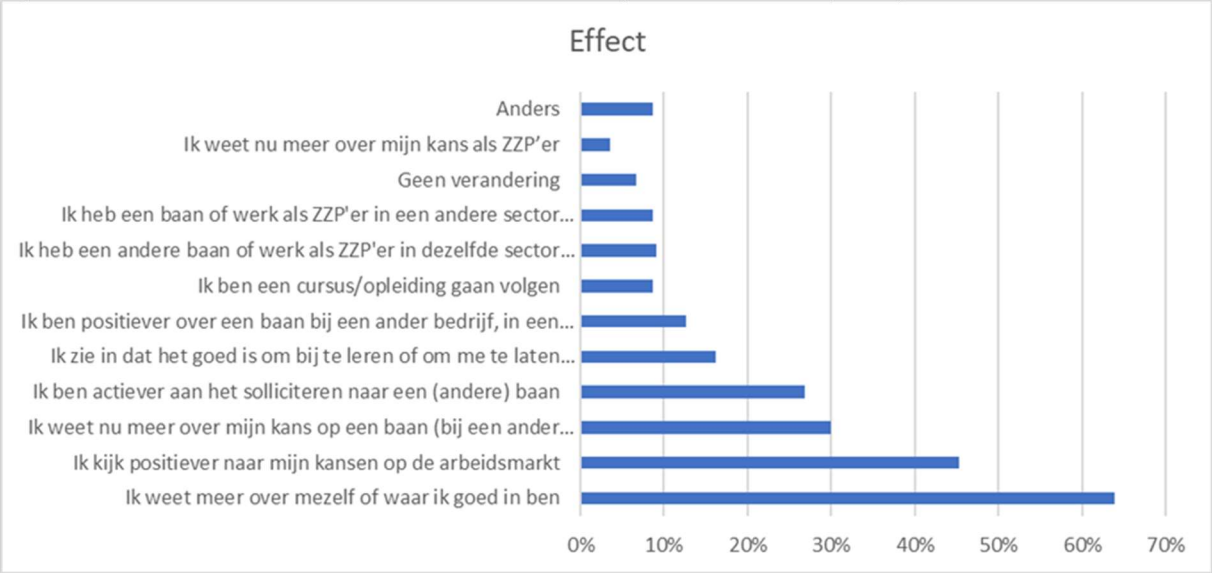
DW-survey

De vragenlijst die in het kader van dit onderzoek is uitgezet is ingevuld door 254 respondenten van een 12-tal DW projecten (zie bijlage 4). Het merendeel van de respondenten (174) heeft aan een van de vijf FNV pilots deelgenomen. Vanwege de beperkte respons en de sterke dominantie van

deze ene projectaanpak zijn de resultaten niet representatief voor de duizenden deelnemers aan DW-projecten; de uitkomsten geven wel enkele indicaties.

De survey geeft onder meer inzicht in wat de deelnemers als het effect van hun deelname zien (zie figuur 5.1). Ruim 60% van de respondenten geeft aan dat ze zich door deelname aan een DW-activiteit bewuster zijn geworden van de eigen competenties; 45% geeft aan positiever te zijn geworden over de eigen kansen op de arbeidsmarkt. Het aantal respondenten dat aangeeft actiever te zijn gaan solliciteren of scholing te zijn gaan volgen is kleiner, met 27 respectievelijk 9%. In totaal 17% van de respondenten geven aan als gevolg van de deelname een (andere) baan te hebben gevonden in de eigen of een andere sector.

Figuur 5.1 Effect van de deelname aan de DW-activiteiten volgens de deelnemers (N=254)



Verder zijn de respondenten in grote meerderheid (zeer) tevreden met de dienstverlening in de DW-projecten. Ook geeft een ruime meerderheid van respondenten (90%) aan dat men de dienstverlening kan adviseren aan anderen.

Kwantitatieve analyse

Naast de survey is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van gegevens over ruim 5.000 deelnemers aan DW-activiteiten verspreid over 18 DW- en 2 SRA-projecten. Hiermee wordt voor bijna al deze projecten het volledige deelnemer bestand afgedekt.[22] Bijlage 5 geeft een korte beschrijving van de resultaten van de analyses die op het bestand zijn uitgevoerd. Daarbij is gefocust op een aantal elementen, zoals de arbeidskarakteristieken van de doelgroep, de arbeidsmobiliteit en het succes met betrekking tot het aan het werk geraken van werkloze deelnemers.

Navolgende tabel geeft een korte beschrijving van de populatie in termen van arbeidsstatus gedurende de beschouwde periode (juli 2016 – juni 2019).

[22] De analyse omvat alle deelnemers aan DW-activiteiten (ook die onder SRA projecten) die op zijn genomen in de BSN rapportages. Per project is een maximum van 1000 deelnemers gehanteerd; alleen voor Tiptrack (DW2014) is hierdoor geen volledige dekking.

Tabel 5.3 Kenmerken van de DW-deelnemers (N = 5.291)

Status deelnemer		Aandeel in totale populatie (N=5.291)
Gehele periode werkzaam	Gehele periode werkzaam bij een werkgever	52%
	Gehele periode werkzaam bij meerdere werkgevers	9%
Deel van de periode werkloos	Inkomen uit werk aan eind periode	24%
	Werkloos aan eind periode	15%
Gehele periode werkloos		< 0,5%
TOTAAL		**100%**

Het merendeel van de deelnemers aan de DW-projecten (52%) blijkt in de afgelopen drie jaar niet van werkgever te zijn veranderd. Van de overige 48% is 33% in deze periode van baan veranderd, al dan niet met een tijdelijke periode van werkloosheid. 15% van de deelnemers was een jaar na afloop van deelname aan de DW-activiteiten nog werkloos. Er zijn nagenoeg geen deelnemers geweest die de gehele periode werkloos waren.

De karakteristieken van de deelnemers verschillen nogal per project. Voor enkele projecten (DW2012 - corporatiesector, DW2014 Tiptrack, DW20130 CA-ICT en SRA20111 Ambor) was meer dan 90% van de deelnemers gedurende de gehele periode werkzaam. Dit kan erop duiden dat deze deelnemers wellicht in mindere mate met ontslag werden bedreigd. Voor een project als Tiptrack hangt dit ook samen met de inhoud van het project, die minder is gericht op het op korte termijn van werk of werkloosheid naar werk krijgen van deelnemers, en meer gericht op bewustwording van de noodzaak om flexibel te zijn op de arbeidsmarkt, bij te scholen etc.. In zes andere projecten was het percentage deelnemers dat gedurende de gehele periode werkzaam was minder dan 20%. Deze projecten hebben zich dus met name gericht op de met ontslag bedreigde of net ontslagen werknemers.

Arbeidsmobiliteit

Het percentage deelnemers dat van baan is veranderd (al dan niet na een periode van werkloosheid) ligt met 33% hoger dan het landelijke beeld over arbeidsmobiliteit in deze periode (i.c. 25,6% voor de groep 25+-jarigen).[23] Dit bevestigt dat deelnemers aan DW-activiteiten meer dan gemiddeld van baan zijn veranderd. Deze uitkomst hangt samen met de doelgroep van de DW-activiteiten, die zich immers richtten op met ontslag bedreigde of net ontslagen werknemers.

Het totaal van baanwisselingen (van werk naar werk; van werkloosheid naar werk) kan worden gezien als de bruto effectiviteit van de activiteiten. Daarbij is dan nog geen rekening gehouden met de veranderingen die zonder deelname aan DW-activiteiten zouden zijn opgetreden. Met deze belangrijke kanttekening laat navolgende figuur de verschillen in arbeidsmobiliteit zien tussen de projecten, gedefinieerd als het percentage deelnemers dat gedurende de periode van baan is veranderd, al dan niet na een periode van werkloosheid.

[23] Berekend voor de groep 25-75 jarigen in de periode 2016-2018, op basis van gegevens van het CBS, ontleend aan Statline. Zie ook https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/45-plussers-wisselen-relatief-weinig-van-baan-of-beroep.

Figuur 5.2 Bruto arbeidsmobiliteit deelnemers aan DW-activiteiten

NB1: De figuur geeft aan welk deel van de deelnemers aan het einde van de periode inkomen uit werk hadden, na ofwel een verandering van werkgever, ofwel een periode van werkloosheid. De figuur laat niet zien in hoeverre dit een direct gevolg is van deelname aan de activiteiten van het project, aangezien dit niet kon worden vastgesteld.
NB2: De projecten waarvoor informatie over minder dan 50 deelnemers beschikbaar is zijn niet getoond.

Uit het overzicht blijkt dat 10 van de 18 projecten waarvoor gegevens beschikbaar zijn een arbeidsmobiliteit van 40 tot 60% laten zien. Het betreft in alle gevallen projecten met persoonlijke dienstverlening, al dan niet in de vorm van bij- of omscholing.[24] In drie gevallen is deze ratio lager dan 20%, waaronder DW2014 (Tiptrack). Twee andere DW projecten waarin (ook) digitale tools zijn ontwikkeld (DW2013 CNV; DW20110 24h personal plan Novaka) hebben een arbeidsmobiliteit van 20 tot 40%, dus lager dan gemiddeld.

Tijdelijk werkloze deelnemers

Van de groep deelnemers die tijdelijk werkloos waren in de periode april 2016-maart 2019 had gemiddeld 62% (24% op 39% van de totale populatie) aan het eind van de periode een inkomen uit werk. De uitstroom uit werkloosheid (gemeten aan het eind van de analyseperiode) kan een direct gevolg zijn geweest van de dienstverlening en kan een indicatie zijn voor het (relatieve) succes van DW-projecten om werkloosheid te voorkomen c.q. te bekorten. Vanzelfsprekend zullen er ook andere factoren en rol hebben gespeeld en is de netto effectiviteit van de activiteiten kleiner geweest. Bij het ontbreken van een controlegroep is de bijdrage van de deelname aan DW-actviteiten niet exact vast te stellen. Ook een vergelijking met resultaten van re-integratieactviteiten die in het verleden zijn uitgevoerd geeft, vanwege de veranderde omstandigheden op de arbeidsmarkt, onvoldoende inzicht. Niettemin kan worden geconcludeerd dat de DW-activiteiten gemiddeld genomen effectief zijn geweest in het verminderen van de kans op werkloosheid.

Ook op dit vlak varieert de ratio per project, waarbij de doelgroep en aard van de activiteit een rol lijken te spelen. Als de projecten met een hoog aantal werkenden onder de deelnemers buiten beschouwing worden gelaten, vallen met name de volgende projecten op: DW2015-2019 (FNV Werkt), DW20112 (STOOF/Doorzaam), DW20124 (Aansluiting op de arbeidsmarkt Bouw en Infra) en DW20135 (CA-ICT Focus of ICT in de regio Zuid Oost Brabant). In deze projecten waren relatief

[24] Onder deze 10 projecten bevinden zich de vijf projecten van FNV; gemiddeld voor deze vijf projecten ligt de maximum succesratio zoals hier gedefinieerd op 58%. Als een van de weinige uitvoerders heeft deze organisatie een eigen analyse uitgevoerd met betrekking tot het effect van de dienstverlening. Hieruit blijkt dat ruim 65% van de deelnemers die actief op zoek waren naar werk twee tot drie maanden na afloop van de dienstverlening ook een (nieuwe) baan heeft gevonden. Reden van dit verschil in uitkomst zijn onder meer verschillen in de omvang en samenstelling van de groep respondenten en het tijdstip waarop ‘succes’ gemeten is.

veel deelnemers tijdelijk werkloos en daarvan hadden begin 2019 relatief veel mensen een baan (zie bijlage 5).

Conclusie

Op basis van de beschikbare gegevens kan niet exact worden vastgesteld in welke mate deelname aan DW-activiteiten heeft geleid tot een succesvol VWNW-traject of het succesvol uit werkloosheid geraken. De bovengenoemde percentages (9% respectievelijk 24% van de totale populatie) betreffen immers alle veranderingen in de arbeidssituatie van de deelnemers, ook die welke autonoom waren en niet aan deelname aan een DW-activiteit kunnen worden toegerekend. De netto effectiviteit van de projecten ligt dan ook lager dan bovengenoemde percentages, maar is niet exact vast te stellen. Wel kan worden geconcludeerd dat gemiddeld genomen de arbeidsmobiliteit onder de deelnemers hoger was dan onder de vergelijkbare beroepsbevolking.

Voor wat betreft de werknemers die werkloos zijn geweest is deelname aan DW-activiteiten gemiddeld genomen effectief geweest. Ruim 60% van de deze deelnemers had aan het eind van de beschouwde periode een betaalde baan. In termen van effectiviteit zijn verschillen zichtbaar tussen projecten, die deels samenhangen met verschillen in de aangeboorde doelgroep (werkenden of werkloos) en de gevolgde werkwijze. Projecten met een persoonlijke benadering lijken daarbij effectiever te zijn geweest dan projecten waarin het aanbieden van digitale tools centraal staat. De beschikbare informatie staat niet toe om de effectiviteit van specifieke interventies te analyseren.

5.3 Doelmatigheid van de projecten

Bij doelmatigheid gaat het om de relatie tussen kosten van projecten en de uitkomsten. De Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE) maakt bij doelmatigheid onderscheid tussen doelmatigheid van beleid (dat wil zeggen de effecten op het beleidsdoel) en doelmatigheid van de bedrijfsvoering; bij doelmatigheid van de bedrijfsvoering gaat het om de relatie tussen output en input (kosten). In deze evaluatie is een vergelijkbaar onderscheid gemaakt, tussen doelmatigheid van de uitvoering (bedrijfsvoering) en de beleidsmatige doelmatigheid van de projectaanpak.

5.3.1 Doelmatigheid van de uitvoering

Om de doelmatigheid van de uitvoering te beoordelen hebben we meerdere aspecten onderzocht., zoals de koppeling tussen inzet van middelen en opgeleverde output; de aard van de gesignaleerde knelpunten; en de mate van bijsturing die heeft plaatsgevonden en de weerslag op de kosten van de projecten.

Kosten van de output

In geval van DW-projecten zijn voor de beoordeling van de doelmatigheid de resultaatsindicatoren en de kosten van de interventies beschikbaar. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat slechts voor 10 DW-projecten de gerealiseerde (en subsidiabele) kosten inzichtelijk zijn, voor de andere 12 projecten zijn alleen begrotingscijfers beschikbaar. Een andere complicerende factor is dat de dienstverlening in de projecten niet uniform is. De invulling van ondersteuning bij ontslag (DW1) of loopbaan oriëntatie (DW2) verschilt per project. Met deze opmerkingen in het achterhoofd zijn op basis van de projectinformatie navolgende doelmatigheidsindicatoren vastgesteld:

Navolgende getallen geven alleen de directe kosten weer die door de projecten zijn of worden gedeclareerd. De kosten van ontwikkeling van programma's of scholingsprogramma's zijn hier niet in verwerkt. Ook de indirecte kosten zijn niet meegenomen in deze cijfers.

Tabel 5.4 Doelmatigheidsindicatoren DW-activiteiten

Type dienstverlening	Kosten per deelnemer (gerealiseerd of begroot)
Ondersteuning bij (dreigend) ontslag	€ 1.950 tot € 2.900
Bevorderen loopbaan awareness (digitale tools)	€ 70 tot € 1.000
Loopbaan oriëntatie	€ 1.000 tot € 3.500
Assessment	€ 2.300 tot € 3.500
Om- en bijscholing	€ 4.000 tot € 10.000
Idem, via aanbieden vouchers	€ 700 tot € 1.500
Plaatsing (bijvoorbeeld leerwerktraject)	€ 150 tot € 200

Knelpunten en acties

In interviews en eindverslagen van projecten worden uiteenlopende knelpunten genoemd die de uitvoering volgens het vooropgezette plan hebben gehinderd. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen externe knelpunten, zoals de economische ontwikkeling, factoren die te maken hebben met de subsidieregeling (projectperiode, verplichting van BSN-rapportage, cofinanciering) en projectinterne factoren, zoals het niet functioneren van de projectleider of problemen die voortkomen uit de projectorganisatie.

Voor de 22 DW-projecten worden in vijf gevallen interne problemen benoemd en in vijf andere gevallen knelpunten die samenhangen met aspecten van de regeling (met name de verplichting tot BSN rapportages). In 9 gevallen is benoemd dat het moeilijk bleek de beoogde doelgroep effectief te vinden/bereiken, onder meer als gevolg van de economische groei waardoor de doelgroep uiteindelijk kleiner was. Er wordt hierbij vooral gewezen op externe factoren, maar in sommige gevallen lijkt dat niet een voldoende verklaring en lijken de te bereiken aantallen vooraf te hoog ingeschat.

In een paar gevallen wordt het niet kunnen realiseren van het beoogde aantal deelnemers toegeschreven aan problemen in de samenwerking tussen het project en UWV. Sommige projecten hadden er op gerekend om via UWV werklozen te kunnen rekruteren voor de dienstverlening, maar hadden hierover geen afspraken gemaakt. In de praktijk bleek de samenwerking dan afhankelijk van de contacten op regionaal niveau. In andere gevallen waren er wel afspraken, maar viel het aantal deelnemers tegen. Zo werkte Tiptrack samen met het UWV klantenpanel, maar bleef het aantal gebruikers via dit panel achter bij de verwachtingen.

Knelpunten in de uitvoering hebben er toe geleid dat in 8 DW-projecten een neerwaartse aanpassing van de te behalen resultaten of aanpassing van de werkzaamheden heeft plaatsgevonden. Daar waar de kwantitatieve resultaten zijn aangepast heeft dat niet altijd geleid tot een navenant neerwaartse besparing op de kosten. Een in het oog springend voorbeeld hiervan is DW2014 Tiptrack, dat een overschrijding van de kosten rapporteert (voor eigen rekening), terwijl een van de resultaatsindicatoren fors neerwaarts is bijgesteld. Het beoogde dienstverleningsaanbod is daarbij overigens wel gerealiseerd (weliswaar tegen hogere kosten), maar het gebruik van de dienstverlening (betaald en onbetaald) door deelnemers ligt lager dan oorspronkelijk voorzien. Oftewel, de beoogde output (verbetering van de tool) is wel behaald, maar de resultaten zijn achtergebleven bij de verwachting.

In diverse andere projecten is met de bijstelling van de werkzaamheden ook de inzet van tijd en middelen neerwaarts bijgesteld (bijvoorbeeld DW20112 STOOF/Doorzaam, DW2012 Corporatiesector), waardoor ook de subsidiabele kosten lager liggen. In 9 van de 10 inmiddels afgesloten DW-projecten is het totaal beschikte bedrag niet volledig opgesoupeerd. De gedeclareerde subsidiabele kosten liggen voor deze projecten gemiddeld op 87% (range: 37 tot 100%). Het project met verreweg de grootste onderbenutting van de beschikbare subsidie is

DW20112 (STOOF/Doorzaam). De resultaten van deze projecten zijn in bijna al deze gevallen ook achtergebleven bij de oorspronkelijke verwachtingen.

Het feit dat er geen kostenoverschrijdingen zijn geweest hangt direct samen met de subsidievoorwaarden en de resultaatsindicatoren die in de beschikking zijn afgesproken. De wijze van vastlegging van de beschikking heeft daarmee bijgedragen aan een doelmatige uitvoering. Overigens kan het zijn dat projecten wel te maken hebben gehad met kostenoverschrijdingen, maar dat deze niet inzichtelijk zijn gemaakt naar SZW, omdat de kosten niet subsidiabel waren. Dat kan zowel voor de directe kosten gelden, als voor indirecte kosten die in de praktijk hoger of lager kunnen zijn geweest dan het forfaitaire bedrag van 15% van de directe kosten. In dit kader kan worden opgemerkt dat een deel van de projectleiders heeft aangegeven dat de administratieve afhandeling nogal bewerkelijk was.

Alhoewel er geen kostenoverschrijdingen te zien zijn in de uitvoering, zijn in sommige projecten de kosten minder ver achter gebleven bij de begroting dan op basis van de lagere output had mogen worden verwacht. Dit kan wijzen op een minder doelmatige uitvoering. Om dit te onderzoeken zijn de projectdocumentatie en interviews gebruikt. Uit de analyse van deze documenten is niet gebleken dat de uitvoering van DW-projecten in belangrijke mate tekort is geschoten.
Voor geen van de DW-projecten zijn er aanwijzingen gevonden dat het projectmanagement of de projectorganisatie in belangrijke mate ontoereikend of inefficiënt was. Bij de projecten waarbij gebruik werd gemaakt van ingehuurde dienstverleners was de aansturing over het algemeen strak en zijn waar nodig maatregelen genomen om bij te sturen.

Samengevat oordelen we op basis van de behaalde output, de gerealiseerde kosten en de analyse van projectdocumentatie en interviews dat de DW-projecten over het algemeen doelmatig zijn uitgevoerd. Dit is voor een deel toe te schrijven aan de systematiek van de DWSRA-regeling die de subsidie direct koppelt aan zo precies en meetbaar mogelijk omschreven resultaten. Dit heeft projecten gestimuleerd om voorziene afwijkingen tijdig te bespreken met UvB of activiteiten anders in te richten, dan wel activiteiten te stoppen bij tegenvallers in de uitvoering. Wel blijkt dat in enkele projecten de inschatting van het aantal te bereiken deelnemers te optimistisch is gebleken en is deze tussentijds in overleg neerwaarts bijgesteld.

5.3.2 Doelmatigheid van de aanpak

Bij doelmatigheid van de aanpak gaat het om de relatie tussen de resultaten of outcome en de inspanning die ervoor is gepleegd. Oftewel, wegen de kosten van de ondersteuning op tegen de outcome in termen van een efficiëntere allocatie op de arbeidsmarkt. Een hogere efficiëntie komt tot uiting tot in een betere fit tussen vraag en aanbod of een verkorting van de periode van werkloosheid. Dergelijke effecten kunnen worden gevat in termen van maatschappelijke baten, zoals gewonnen productiviteit en bespaarde kosten van uitkeringen. Of de totale maatschappelijke kosten in geval van de DW-projecten opwegen tegen de maatschappelijke baten hangt niet alleen van de bijkomende kosten af (bijvoorbeeld de niet subsidiabele kosten, de kosten van de deelnemer), maar ook van het effect van de maatregelen in termen van outcome.

Zoals hiervoor beschreven is de effectiviteit van de DW-projecten in termen van outcome hoger dan die van reguliere dienstverlening in het verleden. Echter, niet bekend is met hoeveel tijd de werkloosheid van de deelnemers is bekort.. Het is daarom niet mogelijk om de kosten van de ondersteuning per deelnemer af te wegen tegen de maatschappelijke besparingen die door de ondersteuning zijn behaald. Om deze reden kan er ook geen uitspraak worden gedaan over de mate van doelmatigheid van de DW-activiteiten voor wat betreft de outcome.

5.4 Knelpunten

De knelpunten die door de projecten zijn gesignaleerd zijn hierboven reeds beschreven. Belangrijkste knelpunt lijkt voor projecten te zijn geweest het bereiken van de (krimpende) DWSRA-doelgroep in tijden van economische groei.

5.5 Succesfactoren

Uit de DW-projecten komen diverse factoren naar voren die van belang zijn voor effectieve en efficiënte uitvoering. Een deel van deze factoren bevestigen de uitkomsten van eerder onderzoek, zoals Werk maken van VWNW mobiliteit van TNO (2010) en Evaluatie Van Werk Naar Werk experimenten van Capgemini en de Tilburg University (2012):

- Een preventieve aanpak: mensen al voordat zij werkloos zijn ondersteuning bieden. Het kernprincipe van wat met het Sociaal Akkoord en het SER-advies is beoogd op basis van een analyse van hoe te komen tot een effectiever arbeidsmarktbeleid: voorkomen is beter dan genezen.
- Effectieve communicatie met de doelgroep is cruciaal om (werkloze) werknemers te overtuigen te werken aan hun eigen loopbaan. De uitvoering via bekende partijen als werknemersorganisaties en sectorfondsen maakt de drempel voor een deel van deze doelgroep om met loopbaan en scholing aan de slag te gaan lager. (Bijvoorbeeld vastgesteld tijdens de projecten Avres/WIJIJ, CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan, FNV/Werken aan Werk en AWVN/Tiptrack).
- Een persoonlijke benadering en passend aanbod. Persoonlijke aandacht en begeleiding: daardoor voelen werknemers en werkzoekenden zich serieus genomen, krijgen ze meer zelfvertrouwen en ervaren ze eigen kracht. (CNV/Regie nemen op de eigen loopbaan/H!VE; FNV/Werken aan Werk).
- Daarbij zorgt ook de focus op het leren accepteren van het verlies van een baan ervoor dat mensen weer de goede mindset krijgen om zich te oriënteren op en gaan voor nieuw werk. (CNV/Regie nemen op de eigen loopbaan/H!VE; FNV/Werken aan Werk).
- Een met goede begeleiding opgesteld begeleidingsplan geeft houvast en perspectief. (FNV Werken aan Werk).
- Een werkwijze met deels individuele begeleiding en daarnaast groepsgewijze activiteiten. Activiteiten als workshops, trainingen en cursussen, worden hoog beoordeeld door deelnemers. (Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW)/DW Corporatiesector 2.0; CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan/H!VE; Novaka/24h Personal Plan).
- Zorgvuldige selectie van de regio coördinator, de trajectadviseurs, trainers. (CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan; FNV/Werken aan Werk).
- Aanbod gratis, anoniem en onafhankelijk. (CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan/H!VE; FNV/Werken aan Werk).
- Een positieve uitstraling en connotatie. Fun, het moet leuk zijn om mee te doen; (CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan).
- Onafhankelijk, niet via werkgever (anoniem). Route via werkgevers is wel belangrijk ter stimulering, voor groter bereik (ook in relatie met het ontwikkelen van een leercultuur binnen bedrijven). (AWVN/Tiptrack; Avres/WIJIJ; Novaka/24h Personal Plan).
- Aansluiten bij en samenwerken met de regionale infrastructuren en netwerken. (OTIB/OOM: Regionale Platforms Arbeidsmobiliteit Techniek; CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan).

Een rode draad, die ook uit eerder onderzoek naar voren komt, is het belang van de persoon, competenties en het netwerk van de (regionale) projectleider. Kwaliteit loont. Bij een DWSRA project als CNV/Regie nemen op je eigen loopbaan, was een deelproject pas succesvol na het

vervangen van de oorspronkelijk aangestelde projectleider. Daarna ging het project ‘vliegen’. Met dezelfde aanpak en methodiek, maar dan door een deskundige, ingevoerde en in het netwerk vertrouwende regionale projectleider aan het roer.

5.6 Toegevoegde waarde

Het is niet eenvoudig de toegevoegde waarde van de DW-projecten te duiden. Vooropgezet zij dat veel van deze projecten een dienstverlening brengen die anders voor deze werknemers niet of beperkt beschikbaar zou zijn geweest in de betreffende periode van baanonzekerheid of werkloosheid. De meer tijdige dienstverlening leidt er verder toe dat de periode van werkloosheid vrijwel zeker wordt bekort of voorkomen. Dit is echter rechtstreeks een gevolg van het feit dat er subsidie beschikbaar was om de projecten uit te voeren. Zonder de subsidie zouden de projecten zeer waarschijnlijk niet hebben plaatsgevonden.

Tegelijkertijd is duidelijk dat het aanbieden van deze typen van dienstverlening in een behoefte heeft voorzien voor de deelnemers en effect heeft gehad: relatief veel werknemers hebben na een periode van werkloosheid weer een baan gevonden. De projecten laten tevens zien dat er meerdere manieren zijn waarop kan worden gewerkt: digitaal, persoonlijk & individueel, persoonlijk & groepsgewijs, blended. De projecten hebben dus een toegevoegde waarde gehad, waarbij ook duidelijke verschillen zijn in bereik, kosten per deelnemer en effectiviteit. Tevens blijkt uit de verschillende aanpakken dat het finetunen van de aanpak op de doelgroep belangrijk is. Digitale dienstverlening vereist een bepaalde digitale vaardigheid, discipline en zelfredzaamheid die bij sommige doelgroepen aanwezig is. De persoonsgerichte en blended benadering kan voor andere doelgroepen beter passen.

De toegevoegde waarde van deze wijze van werken is met name dat werknemers de uitvoerende organisaties zoals werknemersorganisaties en sectorfondsen als onpartijdig beschouwen, anders dan een overheidsorganisatie die tevens de uitkeringverstrekkende (en sanctionerende) instantie is. Daarmee is overigens de vraag door welk type organisatie deze dienstverlening het best kan worden verleend is met deze projecten overigens niet beantwoord. Wel zijn elementen als laagdrempelige toegang en onpartijdigheid van de organisatie belangrijke elementen.

5.7 Bevindingen

Rol sociale partners

In de DWSRA-projecten hebben de vakbonden, in lijn met het SER-advies, de mogelijkheid een nieuwe rol te spelen. Dit gebeurt ook: in DW-projecten treden vakbonden als dienstverlener op richting de werknemers. Daarnaast zijn vakbonden en werkgeversorganisaties via de besturen van de sectorfondsen betrokken bij dienstverlening aan (werkloze) werknemers.

Met de projecten is beoogd om aan preventie een boost te geven door eigenaarschap en een belangrijke uitvoerende rol van sociale partners en sectorfondsen. Meer impact en een groter bereik onder bedrijven en werknemers. In kwantitatieve zin kan het verband tussen resultaten en de rol van sociale partners lastig worden aangetoond. Wel is uit de interviews en de stakeholdersessies op te maken dat het iets uitmaakt of een bedrijf iets hoort van ‘zijn’ werkgeversorganisatie (bijvoorbeeld een bevinding bij het project van AVRES, waarbij VNO/NCW een sleutelrol vervulde bij het mobiliseren van werkgevers), dan wel van ‘zijn’ sectorfonds (zoals duidelijk werd bij project als die van OTIB/OOM en FLOW/Woningcorporaties). En of een werknemer wordt benaderd door een werknemersorganisatie of een loopbaanadviseur van de

werkgever. Net als bij de Leerwerkloketten is een sterkte van een werknemersorganisatie dat er sprake is van onafhankelijkheid en laagdrempeligheid.

Doelmatigheid van de uitvoering

Op basis van verschillende gegevens concluderen we dat de DW-projecten over het algemeen doelmatig zijn uitgevoerd. Dit is voor een deel toe te schrijven aan de systematiek van de DWSRA-regeling die de subsidie direct koppelt aan zo precies en meetbaar mogelijk omschreven resultaten. Dit heeft projecten gestimuleerd om voorziene afwijkingen tijdig te bespreken met UvB of activiteiten anders in te richten, dan wel activiteiten te stoppen bij tegenvallers in de uitvoering.

Het merendeel van de projecten heeft de beoogde resultaten geheel of grotendeels behaald

Op basis van de rapportages en interviews concluderen we dat 40% de DW-projecten de beoogde (bijgestelde) resultaten geheel heeft behaald, terwijl dat in 23% grotendeels is gebeurd (i.c. meer dan 60%). In een minderheid van de projecten (circa 35%) is minder dan 60% van de beoogde resultaten behaald. De einddeclaraties laten zien dat ongeveer 80-85% van het toegekend budget is besteed.

In de uitvoering hebben de projecten te maken gehad met ontwikkelingen in de externe omgeving die het resultaat hebben beïnvloed, zoals de economische groei waardoor de doelgroep kleiner werd.

Doeltreffendheid

Op basis van de beschikbare gegevens kan niet exact worden vastgesteld in welke mate deelname aan DW-activiteiten heeft geleid tot een succesvol VWNW-traject of het succesvol uit werkloosheid geraken. De gevonden arbeidsmobiliteit (voor 33% van de populatie) betreft immers alle veranderingen, ook die welke autonoom waren en niet aan deelname aan een DW-activiteit kunnen worden toegerekend. De arbeidsmobiliteit onder DW-deelnemers is wel hoger geweest dan die voor de groep 25-75 jarige werknemers in de jaren 2016-2018.

Als we specifiek kijken naar de effecten bij werknemers die tijdelijk werkloos zijn geweest is bedraagt de uitstroom uit de WW 62%. De bijdrage van de projecten aan dit resultaat kan niet precies worden vastgesteld omdat niet duidelijk is in welke mate de werknemers zonder deze deelname uit de WW zouden zijn geraakt. . Evenmin valt vast te stellen of de groep representatief is voor de totale populatie van mensen met een WW-uitkering. Niettemin kan worden geconcludeerd dat de DW-activiteiten gemiddeld genomen effectief zijn geweest in het verminderen van de kans op werkloosheid.

In termen van effectiviteit zijn verschillen zichtbaar tussen projecten, die deels samenhangen met verschillen in de aangeboorde doelgroep (werkenden of werkloos) en met de gevolgde werkwijze. Projecten met een persoonlijke benadering lijken daarbij effectiever te zijn geweest in het beperken van werkloosheid dan projecten waarin het aanbieden van digitale tools centraal staat. Projecten die digitale tools aanbieden hebben met name werknemers bereikt die de gehele periode (in dezelfde baan) werkzaam waren, en minder op (tijdelijk) werkloze werknemers. De beschikbare informatie staat niet toe om de effectiviteit van specifieke interventies te analyseren.

Doelmatigheid van de projecten op niveau van outcome kan niet worden beoordeeld

De doelmatigheid van de projecten op outcome niveau kan niet worden beoordeeld. De reden hiervoor is dat niet kan worden vastgesteld in welke mate de duur van werkloosheid is bekort. Wel zijn de gerealiseerde (of begrote) kosten in kaart gebracht per deelnemer die een activiteit volledig heeft doorlopen. Of de maatschappelijke baten van de inzet hiertegen opwegen kan echter niet worden vastgesteld.

6 Samenwerking en regie op de arbeidsmarkt

6.1 Overzicht van typen projecten

In totaal zijn 25 SRA-projecten uitgevoerd, waaronder 10 combi-projecten waarin naast SRA-activiteiten ook DW-activiteiten zijn uitgevoerd. In deze projecten is het voor DW-activiteiten gereserveerde budget minder dan 25% van het totaal. Dergelijke budgetten waren bedoeld voor activiteiten als scholing, screening op competenties, mobiliteitstrajecten, bewustwordingstrajecten, snuffelstages, etc.
In de 25 projecten kunnen de volgende groepen worden onderscheiden:

1. Een drietal projecten heeft zich vooral gericht op het ontwikkelen en versterken van netwerken en het ontwikkelen van gezamenlijk beleid of een gezamenlijke aanpak van de regionaal-sectorale arbeidsmarkt.[25] Er zijn geen digitale tools ontwikkeld. Een interessant, op structurele kennisdeling, arbeidsmarktinnovatie en netwerkontwikkeling gericht initiatief, is bijvoorbeeld het in de Tussenrapportage beschreven Gelderse Arbeidsmarktmodel.
2. In 10 projecten zijn de netwerk en samenwerkingsactiviteiten ondersteund met de ontwikkeling van digitale tools, dashboards, websites etc. Deze tools zijn met name gericht op de samenwerkingspartners en werkgevers en daarmee indirect ook op werknemers. Een voorbeeld hiervan is De tafel van Zwolle.
3. In 11 projecten is naast de ontwikkeling/versterking van samenwerkingsplatforms ook scholing aangeboden of is een tool ontwikkeld gericht op matching van werknemers en vacatures. Bijvoorbeeld het Wijij platform (online en offline) in de regio Gorinchem (www.wijij.nl), ontstaan uit een samenwerking van belangrijke spelers op de regionale arbeidsmarkt, zoals het VNO NCW, vakbonden, Werkbedrijf Avres, onderwijsinstellingen, werkgevers en uitzendbureaus.
4. In een geval (SRA20139 Flevoland Werkt!) is het ontwikkelen van een strategische agenda gepaard gegaan met het uitvoeren van specifieke acties.

Het merendeel van de SRA-projecten is ingediend door werkgeversorganisaties (zie Tabel 6.1).

Tabel 6.1 Aantal en omvang van de SRA-projecten naar type organisatie

	Sectorfonds	Werknemersorganisatie	Werkgeversorganisatie
Aantal projecten	6	8	11
Toegekende subsidie	€ 3,4 mln.	€ 2,3 mln.	€ 4,1 mln.
Gemiddelde subsidie (laag-hoog)	€ 0,6 mln. (0,1 – 0,9 mln.)	€ 0,3 mln. (0,1 - 0,5 mln.)	0,4 mln. (0,2 – 0,6 mln.)

6.2 Doeltreffendheid van de projecten

SRA-projecten verschillen niet alleen qua inhoud van de DW-projecten, maar ook in de mate waarin de doeltreffendheid kan worden geanalyseerd. Dit komt met name voort uit het feit dat het moeilijker is om resultaten op output niveau te meten. Het gaat bij die output op hoofdlijnen om opgerichte of versterkte regionale/sectorale samenwerkingsverbanden; om verzamelde en gedeelde arbeidsmarktinformatie; en/of om opgesteld c.q. uitgevoerd arbeidsmarktbeleid. Het meetprobleem bestaat in versterkte mate indien we naar de outcome van de projecten kijken.

[25] Het gaat hier om SRA2011 Kleinschalige zorg Rivierenland; SRA2015 Samenwerken in Techniek; SRA20130 Gelders Arbeidsmarktmodel.

Doeltreffendheid op output

Om inzicht te verkrijgen in de mate van doeltreffendheid van de SRA-projecten op het niveau van output hebben we, op basis van de eindrapportages (voor zover beschikbaar) en de informatie verkregen in de interviews met projectleiders, de behaalde resultaten van de projecten vergeleken met de vooraf beoogde (of de gedurende het project bijgestelde) resultaatsdoelstellingen van de projecten. In veel gevallen gaat het dan om het al dan niet uitgevoerd zijn van activiteiten (bijeenkomsten, verzameling van gegevens), of het gerealiseerd zijn van documenten (strategische agenda's, onderzoeksrapporten) en producten (dashboards) Tabel 6.2 laat zien dat in 19 van de 25 projecten (76%) de beoogde resultaten grotendeels of geheel zijn behaald. In een kwart van de gevallen is dat slechts gedeeltelijk het geval geweest.

Tabel 6.2 Mate waarin de beoogde (of bijgestelde) resultaten zijn behaald in SRA-projecten

		Aantal
Geheel	Kwantitatieve resultaten zijn voor meer dan 90% behaald	15
Grotendeels	Kwantitatieve resultaten zijn voor 60-90% behaald	4
Deels	Kwantitatieve resultaten zijn voor minder dan 60% behaald	6
		25

Overigens is het opvallend dat in de meerderheid van de 10 SRA-projecten met een DW-component deze component niet volledig of soms zelfs in het geheel niet is uitgevoerd. Het bereiken van de doelgroep bleek in meerdere van deze projecten, om uiteenlopende redenen, een probleem. Dit komt ook tot uiting in de kwantitatieve analyse betreffende deelnemers aan DW-activiteiten zoals hiervoor gepresenteerd, waarin van slechts 2 SRA-projecten informatie is opgenomen.

Door projectleiders van SRA projecten zijn de volgende redenen genoemd voor het niet of in beperkte mate doorgaan van de DW-activiteiten:

- Het niet doorgaan van voorziene SRA-activiteiten waaruit kandidaten voor DW-activiteiten zouden worden gerekruteerd.
- Terughoudendheid bij werkgevers om deel te nemen, onder meer vanwege de benodigde cofinanciering.
- De aantrekkende arbeidsmarkt waardoor de doelgroep kleiner was dan voorzien.

Doeltreffendheid outcome

De vragenlijst die in het kader van dit onderzoek is uitgezet onder samenwerkingspartners in SRA-projecten (zie bijlage 5) is helaas door weinig partijen ingevuld. De uitkomsten geven onvoldoende bewijs om de mate van doeltreffendheid van de projecten te beoordelen. Wel kan worden geconstateerd dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn met de uitkomsten van de activiteiten.

Op basis van de beschikbare informatie is niet cijfermatig vast te stellen in hoeverre deze resultaten hebben geleid tot een effectieve allocatie op de (regionale) arbeidsmarkt, in termen van het succesvol koppelen van werkzoekenden aan vacatures, al dan niet na bij- of omscholing.

6.3 Doelmatigheid van de projecten

6.3.1 Doelmatigheid van de uitvoering

In het merendeel van de SRA-projecten zijn nieuwe samenwerkingsverbanden opgericht en/of nieuwe tools ontwikkeld. Er is hierdoor in veel projecten sprake geweest van pionieren met een vooraf onzekere afloop. Dit pionieren brengt met zich mee dat acties kunnen mislukken of dat er ingespeeld moet worden op nieuwe of anders dan verwachte omstandigheden. De mate van doelmatigheid kan dan niet alleen worden afgemeten aan de kosteneffectiviteit en tijdigheid van de uitvoering van de werkzaamheden, maar ook dient te worden beoordeeld of er tijdig is ingegrepen of bijgestuurd.

Kosten van de output

In de SRA-projecten zijn zeer uiteenlopende activiteiten ontplooid, variërend van het inzetten van big data om digitale werknemersprofielen te ontwikkelen, tot het organiseren van kennisevents over duurzame inzetbaarheid. Het is dan ook ondoenlijk om, vergelijkbaar met de DW-projecten, indicatoren op te stellen die inzicht kunnen geven in de kosten van min of meer homogene producten.

Wel zijn er enkele tentatieve berekeningen te maken. Qua ordegrootte blijkt uit de begrotingen en realisaties dat voor het opzetten van een samenwerkingsverband tussen bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen per regio al gauw € 50.000 tot € 100.000 nodig is. Met het verzamelen, analyseren en aanbieden van arbeidsmarktinformatie is per regio, al naar gelang de insteek, € 100.000 tot € 500.000 gemoeid. De kosten van de gezamenlijke activiteiten die met name zien op het opstellen van arbeidsmarktbeleid voor de regio liggen typisch rond € 100.000 per regio.

Knelpunten in uitvoering

Net als de DW-projecten hebben de meeste SRA-projecten knelpunten ondervonden in de uitvoering. Daarbij gaat het ook hier om een mix van interne en externe factoren. Meer nog dan bij DW-projecten geven uitvoerders van SRA-projecten aan dat de veranderende omstandigheden op de arbeidsmarkt de uitvoering van de projecten hebben gehinderd (in 8 van de 25 gevallen, ofwel 32%). Projecten waar dit een rol heeft gespeeld zijn onder meer SRA2011 Kleinschalige zorgaanbieders, SRA20110 Levensmiddelenindustrie, SRA20144 Aanjaagteam Bouw en Techniek).

In meerdere projecten is er vanwege de anders dan verwachte of veranderende omstandigheden contact geweest met UvB om inhoudelijke aanpassingen door te spreken. In ten minste drie gevallen is er tevens een neerwaartse bijstelling van het budget geweest. De gevolgde werkwijze in de DWSRA-regeling waarbij veel tijd is besteed aan het formuleren van doelstellingen en SMART resultaatindicatoren heeft bijgedragen aan het initiëren van dit contact.

Gegeven de bijstellingen heeft het merendeel van de projecten de voorziene activiteiten uitgevoerd en de gedefinieerde resultaten behaald. In termen van budgetuitputting is informatie beschikbaar over 10 afgeronde SRA-projecten. Deze projecten hebben gemiddeld genomen 85% gedeclareerd van de maximaal toegekende subsidie. Er zijn wel grote verschillen tussen de projecten: twee projecten hebben minder dan 50% van het budget gedeclareerd, terwijl in zes gevallen het budget volledig is opgebruikt. Net als in het geval van de DW-projecten lijkt ook hier de wijze waarop de beschikking is opgesteld invloed te hebben gehad op de kostenbeheersing.

Belangrijke elementen in de doelmatigheid van de uitvoering zijn verder het projectmanagement, de projectorganisatie en de wijze van uitvoering. In de interviews zijn door projectleiders diverse knelpunten benoemd die meer intern zijn en te maken hebben met de projectopzet en -uitvoering.

Onder meer zijn genoemd problemen om samenwerkingspartners voldoende te laten deelnemen (6 van de 25), problemen in de projectaansturing (4 van 25) en problemen met cofinanciering (3 van 25). In een vijftal projecten is gewezen op belemmeringen vanuit de DWSRA-subsidieregeling (met name waar het gaat om de verplichting tot overleggen van BSN-rapportages) en/of de administratieve last van de regeling. Een projectleider gaf aan dat in zijn ogen de op rechtmatigheid van uitgaven gerichte werkwijze de mogelijkheid tot pionieren belemmerde. Ondanks deze meer interne problemen, zijn er voor geen van de SRA-projecten aanwijzingen gevonden dat het projectmanagement of de projectorganisatie in deze en andere projecten in belangrijke mate ontoereikend of inefficiënt was.

Samengevat zijn in het merendeel van de SRA-projecten de (bijgestelde) beoogde resultaten grotendeels of geheel behaald. De budgetuitputting van SRA-projecten is, in lijn hiermee, niet volledig. De gesignaleerde knelpunten zijn zowel van externe als interne aard. Externe knelpunten hebben in ten minste drie gevallen geleid tot het in overleg met UvB aanpassen van de werkzaamheden (en resultaten).

In ongeveer de helft van de projecten zijn er (ook) interne knelpunten geweest. Zo zijn er in een kwart van de SRA-projecten problemen gesignaleerd om samenwerkingspartners voldoende te laten deelnemen. Op basis van de gesignaleerde knelpunten, de tussentijdse aanpassingen en de behaalde resultaten concluderen we dat de uitvoering van de SRA-projecten over het algemeen doelmatig is geweest.

De systematiek van de DWSRA-regeling die de subsidie direct koppelt aan zo precies en meetbaar mogelijk omschreven resultaten heeft hier zeker aan bijgedragen. Ook heeft dit projecten gestimuleerd om voorziene afwijkingen tijdig te bespreken met UvB of activiteiten anders in te richten dan wel te stoppen bij tegenvallers in de uitvoering.

6.3.2 Doelmatigheid van de aanpak

In de vorige paragraaf is een raming gegeven van de kosten van verschillende typen activiteiten die in het kader van SRA-projecten zijn uitgevoerd. In geval van doelmatigheid op outcome niveau is de vraag of de kosten van deze activiteiten opwegen tegen het effect hiervan op de arbeidsmarkt en de daaraan gekoppelde maatschappelijke baten. Helaas is dit met de huidige kennis niet te bepalen. Zoals beschreven is het op basis van de beschikbare informatie niet mogelijk om de outcome van de SRA-projecten in termen van effectieve allocatie op de arbeidsmarkt te meten. Met de huidige kennis is er geen kwantitatief inzicht is in de vraag wat deze projecten hebben betekend voor de regionale/sectorale arbeidsmarkt in termen van het succesvol koppelen van werkzoekenden aan vacatures, al dan niet na bij- of omscholing. Dit betekent overigens niet dat er op dit punt geen effecten zijn, maar wel dat deze niet in kwantitatieve termen kunnen worden aangetoond. Het ontbreken van inzicht in de mate waarin die allocatie op de arbeidsmarkt is verbeterd als gevolg van de SRA projecten maakt het tevens onmogelijk om te bepalen of die outcome opweegt tegen de kosten van de projecten.

Een andere wijze om naar doelmatigheid te kijken is om de mate waarin de resultaten van de projecten worden voortgezet. Op dit punt verschillen de projecten nogal. In sommige gevallen wordt de ontwikkelde samenwerking voortgezet (bijvoorbeeld SRA20146), in andere gevallen worden delen van de bereikte resultaten in andere verbanden doorgezet (SRA2016). Uit de interviews maken we op dat in het merendeel van de SRA-projecten (17 van de 25) de intentie bestaat dat de activiteiten in een of andere vorm (meestal niet volledig, maar wel op onderdelen) worden voortgezet, zij het dat ten tijde van het interview de financiering in de meeste gevallen nog niet

gerealiseerd was. Niettemin geeft dit aan dat de direct betrokkenen overtuigd waren van de meerwaarde van een deel van de opgezette activiteiten.

6.4 Knelpunten

In bovenstaande zijn al diverse knelpunten in SRA-projecten beschreven die invloed hebben gehad op de resultaten, zoals:

- De veranderende economische situatie waardoor het moeilijker werd om commitment te verkrijgen van marktpartijen.
- De subsidieperiode van twee jaar die als te kort wordt gezien en de onzekerheid over voortzetting van de financiering van de projecten, waardoor een lange termijn aanpak belemmerd werd.
- De wijze van verantwoording van uitgaven die sommige uitvoerders naar eigen zeggen belemmerde in innovatie.
- Het committeren van samenwerkingspartners.

Aanvullend hierop zijn de volgende punten genoemd door de uitvoerders die de resultaten van de activiteiten hebben beïnvloed:

- De grote hoeveelheid, en bijkomende versnippering, aan initiatieven op de arbeidsmarkt.
- De aansluiting van het onderwijs bij de samenwerking. De vraag naar opleidingen voor beroepen die op dit moment nog niet bestaan is niet concreet genoeg voor een opleidingsinstituut om een nieuwe opleiding voor te starten. Daarnaast wordt erop gewezen dat onderwijspartijen te maken hebben met regels en richtlijnen die worden gesteld door het ministerie en belemmerend kunnen werken. Overigens hebben andere projecten juist goed samengewerkt met onderwijspartijen.
- De betrokkenheid van landelijke organisaties, die regionaal minder zijn aangehaakt dan verwacht.
- Het betrekken van c.q. aanbieden van diensten aan kleine Mkb'ers. Dergelijke bedrijven hebben geen aparte HR-afdeling.
- Het uitvallen van een afgevaardigde van een van de bij de samenwerking betrokken organisaties (bijvoorbeeld in verband met ziekte, positieveranderingen of bestuurlijke veranderingen) leverde uitdagingen in de continuïteit op (dossieroverdracht).

Ook zijn er in meerdere projecten knelpunten in de uitvoering geweest, zoals:

- Problemen om de cofinanciering van het project rond te krijgen;
- Wisseling in en/of tijdelijke tekortkomingen in projectmanagement.

6.5 Succesfactoren

Gevraagd naar de succesfactoren geven projectleiders de volgende factoren:

- Een veel genoemde succesfactor betreft persoonlijke, of aan de projectleider/het projectteam gerelateerde, aspecten. Het profiel (ervaren projectmanager, verbinder, uitgebreid effectief regionaal netwerk, gunfactor, kennis van zaken) van de regionale DWSRA-projectleider is een belangrijke factor bij het opstarten en uitvoeren van een succesvol project. (zie bijvoorbeeld SRA20111 Arbeidsmarkt Ambor en SRA20138 Startklaar). Wisselingen van projectleiders werkten soms negatief (zoals bij SRA20135 Beleef de Zorg.
- Een tweede genoemde factor betreft het investeren in een goede en heldere communicatie over het project (met het oog op het bereiken van de doelgroep en om bedrijven te overtuigen), zoals in SRA20141 Arbeidsmarkt Rijnmond In sommige gevallen speelt een website met

ondersteunende informatie hierbij een positieve rol. Maar ook het hanteren van een marketingplan lijkt, zoals bijvoorbeeld bleek uit de ervaringen van SRA20129 Avres met het WIJIJ project, bevorderend te werken in de externe communicatie.
- De aanwezigheid van een samenwerkingscultuur en van bestaande relevante netwerken zijn volgens de projectleiders eveneens belangrijke succesfactoren in de uitvoering. Zo konden sommige projectleiders (zoals SRA20138 Startklaar) bouwen op hun al bestaande regionale contacten. Dit is in lijn met eerder onderzoek. De samenwerking met de stakeholders is een belangrijke succesfactor. Ook al kost het tijd om in goede relaties te investeren, de winst ervan is duidelijk merkbaar.

Enkele andere succesfactoren die genoemd zijn:
- De persoonlijke betrokkenheid van bestuurders (bijvoorbeeld bij SRA2016 De Tafel van Zwolle; SRA20147 Arbeidsmarkt Zuid-Limburg);
- Een, zoals de landelijke programmamanager van CA-ICT het noemde, strakke aansturing van in te huren partijen.

6.6 Toegevoegde waarde

Binnen de projecten is een aantal nieuwe elementen in de samenwerking tussen partijen te onderscheiden die door de DWSRA-subsidie mogelijk gemaakt zijn en die kunnen worden gezien als antwoord op het SER-advies om ‘rekening te houden met de verschuiving van verantwoordelijkheden naar het regionale niveau’.

Algemeen valt hier een onderscheid te maken in de rol van de DWSRA-subsidie bij het starten of bij het verbreden of verdiepen van samenwerkingsverbanden. Bij verbreden gaat het om het betrekken van nieuwe partners, bij verdiepen gaat het om versterking van bestaande samenwerkingen. Dit laatste is onder andere aan de orde bij de voortzetting van de voormalige sectorplannen, waarbij de accenten van de SER en de eisen van de DWSRA hebben geleid tot bijvoorbeeld een groter accent op VWNW-trajecten, de betrokkenheid van partners of het aanbieden van nieuwe (extra) activiteiten.

Bij de SRA-projecten is een rode draad uit de plannen en de interviews, dat niet mag worden onderschat hoeveel tijd, aandacht, vertrouwen en commitment goede, intensieve samenwerking vraagt. De rol van sociale partners hierbij is een interessante nieuwe dimensie. Zoals eerder aangegeven is het beroepsonderwijs vaak niet of niet direct betrokken en ook UWV speelt in de uitvoering vaak geen (grote) rol. Wel is een aantal publiek-private initiatieven waar te nemen. De manier waarop doorgaans publiek-private samenwerkingen tot stand komen– in meer uitwisseling van en transparantie over beschikbare regionale arbeidsmarktinformatie – is zeker een belangrijk voordeel voor het in kaart brengen en oplossen van knelpunten op de regionale arbeidsmarkt, aldus de projectleiders die we hebben gesproken.

Een interessante, meer technologische ontwikkeling in dit verband (die wellicht relatief eenvoudig overdraagbaar is naar andere regio’s) is de inzet van digitale instrumenten en vraag gestuurde arbeidsmarktinformatie. We zien bij een aantal projecten een centrale rol voor digitale instrumenten, zoals persoonlijke dashboards voor werkzoekenden en werknemers, waardoor een up-to-date manier van informatieverzameling en -aanbieding (aan werknemers, maar ook aan werkgevers en organisaties als UWV, gemeenten, beroepsonderwijs en provincies) mogelijk wordt. Een andere interessante innovatie die we zien is het in kaart brengen van de in de regio benodigde competenties; dit weerspiegelt de hierboven geschetste transformatie naar competentiegerichte matching.

6.7 Bevindingen

SRA-projecten geven uitwerking aan SER advies

Doel van de SRA projecten is in veel gevallen verbreding of vernieuwing van de samenwerking, meestal op regionaal niveau, om een betere/snellere doorstroom van werk naar werk mogelijk te maken of om kortstondig werklozen weer aan te werk te helpen. Dit sluit aan bij het advies van de SER. Hierbij gaat het in de meeste gevallen om samenwerkingsverbanden waar de gemeenten en uitvoeringsorganisaties (zoals re-integratie- of trainingsbureaus) deel van uitmaken.

Opvallend is dat in mindere mate met het bekostigde beroepsonderwijs wordt samengewerkt, zoals ROC's en hbo-instellingen (triple helix samenwerking op de arbeidsmarkt). Het is echter wel zo dat er met private of branche-opleidingsbedrijven wordt samengewerkt (zie bijvoorbeeld de projecten van VNO-NCW Midden West).

Doeltreffendheid

Voor de analyse van doeltreffendheid van SRA-projecten is beperkt bewijs voorhanden. Uit de opgegeven resultaten blijkt dat driekwart van de projecten de (bijgestelde) beoogde resultaten in termen van output grotendeels of geheel heeft behaald. Echter, met de beschikbare informatie kan niet worden bepaald in welke mate de projecten hebben bijgedragen aan een beter functionerende arbeidsmarkt. Wel is het in veel projecten de intentie dat (een deel van de) activiteiten na afloop van de subsidieperiode worden voortgezet, zij het dat ten tijde van het interviews in veel gevallen de financiering nog niet rond was.

Doelmatigheid van de uitvoering

Op basis van de beschikbare informatie concluderen we dat de SRA-projecten over het algemeen op doelmatige wijze zijn uitgevoerd. Dit is in belangrijke mate mede het gevolg van de wijze van inrichting van de subsidieregeling. In de subsidiebeschikkingen zijn duidelijke doelen gedefinieerd en waar mogelijk SMART indicatoren vastgelegd met betrekking tot de op te leveren resultaten. UvB en het ministerie hebben hier veel aandacht aan besteed.

Dit neemt niet weg dat er in diverse projecten problemen zijn geweest die de doelmatigheid hebben ondermijnd. Deels hangen deze problemen samen met het experimentele karakter van de pilots. Knelpunten die samenhangen met de uitvoering van projecten zijn onder meer geweest de het committeren van de samenwerkingspartners, onder andere voor cofinanciering; ontoereikende communicatie met het oog op het bereiken van de doelgroep; en ontoereikend of wisselingen in projectmanagement. Verder is opvallend dat in het merendeel van de combi-projecten de doelstellingen met betrekking tot de DW-activiteiten (bijvoorbeeld het aantal geschoolde werknemers) in de SRA-projecten niet of niet volledig zijn gerealiseerd.

Doelmatigheid op outcome niveau niet vast te stellen

De doelmatigheid van de SRA-projecten in termen van verbeterde werking van de arbeidsmarkt is niet vast te stellen bij gebrek aan inzicht in de effectiviteit op dit niveau. Voor wat betreft de doelmatigheid op niveau van resultaat van de projecten zijn kostenranges per type activiteit berekend.

7 Antwoorden op de evaluatievragen

7.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de antwoorden op de 19 gestelde evaluatievragen die als leidraad hebben gefungeerd voor de analyse en voorgaande beschrijving. Niet alle evaluatievragen zijn in het voorgaande aan de orde geweest. Sommige antwoorden zijn gebaseerd op informatie uit de bijlagen, voor andere antwoorden zijn aanvullende analyses uitgevoerd. Per vraag is aangegeven wat de bron voor de beantwoording van de vraag is geweest.

7.2 De projecten

<table>
<tr><th>Deelvragen</th><th>Antwoorden</th></tr>
<tr><td>1. Hoeveel subsidieaanvragen zijn er beschikt en wat zijn de kosten hiervan (totaal bedrag van het project (100%) en gesubsidieerd bedrag (60%)), totaal voor DW en voor SRA, gemiddeld per type project, hoogste, laagste e.d., kosten naar rato van omvang project)?</td><td>Zie hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 3 geeft de gegevens voor de daadwerkelijk uitgevoerde projecten. Voor de beschikte aanvragen (inclusief tussentijds gestopte projecten) zijn de getallen als volgt:

Er zijn in totaal 50 aanvragen beschikt, met totale kosten (direct en 15% opslag voor indirecte kosten) ad € 51 miljoen en een gesubsidieerd bedrag ad € 30,7 miljoen.
Voor DW-projecten zijn 23 aanvragen beschikt met totale kosten van € 33,3 miljoen en subsidiebedrag van € 20 miljoen. Gemiddeld is de omvang van een DW-project € 1,4 miljoen, met een range van € 0,5 tot € 3,3 miljoen.
Er zijn 27 SRA projecten beschikt met totale kosten van € 17,8 miljoen en een subsidiebedrag van € 10,7 miljoen. Gemiddeld is de omvang van een SRA-project € 0,7 miljoen, met een range van € 0,2 tot € 1,4 miljoen.</td></tr>
<tr><td>2. Welke sectoren, regio’s en doelgroepen worden bereikt middels de regeling DWSRA (algemeen, per thema, en per project) en welke typen partijen hebben aanvragen ingediend (organisaties van werkgevers, werknemers of sectorfondsen)?</td><td>Zie hoofdstuk 3.

Tabel 7.1 Sectorale spreiding DWSRA-projecten
<table><tr><th>Sectorale spreiding</th><th>Aantal projecten (% van totaal)</th></tr><tr><td>Bovensectoraal (alle sectoren)</td><td>13 (28%)</td></tr><tr><td>Intersectoraal (twee of meer sectoren)</td><td>13 (28%)</td></tr><tr><td>Intrasectoraal (één sector)</td><td>21 (45%)</td></tr></table>
Tabel 7.2 Regionale spreiding van DWSRA-projecten
<table><tr><th>Regionale spreiding</th><th>Aantal projecten (% van totaal)</th></tr><tr><td>Bovenregionaal (alle regio’s/landelijk)</td><td>16 (34%)</td></tr><tr><td>Interregionaal (twee of meer regio’s)</td><td>11 (23%)</td></tr><tr><td>Intraregionaal (één regio)</td><td>20 (43%)</td></tr></table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Deelvragen</th><th>Antwoorden</th></tr>
<tr><td></td><td>
Doelgroepen
Alle DW-projecten zijn gericht op de DWSRA doelgroep: de direct met ontslag bedreigde werknemers en de kortdurende werklozen werknemers. In sommige projecten, met name die waarin digitale instrumenten zijn ontwikkeld, zijn ook niet direct met ontslag bedreigde werknemers bediend.
De doelgroep van SRA-projecten is minder specifiek. In veel gevallen is de doelgroep breder dan alleen de DWSRA doelgroep en omvat deze ook werknemers die nog niet direct met ontslag worden bedreigd, of langdurige werklozen. Enkele projecten richten zich op zijinstroom (in de zorg, in de bouw, in techniek en in ICT functies), andere projecten richten zich op mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld SRA2011 kleinschalige zorgaanbieders).

Tabel 7.3 DWSRA-projecten naar type aanvrager (bedragen in mln. Euro)
<table>
<tr><th></th><th>Aantal projecten</th><th>Directe kosten</th><th>Indirecte kosten (15%)</th><th>Maximale subsidie</th><th>Idem als % totaal</th></tr>
<tr><td>Werknemers organisatie</td><td>15</td><td>€ 12,4</td><td>€ 1,9</td><td>€ 8,5</td><td>29%</td></tr>
<tr><td>Werkgevers organisatie</td><td>15</td><td>€ 12,3</td><td>€ 1,9</td><td>€ 8,5</td><td>29%</td></tr>
<tr><td>Sectorfonds</td><td>17</td><td>€ 17,8</td><td>€ 2,7</td><td>€ 12,4</td><td>42%</td></tr>
<tr><td>TOTAAL</td><td>47</td><td>€ 42,6</td><td>€ 6,4</td><td>€ 29,4</td><td>100%</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>3. Wat is de werkwijze, doel en beoogde resultaat van het project en op welke manier beogen de projecten bij te dragen aan een betere werking van de arbeidsmarkt en welke samenhang is er tussen de activiteiten?</td><td>
Zie secties 3.1 en 4.1 voor een beschrijving van de werkwijze per groep van projecten.

Bijna alle projecten hebben een mix van typen activiteiten zoals omschreven in de regeling. Binnen deze hoofdtypen is een gevarieerd aanbod van ontplooide activiteiten, zowel naar inhoud als naar aanpak.

In het algemeen hebben de projecten tot doel: (i) het versterken van het aanbod van arbeid door ondersteuning van (werkzoekende) werknemers (ii), het inzichtelijk maken van toekomstige ontwikkelingen in de vraag; (iii) het inzichtelijk maken van (tijdelijke of structurele) tekorten in aansluiting tussen vraag en aanbod; en (iv) op het verbeteren van de matching tussen vraag en aanbod.
</td></tr>
<tr><td>4. Hoe zijn de projecten inhoudelijk vormgegeven? (naar soorten en aantal activiteiten/instrumenten (afzonderlijk en per thema) en wijze van organisatie)?</td><td>
Zie secties 3.1 en 4.1

De grote meerderheid van projecten omvat instrumenten die onder meerdere typen activiteiten van de DWSRA regeling kunnen geschaard. Daarbij wordt in 12 van de 47 projecten een combinatie toegepast van DW activiteiten en SRA activiteiten. De DW activiteiten worden meestal door werknemersorganisaties (deels met eigen mensen) en sectorfondsen (met partners) uitgevoerd. De SRA activiteiten worden vaak door speciale projectorganisaties uitgevoerd (op basis van inhuur, detachering), daarbij
</td></tr>
</table>

Deelvragen	Antwoorden
	in diverse gevallen ondersteund door werkgeversorganisaties in het bereiken van de doelgroep. Bijna alle SRA-projecten kennen een opzet met een kernteam dat het project aanstuurt en een stuurgroep waarin de partners vertegenwoordigd zijn.
5. In welke mate zijn de activiteiten aanvullend ten opzichte van de reguliere activiteiten/dienstverlening?	De DW activiteiten zijn aanvullend op reguliere dienstverlening met name in de preventieve sfeer (bewustwording; loopbaanadvies) en toegankelijk maken van scholingsaanbod voor de DWSRA doelgroep. In geval van SRA zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden ontwikkeld, ondersteund door inzicht in de arbeidsmarkt van de sector/regio. Daarnaast zijn er in enkele projecten leerwerkplekken, stages of scholingsmogelijkheden gecreëerd. Dergelijke DW-activiteiten in de 10 combi SRA-projecten zijn in meerdere gevallen afgeschaald of niet doorgegaan. Verder was de DWSRA regeling een impuls voor extra digitale innovaties.
7. Hoeveel projecten zijn er afgerond en wat is de (financiële en overige) realisatie?	Zie secties 3.1, 4.3 en 5.3 Momenteel zijn van 20 projecten de einddeclaraties beschikbaar. Deze projecten hebben circa 85% van het voor hun project beschikte bedrag gedeclareerd. Ongeveer 60% van de DW-projecten en 75% van de SRA-projecten hebben de (bijgestelde) beoogde resultaten grotendeels (60 tot 90%) of volledig (meer dan 90%) gerealiseerd.

7.3 Beoordeling van de projecten door aanvragers en deelnemers

Deelvragen	Antwoorden
6. Hoe beoordelen de aanvragers en overige betrokkenen in de projecten (individuele deelnemers, organisaties van werkgevers of werknemers, werkgevers in de regio of sector, andere private of publieke organisaties op de arbeidsmarkt) de kwaliteit van de geboden ondersteuning (bij projecten dienstverlening werkzoekenden) respectievelijk van de samenwerking (projecten samenwerking en regie op de	Zie bijlage 4 (surveys) Projectleiders zijn over het algemeen gematigd positief (ruim voldoende tot goed) over hun eigen projecten. De DW respondenten zijn over het algemeen (zeer) tevreden met de ontvangen dienstverlening. Respondenten op de SRA survey zijn eveneens positief. Ze beoordelen de projecten gemiddeld met een 8. De meest genoemde opbrengsten zijn: (i) nieuw samenwerking in de sector; (ii) betere informatie over de sector; en (iii) nieuwe initiatieven om de samenwerking te verbeteren. De respondenten hebben de samenwerking als goed ervaren.

Deelvragen	Antwoorden
arbeidsmarkt)? Hoe hebben de deelnemers en andere betrokkenen de dienstverlening vanuit het project respectievelijk de samenwerking in het project ervaren?	
12. Hoe beoordelen de aanvragers en overige betrokkenen de behaalde resultaten in de projecten (per thema)?	Zie bijlage 4 (survey) Zowel de projectleiders zelf (in de interviews) als de deelnemers (DW) en de bij de projecten betrokken partijen (in de SRA survey) zijn in het algemeen positief tot zeer positief over de behaalde resultaten. In enkele gevallen zijn projectleiders teleurgesteld in het niet hebben kunnen bereiken van de beoogde resultaten. Veelal wordt dit geweten aan externe factoren, een enkele keer wordt een interne oorzaak benoemd (tekortschietende uitvoerder; geen goede aansluiting digitaal instrument en –digibete - doelgroep).
13. In hoeverre is het naar de mening van de aanvragers en overige betrokkenen wenselijk en mogelijk om (activiteiten uit) projecten structureel te implementeren? Onder welke voorwaarden zijn ze over te dragen naar andere regio's en sectoren?	Zie bijlage 4 (survey) De meeste projectleiders menen dat de activiteiten structureel zouden moeten worden voortgezet. Dit is ook het algemeen beeld uit de response op de DW en SRA surveys. De DW aanpak is in veel gevallen niet sector- of regio specifiek dus in beginsel overdraagbaar naar andere regio's en sectoren.

7.4 Doeltreffendheid en Doelmatigheid

Deelvragen	Antwoorden
8. In welke mate is sprake van sectorale en van intersectorale overgang van-werk-naar-werk en van werkloosheid naar werk?	Zie bijlage 4 en 5 Volgens de DW survey heeft 16% van de respondenten een baan gevonden (of zzp-schap gestart) als gevolg van deelname aan een DW-activiteit, waarvan 9% binnen de sector en 7% buiten de sector. Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat maximaal 9% van de respondenten een VWNW traject heeft gekend, waarvan 80% tussen twee verschillende sectoren. Van de groep die tijdelijk werkloos is geweest (39% van de totale groep deelnemers) heeft 62% begin 2019 inkomen uit werk. In totaal gaat het om 24% van alle deelnemers in de analyse. Het betreft hier de mogelijke bruto-effectiviteit.
9. In hoeverre is er sprake van een doelmatige uitvoering van de projecten door de aanvragers? Zijn hier nog	Zie secties 4.3 en 5.3 De projecten zijn over het algemeen doelmatig uitgevoerd. Waar dreigde dat resultaten niet zouden worden behaald vanwege externe factoren is

Deelvragen	Antwoorden
verschillen naar duur van de projecten en naar soorten activiteiten en thema's?	veelal actie ondernomen door activiteiten niet te doen, af te schalen of anders vorm te geven. Wel zijn er in meerdere projecten lagere meetbare resultaten behaald dan verwacht. De kosten zijn in een deel van die gevallen ook lager geworden, zij het minder sterk dan de meetbare resultaten. Overigens kan het zijn dat er in de projecten wel meer kosten zijn gemaakt dan worden opgevoerd in de einddeclaratie, vanwege de niet declarabiliteit van sommige gemaakte kosten (buiten de subsidieperiode, niet voldoende administratief bewijs). In SRA-projecten zijn meer interne knelpunten geweest dan in DW-projecten. Beide typen projecten hebben lagere effecten gehad als gevolg van de verbeterende economische omstandigheden waardoor de doelgroep kleiner was dan verwacht.
10. Welke resultaten waren beoogd en welke resultaten en effecten (bij DW: werkloosheid/(vast/flex)werk, inkomen, ten opzichte van situatie voor deelname aan project; bij SRA: welke samenwerkingsverbanden zijn ontstaan, welke arbeidsmarktinformatie is verkregen, en wat is daarvan de opbrengst?) zijn bereikt? In hoeverre hebben de activiteiten geleid tot een betere en effectievere dienstverlening? Wat zijn verklaringen hierbij waarom de activiteiten wel of niet zijn gerealiseerd? In hoeverre speelt de looptijd van de projecten een rol?	Zie H4 en H5 Output: In de meeste gevallen zijn de beoogde resultaten in termen van aantal ondersteunde, geschoolde werknemers (DW) of in termen van uit te voeren activiteiten (SRA) grotendeels of volledig behaald. Een kwart (SRA) tot een derde (DW) deel van de projecten hebben de beoogde resultaten slechts ten dele bereikt (en dan meestal ook minder kosten gemaakt). Vaak wordt het tekort geweten aan externe factoren (economische ontwikkeling, subsidieconcurrentie, beperkt aanbod van kandidaten). Er lijkt ook sprake van te hoge inschatting van het bereik voorafgaand aan de projecten. DW projecten laten over het algemeen beter meetbare resultaten zien dan SRA projecten. DW activiteiten die onderdeel zijn van een SRA project hebben in veel gevallen minder resultaat gehad of zijn niet uitgevoerd. Enkele projectleiders van SRA projecten merken op dat het resultaat beter had kunnen zijn indien de subsidieperiode langer was geweest. Ook voor sommige DW-projecten was de subsidieperiode te kort, meestal omdat de opstart langer duurde dan voorzien. Met name bij sommige DW-activiteiten zou het effect meetbaar groter kunnen zijn geweest bij een langere looptijd. Outcome: De arbeidsmobiliteit van de deelnemers aan DW-activiteiten was in de onderzochte periode hoger dan gemiddeld. Het aantal deelnemers aan DW-activiteiten dat na een periode van werkloosheid weer aan het werk is geraakt bedraagt 62%. Het effect in outcome termen kon voor SRA projecten niet worden vastgesteld.
11 Wat zijn de werkzame mechanismen die bijdragen aan de effectiviteit van de activiteiten? Hoe is het effect	Zie H4 en H5 De subsidie is voor alle projecten een belangrijke factor geweest in het opstarten van de activiteit.

Deelvragen	Antwoorden
te verklaren? Wat is de rol van sociale partners daarbij? In hoeverre hebben contextfactoren de resultaten beïnvloed? Wat is de bijdrage van de regeling in de vorm van subsidie?	De inzet van werknemersorganisaties en werkgevers is van belangrijke toegevoegde waarde om de deelnemers naar DW activiteiten te geleiden. Laagdrempeligheid van het aanbod (door directe persoonlijke benadering en in de wijze van aanbieden) is daarbij een belangrijke factor. Ook het groepsgewijs werken heeft deelnemers gestimuleerd. Werkzame mechanismen in de SRA projecten zijn onder meer: -Eigenaarschap, verantwoordelijkheid -De invulling van de projectleiding -Een innovatieve aanpak, ondersteund door gedegen onderzoek- Het helder maken van het gezamenlijke doel van (en de gezamenlijke baat voor) deelnemers -De samenstelling van de netwerken -In sommige gevallen zijn de werkgeversorganisaties cruciaal geweest om de SRA deelnemers te mobiliseren Contextfactoren hebben met name negatief uitgewerkt op de (absolute) effectiviteit van de projecten. Het probleem van duurzame inzetbaarheid werd door de economische omslag als minder urgent (dan tekorten en productie) gezien. Sommige activiteiten worden doorgezet of doorontwikkeld. Voor veel andere projecten is voortzetting wel de intentie maar is de financiering nog niet verzekerd.
14. Hoe verhouden de (financiële en maatschappelijke) kosten zich tot de baten? (project- en op themaniveau) waarbij rekening gehouden wordt met het feit dat het om experimentele projecten kan gaan.	Zie secties 4.4 en 5.4 Doelmatigheid project Het is voor veel projecten niet mogelijk om de daadwerkelijke baten te kwantificeren. Voor DW activiteiten geldt dat de baten kunnen worden ingeschat aan de hand van de bereikte VNWN trajecten c.q. geslaagde plaatsingen of matches. De maatschappelijke baten hangen echter af van de inschatting van de situatie van deze personen zonder DWSRA traject, bijvoorbeeld over de duur van de werkloosheid. Dit effect is niet bekend. Het gaat bij SRA om bouwen aan de basis, de netwerken, het creëren van bewustwording, het aanbieden van nieuwe inzichten en contacten. Om daar vervolgens bij concrete acties, projecten en arrangementen van te profiteren. Omdat het effect van deze projecten op outcome niveau niet bekend is kunnen de maatschappelijke baten niet worden geschat.
15. In welke mate is de uitvoering en de invulling van de projecten doelmatig en doeltreffend? Of: in welke mate dragen de activiteiten uit de projecten bij aan het voorkomen en beperken van werkloosheid en een	Zie secties 4.3, 4.4, 5.3 en 5.4; Bijlage 4 en 5 De uitvoering van de projecten beoordelen we als in het algemeen doelmatig. Voor de mate van doeltreffendheid op resultaatsniveau geeft de survey inzicht in het effect dat deelnemers zelf hebben aangegeven. Een groot deel heeft beter zicht op de eigen competenties (60%) en

Deelvragen	Antwoorden
effectieve allocatie op de arbeidsmarkt?	arbeidsmarktpositie (45%). Een minderheid is meer gaan solliciteren (27%) of scholing (9%) gaan volgen. De doeltreffendheid op outcome niveau (het vinden van een baan) kan niet precies worden geraamd al is er wel een raming uit de survey (17%) en een maximum raming voor DW-projecten voor wat betreft het aan het werk geraken van werklozen van 62% (bruto effectiviteit). De mate van doeltreffendheid van SRA-projecten kan niet worden vastgesteld op basis van de beschikbare informatie.

7.5 Lessen en toegevoegde waarde

Deelvragen	Antwoorden
16. Welke lessen zijn te leren uit projectactiviteiten die er in doelmatigheid en/of doeltreffendheid uitspringen? Licht deze toe voor zover mogelijk toe met feiten en cijfers.	Zie H4 en H5, Bijlage 5 De DW-projecten met een persoonsgerichte aanpak scoren beter qua bereikte outcome dan projecten die alleen of vooral inzetten op het gebruik van digitale tools, voor zover het gaat om het verminderen van de kans op werkloosheid. De gemeten arbeidsmobiliteit onder deelnemers aan deze projecten is 40-60%, vergeleken met 5 tot 30% voor aanpakken met waarin mede of uitsluitend gebruik wordt gemaakt van digitale tools in de ondersteuning. Voor SRA-projecten is het niet mogelijk om verschillen in doelmatigheid en doeltreffendheid te meten en te relateren aan elementen in de aanpak. Hier lijken projectuitvoering elementen als kwaliteit van projectmanagement, commitment van de partners, effectieve communicatie etc. overheersend te zijn verschillen in het bereiken van de doelstellingen (resultaatsniveau).
17. Zijn er onbedoelde neveneffecten opgetreden? Zo ja, welke en voor wie? Waardoor zijn deze ontstaan? Waren die positief of negatief?	Zie H4 en H5 Sommige projectleiders melden dat er neveneffecten zijn opgetreden. Deze zijn veelal positief, maar zijn niet groot.
18. Welke kennis en welk inzicht voor de toekomst bieden de regeling en de resultaten en effecten uit de projecten en de thema's als geheel om te komen tot een beter werkende arbeidsmarktinfrastructuur?	Zie H4 en H5 Sociale partners / sectorfondsen / WN organisaties kunnen effectief werken aan duurzame inzetbaarheid en VWNW van werknemers. Door eigenaarschap, verantwoordelijkheid en impact naar werknemers en bedrijven toe. Gemeenten en UWV profiteren van groter eigenaarschap bij werkgevers(organisaties) en werknemers)organisaties, meer 'pull'. Bruikbare concepten als basis voor operationele dienstverlening aan werknemers. Mix van activiteiten en tools, met een actieve rol van branches / sociale partners, kan leiden tot de mindshift bij werknemers.

Deelvragen	Antwoorden
19. Wat is de toegevoegde waarde van het project / de projectactiviteiten op de al bestaande activiteiten van de verschillende partijen die actief zijn in de arbeidsmarktregio? Beschrijf wat er is gebeurd (naar interventiesoort en –kenmerk(en)), wat er anders niet zou zijn gebeurd?	Zie H4 en H5 DW-projecten De activiteiten gericht op bewustwording en loopbaanadvies voor de DWSRA doelgroep zijn van toegevoegde waarde. Deze deelnemers zouden anders immers niet of minder snel met hun duurzame inzetbaarheid bezig zijn geweest. De om- en bijscholing betreft in de meeste gevallen bestaande producten. Voor deze activiteit is de DWSRA subsidie een bruikbare financieringsbron geweest. De scholing wordt in veel gevallen niet voortgezet bij stopzetting van de DWSRA subsidie. Digitale tools (DW en SRA) De nieuw ontwikkelde of verder ontwikkelde digitale tools gericht op werknemers en werkgevers hebben een meerwaarde. Het is echter wel waarschijnlijk dat ook zonder DWSRA subsidie deze – mogelijk minder snel / voortvarend – (verder) ontwikkeld zouden zijn. SRA-projecten DWSRA heeft in diverse regio's en sectoren een aanzet gegeven om samenwerking op te zetten of te versterken, een Human Capital Agenda te ontwikkelen, specifieke projecten uit te voeren en/of kennis te vergaren en delen. Onze inschatting is dat veel van deze activiteiten zonder DWSRA niet noodzakelijkerwijs zouden hebben plaatsgevonden. Wat daarbij opvalt is dat uitvoerders voor het merendeel van de projecten aangeven dat beoogd wordt om de activiteiten in een of andere vorm voort te zetten, maar dat hiervoor de financiering nog niet beschikbaar is. Dit versterkt het beeld dat de DWSRA subsidie belangrijk is geweest.

8 Vier voorbeeldprojecten

8.1 Selectie van voorbeeldprojecten

Algemene inleiding

In de eerste (beschrijvende) fase van het onderzoek hebben we vier voorbeeldprojecten bezocht (promising practice). We hebben in alle vier regio's een groepsinterview met alle betrokken stakeholders gedaan en een aantal individuele interviews uitgevoerd. Op basis daarvan en de projectdocumentatie zijn medio 2018 vier projectbeschrijvingen in de Tussenrapportage Evaluatie DWSRA opgenomen.

De selectie van deze vier projecten (CNV West-Brabant / H!VE; AWVN Tiptrack; VNO NCW Gelders Arbeidsmarktmodel; OTIB/OOM Regionaal Platform Arbeidsmarktmodel Rijnmond) kwam tot stand op basis van de samen met de begeleidingscommissie vastgestelde criteria. Namelijk:

- passendheid bij de strekking van het SER advies;
- mate van toepassing van lessons learned uit eerder onderzoek;
- mate van innovatie;
- actieve betrokkenheid sociale partners;
- betrokkenheid andere stakeholders/breedte van de samenwerking;
- mate waarin regionale samenwerking ook gericht is op concrete acties.

In de tweede (evaluatie)fase van het onderzoek hebben we wederom vier projecten bezocht. Ook nu weer met het oog op in gesprek gaan met alle stakeholders en het helder beschrijven van doel, opzet, aanpak, ervaringen en resultaten van de projecten. In de tweede fase, nu de projecten alle langere tijd lopen, meer evaluerend dan in de eerste fase van het onderzoek mogelijk was.

Uitgangspunt bij de selectie van de projecten, die we in het voorjaar van 2019 hebben bezocht, was 'continuïteit en representativiteit in balans.' Namelijk twee eerder bezochte projecten (maar dan in een andere regio) en daarnaast twee nieuwe. Met toepassing van dezelfde criteria als in de eerste ronde.

In overleg met de begeleidingscommissie resulteerde dit in de volgende selectie:

1. CNV: Regie nemen op je eigen loopbaan, Friesland;
2. OTIB/OOM: Regionale Platforms Arbeidsmarktmobiliteit Techniek, Midden (Utrecht);
3. FNV: Werken aan Werk, Zuidoost Brabant;
4. Avres: WIJIJ, Gorinchem e.o.

In de volgende paragrafen wordt per voorbeeldproject achtereenvolgens ingegaan op:

- De algemene gegevens (indiener, looptijd, budget en dergelijke);
- De aanleiding voor het project;
- De doelstellingen en resultaten van het project;
- De projectactiviteiten;
- Succesfactoren en lessons learned;
- Borgen: hoe verder.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal bijzondere kenmerken en leerervaringen van deze voorbeeldprojecten.

8.2 Regie nemen op je eigen loopbaan

Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW2013
Indiener van het project (contractpartij)	CNV
Uitvoerder van het project	CNV
Looptijd periode subsidie	15 juli 2017 t/m 31-12-18
Directe kosten (begroot)	€ 2.636.190
Maximale subsidie SZW	€ 1.818.971
Gevraagde subsidie (einddeclaratie)	€ 1.623.660 (89% van maximum)

Aanleiding voor het project

In zijn TAW-advies beschrijft de SER belangrijke knelpunten op de arbeidsmarkt. Het rapport beschrijft een keten van werk, met zeven fasen van werk(loosheid) (zie eerder in dit rapport). De scheiding van taken tussen het publieke domein en die van sociale partners wordt gekenmerkt door een gebrek aan uitwisseling en samenwerking en vormt daardoor een kloof tussen de verschillende fasen in de keten van werk. Vooral met ontslag bedreigden zijn hier de dupe van: op het moment dat zekerheden wegvallen en actie vereist is, is er weinig aandacht voor het individu.

CNV voert met “Regie nemen op je eigen Loopbaan” in drie regio’s pilots uit die mogelijke oplossingen voor de knelpunten in de arbeidsmarktinfrastructuur onderzoeken. In lijn met het SER advies ligt de focus daarbij op met van werk naar werk mobiliteit van met ontslag bedreigden en op het direct naar werk begeleiden van werknemers die korter dan zes maanden geleden werkloos zijn geworden. Ook gaat het om werkenden die zich niet actief bezighouden met hun loopbaan.

Doelstellingen en resultaten van het project

Het project zet intersectorale samenwerkingsverbanden en instrumenten in voor een werkwijze die mensen activeert de regie op de eigen loopbaan te nemen en die helpt bij (van werk naar werk) mobiliteit. De volgende resultaten worden beoogd en zijn gerealiseerd:

DW1: H!VE in West-Brabant en Zeeland

- Doelstelling: 100 deelnemers (met ontslag bedreigden, kortdurig WW-gerechtigden, werkzoekende werknemers) begeleiden rondom loopbaan en naar werk.
- Realisatie: 7.235 unieke bezoekers van de website www.hive.nl en 180 werkzoekenden hebben deelgenomen. Vanwege privacy overwegingen is er van 101 deelnemers een volledig dossier met BSN gegevens. De kwantitatieve doelstelling van de DWSRA is behaald.

DW2: Jij Blijft Bij in Fryslân

- Doelstelling: 1.000 deelnemers bereiken voor loopbaan awareness. 25 bedrijven voorzien van een adviestraject met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.
- Realisatie: er zijn 2.910 deelnemers bereikt. En 40 bedrijven voorzien van een adviestraject met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Daarmee zijn de beoogde doelstellingen ruimschoots gehaald. De website www.jijblijftbij.nl heeft 31.384 unieke bezoekers getrokken.

DW3: Jij Blijft Bij in Utrecht

- Doelstelling: 1.050 deelnemers bereiken voor loopbaan awareness.
- Realisatie: er zijn 1.046 deelnemers bereikt en 5 organisaties voorzien van een adviestraject met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Daarmee zijn de beoogde doelstellingen binnen deze pilot gehaald. De website www.jijblijftbij.nl heeft 31.384 unieke bezoekers getrokken.

DW4: Pilot loopbaanplatform: Loopbaancentraal

- Doelstelling: het neerzetten van een zo compleet mogelijk, vernieuwend en uitnodigend digitaal platform waarmee tijdens de projectperiode minimaal 30.000 unieke bezoekers worden bereikt.
- Realisatie: meer dan 62.465 bezoekers en bijna 1.000 accounts op www.loopbaancentraal.nl. De doelstelling is daarmee ruimschoots gehaald, met positieve deelnemersfeedback.

SRA: landelijke coördinatie en borging DW-pilots en onderzoek samenwerking en regie

- Doelstelling: de SRA component in het CNV programma richt zich op samenwerking en regie op de arbeidsmarkt en doet onderzoek naar effectiviteit van samenwerking. Het doel is het faciliteren van de vier DW pilots, samenwerkingen bestendigen, inzicht verkrijgen in de resultaten van de pilots op het gebied van de inzetbaarheid van arbeidsmarktinstrumenten per doelgroep, de effectiviteit van samenwerkingsverbanden en de mogelijke efficiency door het inzetten van arbeidsmarktinstrumenten vanuit samenwerkingsverbanden.
- Realisatie: uitgebreide rapportage van inzichten die met de pilots zijn opgedaan en daarop gebaseerde ideeën en bouwstenen voor versterking van de samenwerking en regie en voor het oplossen van de genoemde kloof (CNV Eindrapportage Regie nemen op je eigen loopbaan, 29 april 2019). Onder andere met een schets van de actoren op de (regionale) arbeidsmarkt, een analyse van obstakels en mogelijkheden in de samenwerking, een onderzoek naar bestaande tools per type uit de keten van werkenden en een advies over nieuw arbeidsmarktbeleid.

Projectactiviteiten

Een van de deelprojecten (het SRA project) betreft het faciliteren van de samenwerkingsverbanden die nodig zijn voor de vier deelprojecten, alsmede voor het analyseren van de resultaten. De andere vier zijn DW-projecten, die de volgende activiteiten hebben uitgevoerd.

DW1: H!VE in West-Brabant en Zeeland

Ontwikkeling van een nieuw concept voor de beroepsbevolking en uittesten en doorontwikkelen daarvan in West-Brabant, genaamd H!VE. Er wordt samengewerkt met onder andere de provincie Noord-Brabant, gemeenten, VNO-NCW / MKB-NL, O&O fondsen en Tilburg University. Deelnemers zijn aan de slag gegaan met de vaardigheden die je verder brengen in je leven en je werk. Zoals duurzame arbeidsrelaties opbouwen en in beweging komen. Ze hebben gewerkt aan onderwerpen als zelfkennis, reflectie, empathie, kritisch denken en leren van fouten. Het project is gebouwd rondom de H!VE community, de H!VE academie (200 online opleidingen en cursussen), H!VE coaches en de H!VE online cursus 21-eeuwse vaardigheden. Een blended concept, met persoonlijke dienstverlening (individueel en groepsgewijze) en een ondersteunende website. Bij reorganisatie of dreigend faillissement zijn werknemers voorgelicht en begeleid. Iedere werkende krijgt vanaf de start van het traject een vaste begeleider die hem door alle relevante instrumenten, mogelijkheden en procedures loodst. Daarnaast ontwikkelen van dienstverlening en inzetten voor de doelgroep die net tussen het domein UWV en sociale partners valt.

DW2: Jij Blijft Bij in Fryslân

Binnen de pilot DW2 is CNV de samenwerking aangegaan met het Leerwerkloket Fryslân om werkzoekenden en kortdurig WW-gerechtigden ondersteuning te bieden bij loopbaan oriëntatie. De aanpak die gehanteerd is kent twee lijnen te weten: het Leerwerkloket heeft samen met CNV advies gegeven aan met werkloosheid bedreigden en kortdurig WW-gerechtigden via individuele adviesgesprekken en netwerkbijeenkomsten. Daarnaast heeft CNV samen met inzet van externe adviseurs gewerkt aan de loopbaan oriëntatie bij werknemers die werkzaam zijn bij de 40 deelnemende bedrijven aan deze pilot door het geven van onder andere workshops, inspiratiesessies en training. Deze bedrijven vormen samen een netwerk. Een belangrijke trigger voor werkgevers om mee te doen waren de adviesvouchers.

DW3: Jij Blijft Bij in Utrecht

In samenwerking met Mobiliteit Utrecht | VNO-NCW Midden Nederland en MKB Midden Nederland is gewerkt aan het bereiken en bewust maken van werkzoekende werknemers om te investeren in de eigen loopbaan. Dit is gebeurd via de VOL-dag: veilig oversteken in je loopbaan. Deze dag is tweemaal gehouden. Diverse workshops zijn gegeven gericht op loopbaanontwikkeling en employability. Daarnaast hebben 50 werkzoekende werknemers een loopbaan voucher ontvangen en hebben 11 werkzoekenden deze ook gebruikt. Binnen deze pilot zijn ook adviestrajecten bij werkgevers uitgevoerd door externe adviseurs, onder andere CNV/James en Connectief Academie.

DW4: Pilot loopbaanplatform: Loopbaancentraal

Naast de pilots die uitgevoerd zijn in de regio's West-Brabant, Friesland en Utrecht, heeft CNV in dit project gewerkt aan de ontwikkeling van een loopbaanplatform dat beoogt de zelfregie van werkzoekende werkenden te vergroten via een digitale omgeving te bereiken via de website: www.loopbaancentraal.nl . Dit instrument is ontwikkeld na uitgebreid literatuuronderzoek en praktijkonderzoek naar bestaande digitale omgevingen die hierin faciliteren. Zo leert de literatuur – naast de algemene do's and dont's voor digitale media - dat instrumenten de transfer van de digitale situatie naar de eigen situatie moeten bevorderen, dat het platform ingesteld moet zijn op 'non-lineair' loopbaanontwikkeling en dat het platform mogelijkheden moet bieden tot het gebruik vorm van een community. Op basis hiervan zijn de tools, de content en de vormgeving gekozen.

Succesfactoren en lessons learned

Succesfactoren en lessons learned zijn onder andere:

- De wenselijkheid van een werknemersservicepunt, naast werkgeversservicepunten;
- De toegevoegde waarde van de rol van de vakbeweging, als vertrouwde nabij-dienstverlener;
- De wenselijkheid van een individueel scholingsbudget ten behoeve van eigen regie;
- De drie kernwaarden van H!VE: gratis, anoniem en onafhankelijk;
- Het blended concept: de combinatie van online modules, persoonlijke begeleiding en coaching, en het contact met anderen in (min of meer) dezelfde positie;
- Een positieve uitstraling en connotatie. Fun, het moet leuk zijn om mee te doen;
- Netflix-achtige leeromgeving (leren waar en wanneer het je uitkomt);
- Onafhankelijk, niet via werkgever (anoniem). Route via werkgevers is wel belangrijk ter stimulering, voor groter bereik (ook in relatie met het ontwikkelen van een leercultuur binnen bedrijven). Naar werkgevers toe blijken vouchers goed te werken (binnen een bredere aanpak);
- Aansluiten bij en samenwerken met de regionale infrastructuren en netwerken;
- Het profiel van de projectleider, vanwege vertrouwen en kennis van sociale kaart en netwerken;
- De open houding bij samenwerken. 'Giet het niet in beton'. Met expertise win je vertrouwen.

Valkuilen en risico's zijn:

- Een gebrek aan continuïteit, qua projectleiding, communicatie, budget et cetera;
- Het niet pakken van daadwerkelijke regie door (centrum)gemeenten.

Borging: hoe verder

H!VE wordt voortgezet door de onafhankelijke non-profit Stichting H!VE. Stichting H!VE werkt samen met arbeidsmarktregio's, provincies, werkgeversorganisaties, andere regionale stakeholders en commerciële partijen als Google en bouwt zo door aan een wetenschappelijk gefundeerde manier om burgers van Nederlands klaar te maken voor de toekomst van werken. Per 1 september 2018 werkt H!VE samen met Google en Tilburg University in het project DRIVE specifiek voor de sector transport en logistiek in Midden en West Brabant. Het project Jij Blijft Bij Fryslân wordt door VNO-NCW voortgezet. Over Jij Blijft Bij Utrecht is nog geen duidelijkheid, de verwachting is dat VNO-NCW regiehouder wordt. Het Loopbaanportaal wordt voortgezet door CNV.

8.3 Regionale Platforms Arbeidsmobiliteit Techniek

Algemene gegevens

Projectnummer SZW	2016SRA20151
Indiener van het project (contractpartij)	Stichting OTIB
Uitvoerder van het project	Stichting OTIB
Looptijd periode subsidie	1-6-2017 t/m 30-6-2019
Directe kosten (begroot)	€ 1.257.107
Maximale subsidie SZW	€ 867.403
Gevraagde subsidie (einddeclaratie)	Nog niet bekend

Aanleiding voor het project

Er bestaan verschillende maatregelen per technische sector op het gebied van loopbaanbegeleiding, scholing en middelen ter ondersteuning van de instroom in die sectoren. Elke branche heeft haar eigen scholingsaanbod, waardoor er versnippering heerst. Ook mist kennis over mogelijke oplossingen die in andere technische branches toegepast worden. Dat vormt een belemmering bij het intersectoraal overstappen naar ander werk. Ook ontbreekt het aan samenwerking tussen de technische sectoren op het gebied van arbeidsmarktregelingen. Werknemers waarvoor fysieke arbeid op termijn te belastend wordt kunnen immers van grote waarde zijn in een functie in een andere (technische) sector. Momenteel is hierover geen kennis- en informatie-uitwisseling tussen de verschillende technische branches en ontbreekt het aan (transparantie en coördinatie van) één overkoepelend scholingsaanbod voor zij-instromers in de metaalsector.

Doel en resultaten van het project

Doelstelling:

Landelijk: 1) het vergroten van transparantie en verhogen uniformiteit van het aanbod m.b.t. loopbaanbegeleiding/instroomondersteuning met 102 zijinstroomtrajecten, 2) het stimuleren van samenwerking in de vorm van informatie- en kennisuitwisseling tussen de verschillende technische sectoren op het gebied van arbeidsmarktbeleid en zijinstroom.

Regionaal: 3 regionale pilot-experimenten van samenwerkingsverbanden in de regio's Rijnmond, Midden-Nederland en Groot-Eindhoven. De regio's waren gekozen om hun verschillen. De vormgeving van de experimenten in de regio's is dan ook afgestemd op de vragen en knelpunten die er zijn.

Realisatie:

Landelijk

Ad 1: Er is inzicht in de stand van de bestaande infrastructuur van de servicepunten per regio en het aanbod. Hierdoor kan vraag en aanbod beter worden gematcht. Door de gezamenlijke aanpak van OOM en OTIB is hierin kennisuitwisseling over good practices bij deze fondsen in de pilotregio's en daarbuiten.

Ad 2: Van het landelijke DW-gedeelte zijn 33 trajecten volledig binnen de subsidiebepalingen uitgevoerd. In totaal zijn er meer trajecten gedaan, deze vallen echter niet onder de subsidiabele DWSRA-doelgroep.

Regionaal:

De regionale pilot in de regio Rijnmond heeft aansluiting weten te vinden bij de bestaande infrastructuur van een servicepunt. In regio Midden-Nederland is door middel van de pilot een regionaal platform opgebouwd.

In de regio Groot-Eindhoven is de techniekcoalitie ingericht. De sectorfondsen hebben hiermee de verbinding tussen de techniekbranches en het Brainport-netwerk gelegd. Gedurende de pilot is ingezet op een aanvullende activiteit, namelijk de inzet van arbeidsmarktcoaches. Deze coaches (van de sectorfondsen) zijn aan de slag gegaan met een betere matching tussen vraag en aanbod van werk omdat er bij werkgevers een behoefte werd gesignaleerd aan mensen met specifieke competenties. Door krapte op de arbeidsmarkt bleken werkgevers bereid om op een andere manier te gaan kijken naar de uitvoering van bepaalde handeling, bijvoorbeeld door stappen in een handeling op een simpelere manier uit te voeren. Door op deze manier naar handelingen te kijken bleek een nieuwe competentieprofiel perspectief te bieden dat meer werklozen kon aanspreken. Hierdoor krijgen met name lager-geschoolden werklozen (al dan niet met een afstand tot de arbeidsmarkt) een kans om werk te verkrijgen.

Projectactiviteiten- en inrichting

De landelijke component van het project kreeg vorm door het ontwikkelen en aansturen van een Intersectoraal Landelijk Informatiepunt Technische Arbeidsmarkt[26], communicatie vanuit het Landelijk informatiepunt Technische Arbeidsmarkt fondsen en een afsluitend symposium Landelijk informatiepunt Technische Arbeidsmarkt fondsen. Drie regionale samenwerkingsverbanden (Regionale Platforms Arbeidsmarktmobiliteit Techniek), vielen onder verantwoordelijkheid van de regionale sociale partners van technische sectoren. De regionale samenwerkingsverbanden zouden een regionale structuur creëren waarmee projecten gefaciliteerd en uitgevoerd worden die 1) werkgevers permanent betrekken bij regionale initiatieven en plannen, 2) werknemers loopbaanbegeleiding, duurzame scholing en bemiddeling bieden en 3) de landelijke O&O-fondsen regionaal arbeidsmarktbeleid met andere regionale spelers vormgeven. De DW-component betrof zij-instroomtrajecten.

Succesfactoren en lessons learned

Succesfactoren en lessons learned zijn de volgende:

- Een regionale aanpak is belangrijk. Analyseer als sector op welke manier regionaal tegen duurzame inzetbaarheid aangekeken wordt, en hoe men hier het beste in kan ondersteunen. Maatwerk per regio is nodig.
- De gekozen kwartiermaker rol is essentieel gebleken: een procesbegeleider vanuit de sector die gesprekken voert in de regio's en in kaart kan brengen welke belangrijke partijen er in de arbeidsmarktinfrastructuur in de regio aanwezig zijn. Met deze partijen kan vervolgens de samenwerking worden gezocht, gericht op concrete acties naar bedrijven, werknemers en werkzoekende toe.
- Het aanwijzen en inzetten van probleemeigenaren. In regio Midden-Nederland, waar dat ontbrak, is daardoor een goed functionerend regionaal platform ontstaan.
- Het investeren in en hebben van een goed netwerk bestaande uit regionaal stevige partijen, zoals de Techniekraad in Regio-Midden en Servicepunt Techniek. Dit is de basis voor het ontwikkelen en uitvoeren van concrete gezamenlijke acties;
  Blijven faciliteren en regisseren van activiteiten door het constant blijven benaderen van partijen. Ook het communiceren van behaalde resultaten (vieren van successen) bleek van belang om de achterban het belang in te laten zien van de samenwerking.

[26] Dit betreft een verdere doorontwikkeling en regionalisering van het al bestaande Steunpunt Arbeids-Marktmobiliteit Installatietechniek. Dit steunpunt is een samenwerking tussen UWV en OTIB. Medewerkers van OTIB en het UWV werken hierin samen om activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt intern binnen het UWV en binnen de Installatiesector te coördineren en om te zorgen dat alle relevante informatie bij beide partijen bekend is. Dit betekent dat bij het UWV alle mogelijkheden die de sector biedt bekend zijn en dat alle werknemers en werkgevers in de sector middels het Steunpunt alle informatie over het UWV kunnen krijgen. Via de landelijke organisaties zal worden gezorgd dat op regionaal niveau ook een intensievere afstemming tussen UWV en de beide sectoren plaats zal gaan vinden.

Als mogelijke valkuilen en risico's worden genoemd:

- Elke regio kent andere organisaties in de regionale arbeidsmarktinfrastructuur. Deze diversiteit vormt een uitdaging omdat elke partij haar eigen opdracht, achterban en doelgroep heeft.
- De formele arbeidsmarktregio's komen niet altijd overeen met de daadwerkelijke (formele en informele) arbeidsmarktinfrastructuur waarbinnen actieve spelers actief zijn. Partijen die niet met elkaar bekend zijn, zoeken de samenwerking dan minder snel op.

Ook heeft men geleerd dat trial en error niet te voorkomen zijn; juist dáárom bleek de DWSRA-subsidie, met haar experimentele karakter, volgens de projectleider een waardevolle katalysator van initiatieven en pilot projecten zoals de regionale samenwerkingsverbanden. Hieraan gekoppeld bleek ook het belang van het creëren van ruimte om bij te kunnen sturen.

Borging: hoe verder

Het project wordt voortgezet waarbij OTIB de kosten overneemt voor alle drie arbeidsmarktregio's. Daarbij wordt ook ingezet op het netwerk van OTIB. OTIB wil meer van dit soort regionale experimenten doen in de nabije toekomst. Dit omdat de aanwezigheid en investering in de arbeidsmarktregio's OTIB inzicht geeft in hoe een regio in elkaar zit en welke spelers erop actief zijn (en met wie men samen arbeidsmarktvraagstukken op kan lossen).

Voor wat betreft de regio Groot Eindhoven heeft het project geleid tot het in dienst nemen van twee adviseurs bij het Werkbedrijf voor herontwerp van het werkproces ('jobcarving'). Deze adviseurs gaan samen met arbeidsmarktcoaches van de sectorfondsen OTIB en OOM aan de slag met jobcarving in de metaalbewerking en installatietechniek.

Tot slot is met de inzichten van de drie regionale projecten een 'spin-off' in Limburg gecreëerd: OTIB en OOM hebben in deze regio een regionaal platform met de fondsen, werkgevers en drie gemeentelijke arbeidsmarktsamenwerkingsverbanden geïnitieerd. Met de Metaalunie als penvoerder.

8.4 FNV Werken aan werk

Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW2015, 2016DW2016, 2016DW2017, 2016DW2018, 2016DW2019
Indiener van het project (contractpartij)	FNV
Uitvoerder project	FNV afd. Lokaal en Regionaal
Looptijd subsidie SZW:	1 oktober 2016 t/m 31 december 2018; het project is na 1 januari 2019 voortgezet
Budget totaal (directe kosten)	5 keer € 1.103.863 (€ 5.519.315)
Maximale subsidie SZW	5 keer € 761.666
Gevraagde subsidie (einddeclaratie)	€ 4.197.751 (76% van het maximum)

Aanleiding voor het project

Met het project Werken aan Werk (formeel vijf projecten met vergelijkbare opzet) geeft FNV invulling aan de afspraken die zijn gemaakt in het Sociaal Akkoord om als sociale partner een rol te spelen op de arbeidsmarkt. FNV heeft meegewerkt aan dat akkoord en aan het SER advies en onderschrijft de noodzaak dat er meer aan de voorkant geïnvesteerd moet worden in het voorkomen en bekorten van werkloosheid. FNV wil met een nieuwe uitvoerende rol als vakbond leden en niet-leden die werkloos zijn geworden of dreigend werkloos zijn ondersteunen om werk te vinden, werkloosheid te voorkomen of anderszins weerbaar te worden.

De overtuiging is dat de vakbonden dicht bij de werknemers en werkzoekenden staat (lage drempel), toegankelijk is en dus effectief in het bereiken, activeren en goed ondersteunen van werknemers om succesvol te zijn in het behoud en vinden van werk. Vanuit deze overtuiging zijn er, met landelijke coördinatie, in vijf regio's pilots uitgevoerd: Amsterdam, Rotterdam, Zuidoost-Brabant, Nijmegen en Noord-Nederland. Steeds rekening houdend met de regionale context, zoals het type arbeidsmarkt (vraag en aanbod) en de sociaaleconomische infrastructuur.

Doelstellingen van de projecten

Doel van de vijf projecten is om de positie van werkenden en werklozen op de arbeidsmarkt te verbeteren en het beroep op de WW te verkleinen. Dit gebeurt via een tweetal instroomtrajecten waarbij deelnemers (individueel) begeleiding krijgen en deelnemen aan workshops, namelijk de trajecten Veerkracht en Bewustwording.

- Het traject *Veerkracht* is gericht op rouwverwerking en heeft als doel om mensen het verlies van hun baan te leren accepteren en open te staan voor nieuw werk in een nieuwe werkomgeving. Vaak heerst er bij het (dreigende) verlies van een baan een gevoel van twijfel aan zichzelf en aan de toekomst, door het verlies van vaste regelmaat, inkomen en collega's. Het werkpakket richt zich erop de eigenwaarde te hervinden zodat de deelnemer goed zicht heeft op zijn eigen aanbod op de arbeidsmarkt en dit kan vertalen in een goed zoekprofiel.
- Het traject *Bewustwording* gaat over het leren kennen van de eigen competenties en ambities om sterker op de arbeidsmarkt te staan. Opdrachten in het werkpakket zijn erop gericht het zelfbeeld van de deelnemers te verbeteren en te ervaren welke kracht uit kan gaan van dat beeld. Daarbij krijgen deelnemers zicht op hun competenties en ambities. Ook krijgen ze kennis aangereikt over bijvoorbeeld hun rechten en plichten tijdens werkloosheid en in een nieuwe functie.

Beide trajecten hebben naast de specifieke invalshoeken een gezamenlijke noemer door workshops over sollicitatievaardigheden (CV, sollicitatiegesprek, netwerken, presentatie, video-solliciteren, social media, e-portfolio, sollicitatiebrief), in kaart brengen van competenties en ambities (talenten verkennen, bewust starten, werk zoeken anno nu), en verkenning van de arbeidsmarkt (arbeidsmarkt anno nu).

Doelstellingen en resultaten van het project

Doelstellingen:

- Een bereik van 1250 werknemers en werkzoekenden (250 per pilot) voor zowel Veerkracht, als Bewustwording;
- Werkenden (met ontslag bedreigden): minimaal 40% doet geen beroep doet op de WW. Maximaal 30% van de deelnemers is maximaal twee maanden in de WW en de ambitie is dat overige 30% binnen een half jaar na werkloosheid een baan vindt;
- Van de al werkloos werkzoekenden vindt minimaal 40% van hen een baan binnen de projectperiode, 30% binnen een half jaar vanaf eerste WW-dag en de overige deelnemers worden na deelname weer voor verdere begeleiding overgedragen worden aan UWV;
- Deelnemers zijn beter in staat om nieuw werk te aanvaarden. Dit onderzoekt FNV ook zelf door middel van een tevredenheidsonderzoek.

Realisatie:

Het beoogde bereik in de projectperiode tot eind 2018 is niet gehaald. In die periode zijn er 611 deelnemers aan Veerkracht en 658 aan Bewustwording geweest. Overigens heeft FNV het project tot juni 2019 op eigen kosten voortgezet, maar ook met deze verlenging is het beoogde aantal van 1250 deelnemers per pakket niet volledig behaald.

Doeltreffendheid

De kwantitatieve analyse op basis van BSN rapportages die in het kader van deze evaluatie is uitgevoerd geeft enig inzicht in de mate van doeltreffendheid van deze projecten op outcome niveau (zie bijlage 6). Uit de analyse blijkt dat 18% van de in totaal 1.033 deelnemers aan FNV pilots gedurende de gehele periode werkzaam was. Dit ligt beduidend lager dan het gemiddelde (61%) voor de gehele populatie. Het maximum succes van de vijf projecten zoals gedefinieerd in hoofdstuk 5 bedraagt 58%, waarvan 7% van werk naar werk en 51% van tijdelijke werkloosheid naar werk.

Realisatie volgens FNV monitorrapportages

Om de resultaten van het project te monitoren heeft FNV kwartaalrapportages laten opstellen door een extern bureau. Uit de monitorrapportage van januari 2019 blijkt onder meer:

- 65,4% van de deelnemers, die gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening en die op zoek waren naar werk, heeft in de periode van twee tot drie maanden na afloop van het project werk gevonden. Van de met ontslag bedreigde werknemers was dat 61% (ambitie niet gehaald), van de WW-gerechtigden was dat 72% (ambitie behaald).
- Het merendeel van de deelnemers die werk hadden gevonden, vonden een contract voor bepaalde tijd (55%). 27% werd flexwerken of vond een vast dienstverband (13%).
- Meer dan 80% van de deelnemers vindt zijn vaardigheden om werk te zoeken of zich te presenteren verbeterd. Deze verbetering wordt in grote lijnen bevestigd door de trajectadviseurs (70%) en door onafhankelijke testresultaten (een verbetering bij 70% van de deelnemers).
- Deelnemers gaven overwegend aan meer zelfvertrouwen te hebben gekregen, weerbaarder te zijn, en een nieuwe opleiding te volgen of te starten.
- Ruim een kwart van de deelnemers is geen lid van een vakbond.

Verklaring verschillen Ecorys en FNV

De resultaten van FNV liggen iets lager dan die van de van de kwantitatieve analyse die Ecorys in het kader van dit onderzoek heeft uitgevoerd. Mogelijke redenen hiervoor zijn:

- De groep deelnemers verschilt: in de eigen analyse van FNV gaat het om circa 300 deelnemers die vrijwillig hebben deelgenomen (wat tot een bias kan leiden), versus ruim 1.000 in de BSN rapportage verantwoorde deelnemers in de eigen kwantitatieve analyse;
- De methode om succes vast te stellen is verschillend: FNV hanteert een eigen opgave door de deelnemers in ene periode van twee tot drie maanden na afloop van de dienstverlening. In onze eigen analyse hebben we een langere periode beschouwd en alleen de situatie aan het eind van de periode gemeten. Voor de meeste deelnemers was het toen meer dan 6 maanden geleden dat de dienstverlening had plaatsgevonden. Eventueel tussentijdse uitval is daarmee niet als succes gemeten.

Beide verschillen leiden tot een lager resultaat in de kwantitatieve analyse van Ecorys.

Succesfactoren en lessons learned

Succesfactoren en lessons learned zijn de volgende:

- Persoonlijke aandacht en begeleiding: daardoor voelen werknemers en werkzoekenden zich serieus genomen, krijgen ze meer zelfvertrouwen en ervaren ze eigen kracht.
- Daarbij zorgt ook de focus op het leren accepteren van het verlies van een baan ervoor dat mensen weer de goede mindset krijgen om zich te oriënteren op en gaan voor nieuw werk.
- Een met goede begeleiding opgesteld begeleidingsplan geeft houvast en perspectief.
- Een werkwijze met deels individuele begeleiding en daarnaast groepsgewijze activiteiten. Activiteiten als workshops, trainingen en cursussen, worden hoog beoordeeld door deelnemers.
- Het treden buiten de geijkte paden van een sollicitatietraining werd door verschillende projectleiders als een positief punt genoemd. Zo werd er ingezet op de eigen presentatie en het kunnen netwerken en is er geïnvesteerd in vitaliteit. Met als doel om mensen niet alleen letterlijk

maar ook figuurlijk in beweging te krijgen. Aandacht voor de gehele mens met al zijn emoties en ervaring. Toename van loopbaanregie en zelfbewustzijn.
- De preventieve aanpak: het project biedt mensen al voordat zij werkloos zijn ondersteuning.
- De zorgvuldige selectie van de regio coördinator, de trajectadviseurs, trainers.

Innovatief en van meerwaarde (dichtbij, laagdrempelig, vertrouwen, onafhankelijk) volgens FNV en deelnemers is ook de nieuwe rol van een vakbond als FNV als dienstverlener op het terrein van loopbaanadvies en re-integratie. Ook de uitwisseling van ervaringen op landelijk niveau bleek voor betrokkenen in de projectteams van toegevoegde waarde.

Het gebruiken van de kracht van het bestaande netwerk van organisaties en partijen die actief zijn op de arbeidsmarkt biedt meerwaarde. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer men met projecten aan kan haken bij informatiebijeenkomsten van de Leerwerkloketten of van UWV. Maar ook een samenwerking met een organisatie als het MKB is waardevol, zo bleek in Eindhoven, of samenwerkingen met de Stichting Lezen en Schrijven of House of Skills (zoals in Amsterdam).

Als mogelijke valkuilen en risico's zijn genoemd:
- De WW-regelgeving kan belemmerend werken voor deelnemers om een betaalde stage te doen en dus werkervaring op te doen.
- Het vraagt tijd voor een grote organisatie als FNV om via 'internaliseren' een nieuwe werkwijze op het netvlies van alle bestuurders en kaderleden te krijgen. Voor het bereik (gebruik van alle netwerken en verbindingen) is die interne zichtbaarheid van belang.
- De samenwerking met UWV was wisselend. Samenwerking met de bestaande infrastructuur is een succesfactor en als je als nieuwe uitvoerder meer wordt gezien als een soort concurrent in de begeleiding van werkloos werkzoekenden, worden kansen gemist. FNV kon wel een toelichting geven op informatiebijeenkomsten voor mensen die een WW-uitkering gaan aanvragen en ook op consulentenniveau was vaak meer samenwerking mogelijk.

Borging: hoe verder

Het project van FNV wordt voortgezet, onder andere door gebruik van andere financieringsbronnen dan de subsidie. Op landelijk niveau vindt er borging plaats door een organisatorische eenheid die vanaf 1 januari 2020 operationeel is.

8.5 Avres: WIJIJ

Algemene gegevens project:

Projectnummer SZW	2016SRA20129
Indiener van het project (contractpartij)	VNO NCW West
Uitvoerder van het project	Avres
Looptijd subsidie (aangepast)	1 januari 2017 – 30 juni 2019; het project loopt door
Directe kosten (begroot)	€ 931.1.56
Budget totaal (directe en indirect)	€ 1.070.829
Maximale subsidie SZW	€ 642.496
Gevraagde subsidie (einddeclaratie)	Nog niet bekend

Aanleiding voor het project

Aanleiding was de analyse van intergemeentelijk Werkbedrijf Avres en vertegenwoordigers van VNO-NCW West, CNV, het Werkgeversservicepunt en Arbeidsmarktregio dat, in lijn met het SER-

advies, er sprake is van een mismatch op de arbeidsmarkt en dat er iets nieuws nodig is om de arbeidsmarkt en de aansluiting van het (mbo-)onderwijs op de arbeidsmarkt beter te laten werken. De arbeidsmarkt verandert zodanig snel, dat het met de positie van werknemers en werkzoekenden, als ook met de werving van medewerkers voor de zich veranderende beroepen, niet vanzelf goed komt. De klassieke vraag en aanbod-manier van koppelen van functie aan werkzoekende werkt niet meer. Te laat en te weinig effectief en creatief, zo was de conclusie. Ook (mbo-)opleidingen moeten mee in de snelle veranderingen en ook dat gaat niet vanzelf.

Doelstellingen en resultaten van het project

Daarom is door Avres, samen met sociale partners, gemeenten en andere deelnemers aan het Regionaal Arbeidsmarkt Platform, het Avres Werkt project ontwikkeld. De kern hiervan, later omgedoopt tot de merknaam WIJIJ, bestaat uit het organiseren van alle belanghebbende partijen op de arbeidsmarkt in de regio Gorinchem van het Werkbedrijf AV op en rondom één platform. Dit zijn werkgevers, uitzenders, werkzoekende werknemers of recentelijk werkloos geworden WW gerechtigden, het Leerwerkloket, UWV, Avres en het ROC.
De basisgedachte achter WIJIJ is zelfredzaamheid, waarbij eigen regie op de loopbaan wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. WIJIJ wil gemotiveerde mensen aan nieuw werk (baan, klus) helpen voordat het huidige werk is afgelopen. Dat zorgde aanvankelijk wel voor gefronste wenkbrauwen, omdat de hulp – naast kortdurend werklozen - wordt gericht op mensen die al werk hebben (gericht op dreigend werkloos en VWNW). Voor gemeenten gaat het onder andere om het voorkomen van instroom in de bijstand (preventie in de fase van nog werk hebben of nog in de WW zitten).

Doelstellingen:

- Werk, (bij)scholing) en werkzoekenden integraal kunnen bedienen via het platform;
- Avres heeft haar dienstverlening kunnen optimaliseren;
- Met name de ‘kleine’ MKB ondernemer ontzorgen met betaalbare dienstverlening;
- Instroom in de bijstand wordt gereduceerd;
- Door de efficiëntere doorstroom van werk naar werk beschikken werkgevers sneller over bij hun passende werknemers;
- Van 1000 burgers in de regio een profiel hebben op WIJIJ;
- Een goede naamsbekendheid met een positieve reputatie.

Realisatie:

- Per 29 oktober 2019 nemen er 1061 geactiveerde kandidaten deel aan de WIJIJ-coöperatie. Van hen hebben 453 kandidaten ten minste een vorm van dienstverlening ontvangen.
- Circa 60 % van de kandidaten is vrouw en circa 40 % man. 65 % is jonger dan 45 jaar en 35 % is 45 jaar of ouder.
- Het aantal aangesloten bedrijven neemt gestaag toe en bedraagt op dit moment 9.

Avres verwacht dat het aantal aangesloten bedrijven vanaf het vierde kwartaal van 2019 snel zal toenemen, omdat met de actieve benadering is gewacht tot de testfase van het platform afgerond was en er voldoende kandidaten aangesloten zijn, om voor werkgevers betrouwbaar en van meerwaarde te zijn. Een bewust gekozen volgorde in de aanpak.

Project activiteiten en inrichting

In 2016 is het plan ontwikkeld en opgesteld en is de subsidieaanvraag ingediend bij UvB. De finale beschikking was er in juli 2017. De duur van het subsidieproces gaf enige spanning gezien de doe-mentaliteit in de regio. Daarna kon de projectontwikkeling en -implementatie echt van start. In 2017 is de aanbesteding van de ICT- en marketing dienstverleners ingezet en zijn de betreffende partners geselecteerd. Hierna volgde, mede op basis van de expert adviezen van de gekozen partners, aanpassingen in het plan en het ontwikkelen van een verdienmodel om te borgen dat het

niet zou blijven bij alleen een tijdelijk project. Per 1 augustus 2018 is het platform https://wijij.nl/ opgeleverd en gelanceerd en kon de actieve marketingcommunicatie en de actieve benadering van werkgevers, werknemers en werkzoekenden, om zich aan te sluiten bij de coöperatie, starten. Hierbij is ook gebruik gemaakt van de netwerken van VNO NCW West.

Bij de inrichting van WIJIJ is gekozen voor de coöperatievorm. Daardoor is er gelijkwaardigheid tussen de samenwerkingspartners en zijn er geen commerciële belangen. In de coöperatie zitten meerdere partijen, ook private. Het gemeentelijke Werkbedrijf Avres heeft voor het project een DVO (dienstverleningsovereenkomst) gesloten met de coöperatie WIJIJ. UWV heeft besloten niet deel te nemen aan het samenwerkingsverband.

Werkgevers, uitzenders en geplaatste kandidaten vormen samen de WIJIJ coöperatie waarvan de leden gebruik maken van het WIJIJ platform. Zowel werkgevers, als werkzoekenden, worden lid van de coöperatie. Werkzoekenden komen niet in dienst van de coöperatie. Dat was aanvankelijk wel het plan, maar is losgelaten (complexer proces, wettelijke kaders, ander financieringsmodel). De werknemers en werkzoekenden vullen hun portfolio en wensen in op de website en geven daarmee aan beschikbaar te zijn voor passende functies bij de aangesloten werkgevers.

Het kost 85 euro per maand om lid te worden van de coöperatie als grote werkgever of uitzender. Voor het MKB is er een aanbod van 10 euro per maand. Bij een plaatsing betaalt de werkgever nu 750 euro. Dat bedrag kan (flink) zakken als het volume groeit. Het lidmaatschap is niet geografisch begrensd, men kan ook lid worden vanuit andere regio's dan Vijfheerenlanden.

Aan het digitale platform WIJIJ is – een wezenlijke keuze - persoonlijke dienstverlening gekoppeld, het Webcare-team. Kandidaten worden allemaal actief benaderd. Voor het team is een aparte web app ontwikkeld die verder uitgebreid wordt om de communicatie helder te houden.

Succesfactoren en lessons learned

Succesfactoren en lessons learned zijn de volgende:

- Werkgevers primair bij betrekken. Dan komen onderwijs en overheid vanzelf. Deze zijn nu al wel bestuurlijk betrokken, via het RAP (regionaal arbeidsmarktplatform).
- Past bij en respecteert eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheden van gemeenten, sociale partners, onderwijs en uitzendpartners.
- Verbindingen met de triple helix tafel en daardoor ingebed in de bestaande sociale infrastructuur (RAP).
- WIJIJ is nadrukkelijk geen ambtelijke organisatie, en is zo ook niet gepositioneerd. Door de coöperatievorm is het gelukt om werkgevers aan boord en enthousiast te krijgen.
- De inschakeling van een professioneel marketingbureau. De kracht hiervan is de gestructureerde, planmatige en creatieve wijze van benaderen van potentiele deelnemers. En het voorkomen van beleidstaal. Dat heeft geleid tot een grote aanwas van deelnemers.
- De techniek van de zoekmachine en de vormgeving van de website, die het proces van 'jezelf beter leren kennen' en het directe matchingsproces tussen werkgevers en werknemers/werkzoekenden ondersteunt. Matching op basis van talent, passie en toekomstmogelijkheden in plaats van alleen op CV en diploma's (motto van WIJIJ is: Word wie je echt bent…!).
- Eigen initiatief en verantwoordelijkheid De mensen die zich aanbieden doen dat op eigen initiatief. WIJIJ werkt volgens het startup principe. Er wordt geen energie gestoken in het meekrijgen van alle werkzoekenden en van alle werkgevers, maar in de 'early adaptors'.
- Succesfactoren bij startups zijn en worden toegepast. Zoals elke dag een 'sprintbijeenkomst'.
- Continue klantreis, klantenpanels en verbetering dienstverlening.

- Voortdurend in contact blijven met de stakeholders. En actief contact zoeken en houden met werkzoekenden en werkgevers (webcare team). Aandacht is essentieel. WIJIJ is een digitaal platform, maar er zitten mensen achter en het staat ten dienste aan mensen.

Als mogelijke valkuilen en risico's worden genoemd:

- Verwateren van de uitgangspunten, met name het uitsluitend werken met gemotiveerde werkzoekenden en de startup benadering.
- Tegelijk is doorontwikkeling en meer massa, meer volume, nodig. Stagnatie is een bedreiging.
- Te eenzijdig bereik onder alleen hoger opgeleiden en niet of minder de lager opgeleiden. Dit wordt onderzocht. WIJIJ zoekt naar manieren om meer lager opgeleiden te bereiken.
- Het vasthouden van het imago en de betrouwbaarheid.
- Een (grotere) partij die het concept WIJIJ overneemt, zonder de principes te handhaven.
- Het borgen van de belangen van de leden van de coöperatie op de langere termijn. Met name werkgevers. Nu is de conjunctuur gunstig, maar wat als dat verandert?

Tot slot is de uitdaging om werk in bredere zin aan te bieden: niet alleen banen, maar ook 'klussen'

Borging: hoe verder

WIJIJ gaat door. In mei 2019 is de WIJIJ Coöperatie U.A. opgericht en daarna is en wordt gewerkt aan doorontwikkeling van onder andere dienstverlening, CRM, marketing (onboarden van werkgevers en alle werkzoekende burgers in de regio). Focus vooral op werkende werkzoekenden die vanwege een flex dienstverband vaak in grote onzekerheid verkeren. Ook werkzoekenden met een WW-uitkering krijgen extra aandacht. Deelname is ook hierbij vrijwillig.

De gemeenten (Avres) dragen voor 1 juli 2020 de merknaam, de projectleiding en uitvoeringsactiviteiten van Avres over aan de coöperatie en naar de op te richten stichting WIJIJ. Ook andere regio's kunnen hiervan gebruik maken. Tot slot is een recente ontwikkeling dat WIJIJ en H!VE (het DWSRA initiatief van CNV, zie elders in dit rapport) hebben besloten om de expertise en mogelijkheden te bundelen. Met andere woorden: integratie van beide DWSRA initiatieven.

8.6 Lessen uit de voorbeeldprojecten

De vier voorbeeldprojecten overziende, valt – in relatie tot het SER advies en de kaders van de DWSRA - onder andere het volgende op.

De door de SER geadviseerde rol van de vakbeweging in uitvoerende zin in de regio is vooral duidelijk terug te zien bij de projecten van CNV en FNV. De nieuwe rol van de vakbond in de regio. De resultaten van projecten als H!VE en Werken aan Werk zijn positief. Op basis van het onderzoek is op te maken dat dit deels te maken heeft met het feit dat de vakbeweging dichtbij werknemers en werkzoekenden staat en als laagdrempelig wordt gezien. Maar ook speelt een rol dat de beide dienstverleningsconcepten H!VE en Werken aan Werk zijn gestoeld op kennis over effectieve dienstverlening en goed zijn gemanaged en georganiseerd, in samenwerking met relevante partners. In hoeverre de resultaten van deze projecten zijn toe te rekenen aan vakbond specifieke factoren of aan 'algemene succesfactoren' is lastig aan te geven.

De aanpak van de brancheorganisaties OTIB/OOM heeft als bijzondere succesfactor, dat de sector actief, fysiek en zichtbaar participeert in de regionale arbeidsmarktinfrastructuur en vertrouwen geniet en deuren opent bij de bedrijven in de betrokken sectoren. Sociale partners op sectorniveau komen daarmee via het door hen bestuurde sectorfonds naar de regio toe, als invulling van de door

de SER geadviseerde betere verbindingen in de regio en sectoraal-regionaal. De ervaringen met de arbeidsmarktcoaches zijn zeer positief te noemen.

Ook kleinschaligheid en persoonlijkheid zijn belangrijke succesfactoren:

- Kleinschaligheid is een kenmerk van bijvoorbeeld WIJIJ. Bedrijven, werknemers en werkzoekenden in dezelfde regio zijn deelnemer. Iets met elkaar hebben, minder anonimiteit in de verhoudingen, het zijn de succesfactoren die bijvoorbeeld in de evaluatie van de Poortwachter centra door de Raad voor Werk en Inkomen (2007) ook naar voren kwamen. De betrokken organisaties zijn ook regionaal, als samenwerkingsverband georganiseerd rond een gedeeld digitaal platform (met persoonlijke webcareservice). Met een goede verbinding met het Regionaal Arbeidsmarkt Platform, waar partijen (inclusief beroepsonderwijs) ook breder werken aan een gezamenlijke arbeidsmarktagenda.
- Een persoonlijke benadering is naast de WIJIJ aanpak van Avres en de arbeidsmarktcoaches van OTIB/OOM ook te vinden bij het proactieve loopbaan- en VWNW-concept van FNV Werken aan Werk, het blended concept van CNV H!VE. Dit ligt in lijn met eerder onderzoek, dat aantoont dat een proactieve persoonlijke benadering, met menselijke en professionele aandacht, effectief is. Digitale ondersteuning kan 24/7 en – mits veranderkundig en qua tooling goed vormgegeven – bijdragen aan het succes. Maar, zoals het onderzoek naar een Individuele Scholingspremie en een Nationaal scholingsfonds door Ecorys eerder uitwees (2017), zonder de persoonlijke benadering worden vooral de van oudsher lastigst bereikbare groepen nog steeds minder goed bereikt. De digitale ondersteuning (apps, websites) is verder interessant dat daar de slag nu goed lijkt te worden gemaakt naar slimme manieren om eigenaarschap van de doelgroep in de hand te werken. En naar matching op niet alleen diploma's en werkervaring, maar ook op competenties, passie en toekomstwensen. Dit zien we bij de voorbeeldprojecten terug bij zowel Avres WIJIJ, als CNV H!VE.

Tot slot zijn eerder vastgestelde succesfactoren van meer algemene aard ook via de DWSRA projecten weer bevestigd:

- De vaak voor succes beslissende waarde van een competente, goed gekozen projectmanager. Een vaak onderschatte factor, waardoor op zich goede concepten, die aan alle succesfactoren en kennis uit wetenschap voldoen, mislukken of hooguit tijdelijk slagen.
- Het belang van professionele, bij de doelgroepen aansluitende, marketingcommunicatie. Met name bij Avres WIJIJ en CNV H!VE werden deze factoren expliciet genoemd als een belangrijke lesson learned, zorgend voor aantrekkelijkheid (verleiden) en een groot bereik.

Geraadpleegde literatuur

Over Regeling DWSRA

Leidraad Projectadministratie (2016). Agentschap SZW. Den Haag.

Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 6 juni 2016, 2016-0000126068, houdende tijdelijke regels voor de cofinanciering van projecten om de dienstverlening aan werkzoekenden en de samenwerking in de arbeidsmarktregio's te stimuleren (Tijdelijke regeling cofinanciering projecten dienstverlening. (2016). Staatscourant. Nr. 30260. 14 juni 2016.

Literatuur over Samenwerking Regionale Arbeidsmarkt

Van Alliantievorming tot Arrangementen. (2010). Berenschot voor het Ministerie van SZW. De Zwart, S., Bakker, H. & Wenneker, A. Utrecht.

Sturing op Resultaat. (2016). Inspectie SZW.

Literatuurstudie integrale dienstverlening. (2009). Heekelaar, M., Zwaneveld, F. et at. Berenschot in opdracht van het Ministerie van SZW.

16 Aandachtspunten voor lokaal en regionaal arbeidsmarktbeleid. (2013). Landelijke Cliëntenraad. Den Haag.

Zelfscan Werkgeversdienstverlening, http://zelfscanlerenenwerken.nl.

Literatuur over Dienstverlening Werkzoekenden

Van Werk naar Werk in het mkb. (2011) MEI voor de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag.

Evaluatie Subsidieregeling Mobiliteitscentra - Primair Onderwijs. (2015) Ecorys. Rotterdam.

Samenwerken aan Mobiliteit in de Regio (2011).

Uitkomsten en ervaringen experimenten netto effectiviteit re-integratie. (2014) Regioplan/SEOR/Epsilon. Rotterdam/Amsterdam.

Evaluatie Experiment Van Werk naar werk. (2012) Capgemini Consulting/Universiteit van Tilburg.

Overige (achtergrond)literatuur

Stichting van de Arbeid, Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020, Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én benutten, Den Haag, 11 april 2013; https://www.stvda.nl/~/media/Files/Stvda/Convenanten_Verklaringen/2010_2019/2013/20130411-sociaal-akkoord.ashx.

SER, Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet, Advies 15/02, Februari 2015.

Afspraken en resultaten regionaal arbeidsmarktbeleid. (2014) Inspectie SZW. Ministerie van SZW. Den Haag.

Werk op Maat. Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk. (2008). EIM voor de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag.

Evaluatie van het Van Werk naar Werk Beleid. 2015. Weistra, K. Gravesteijn, J. et al. Ecorys/ SEOR voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Rotterdam.

Brief Doorstart naar nieuw werk. Kamerbrief 30 november 2015Referentie 2015-0000299248.

Onderzoek Versterking VWNW- en Re-integratiedienstverlening Hogescholen. (2016). Zestor/Ecorys. Den Haag.

Kamerbrief Voortgang Sectorplannen. 26 juni 2017. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

Kansrijk Arbeidsmarktbeleid. (2016). Centraal Planbureau. Den Haag.

Perspectief voor een sociaal en ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. (2013) Stichting van de Arbeid. Den Haag.

Perspectiefrijke netwerkontwikkeling in de participatiesamenleving. (2015) Berenschot.

Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid. (2013) Inspectie SZW-Ministerie van SZW. Den Haag.

Samen voor werkgevers. Gecoördineerde aanpak werkgeversdienstverlening door UWV en gemeenten. (2015) Inspectie SZW Ministerie van SZW. Den Haag.

Tussenevaluatie sectorplannen 2017. (2017). SEO Economisch Onderzoek/ ECBO. Werf, van der, S.; Kans, K. et al. Amsterdam. SEO-rapport nr. 2017-73.

Samen werken aan Werk, Psychische aandoeningen en Werk: wat we weten, wat we kunnen doen. 2017. Eekert, van, P. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag.

Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. (2015). SER. Advies 15/02. Den Haag.

Wat werkt en voor wie (2015, conceptrapport), *De kosteneffectiviteit van re-integratie van WW'ers*, ESB 2015, 26 maart.

Samen in actie Evaluatie Actieplan Jeugdwerkloosheid (2011), Research voor Beleid voor het Ministerie SZW. Bouma, S. Kemp, van der, S. et al. Zoetermeer.

Werk vinden tijdens de WW.(2014), Vries, M., de. UWV Kennisverslag 2014-1.

Wie worden bereikt met het Europees Sociaal Fonds? Kenmerken van deelnemers in Nederland 2007-2015. CBS. 2017. Den Haag.

Werkgeversperspectief. Verkennende studie.(2015), Inspectie SZW. Ministerie van SZW., Den Haag.

Voortgang ontwikkelingen 'Doorstart naar nieuw werk', Kamerbrief. 22 juni 2016. Referentie 2016-0000138861.

Voortgangsbrief sectorplannen en Doorstart Maatregelen, Kamerbrief 5 december 2016. Referentie 2016-0000256683.

Voortgangsbrief Sectorplannen en maatregelen Doorstaat naar nieuw werk,12 december 2017. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

Bijlage 1 Leidraad voor interviews met projectleiders

Interview-vragen projectleiders DWSRA

Algemeen

1. In hoeverre zijn de aanvankelijk beoogde resultaten van het project (kwantitatief en kwalitatief) gerealiseerd? (NB De verschillende resultaten doorlopen aan de hand van de projectbeschrijving.)
   Waarom/waarom niet?
2. Zijn alle activiteiten uitgevoerd? Zo nee, welke zijn niet uitgevoerd en waarom niet?
3. Zijn er aanvullende activiteiten uitgevoerd? Zo ja, welke en waarom?
4. Zijn er naast de vooraf beoogde resultaten nog andere, onbedoelde effecten (positief of negatief) opgetreden? Zo ja, welke?
5. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het project? (schaal 1 tot 10) (voor wat betreft de eigen rol en de uitvoering door andere partijen) Kunt u uw score toelichten?

Belangrijke succesfactoren / belemmerende factoren

6. Welke factoren hebben vooral bijgedragen aan het bereiken van de resultaten, bijvoorbeeld op het niveau van de projectorganisatie, betrokkenheid van verschillende partijen? Wilt u bij de factoren a.u.b. concrete voorbeelden uit het project benoemen.
7. Zijn er belemmeringen geweest voor het project? Zo ja, welke factoren hebben belemmerend gewerkt? Wilt u bij de factoren a.u.b. concrete voorbeelden uit het project benoemen.
8. Is het nodig geweest om het project bij te sturen? Zo ja, om welke reden? Welke acties zijn genomen (doelgroep aanpassen, samenwerkingsverband aanpassing [binnen partijen die getekend hebben, andere partijen die niet meegetekend hebben, resultaten naar boven of naar beneden, soms combinaties daarvan], zie hiervoor belemmerende factoren), en wat was het beoogde en bereikte resultaat van de bijsturing?

Projectorganisatie

9. Hoe verliep de samenwerking in het projectteam/in de uitvoering?
10. Hoe was de concrete vormgeving qua rollen, taken, communicatie tussen de betrokken organisaties en de stuurinformatie van de samenwerking?
11. Heeft u voldoende steun ondervonden van de betrokken organisaties (operationeel, bestuurlijk)? Onderscheiden naar partners die ondertekend hebben en overige samenwerkingspartijen, en naar werkgevers, werknemers en sectorfonds, overige). Waaruit blijkt dat? Wat was hierin bepalend?

Samenwerking

12. Wat was de rol van de partners in dit project? (onderscheid tussen samenwerkingspartners binnen / ondertekenaars van de samenwerkingsovereenkomst / andere deelnemers, elk onderscheiden naar werkgevers, werknemers en sectorfondsen, overige (gemeenten, UWV, bedrijven e.a.)?
13. Wat kon beter in die samenwerking? Waardoor was dat het geval (succes- respectievelijk belemmerende factoren of andere?)?
14. In hoeverre hebben zich voor wat betreft de financiering van het project ontwikkelingen voorgedaan ten opzichte van de afspraken in het projectplan? (Wie heeft welk deel

betaald en in hoeverre is dat conform plan? In geval van aanpassingen, waarom zijn deze opgetreden?)

Meerwaarde

15. In hoeverre heeft het project meerwaarde gehad t.o.v. reeds bestaande initiatieven? Indien er sprake is van meerwaarde, waaruit blijkt dat, en kunt u die nader toelichten? (Onder meerwaarde valt onder andere de dienstverlening aan werknemers voordat ze in de WW komen, een innovatieve aanpak en/of de rol van sociale partners, regionaal, sectoraal)
16. Welke partijen hebben volgens u vooral gezorgd voor die toegevoegde waarde? Waaruit blijkt dat? (vragen om concrete voorbeelden)
17. Tot welke inzichten heeft dit project volgens u geleid?
18. In hoeverre kunnen behaalde inzichten uit dit project elders toegepast worden (in andere regio's en/of sectoren), onder welke randvoorwaarden, en waarom?
19. Welke succesfactoren kunnen meegenomen worden voor de toekomst voor het inrichten van activiteiten die gericht zijn op het (beter) stimuleren van duurzame inzetbaarheid, vanuit uw ervaring met dit project?
20. Welke belemmeringen kunnen meegenomen worden voor de toekomst voor het inrichten van activiteiten die gericht zijn op het (beter) stimuleren van duurzame inzetbaarheid, voor het vanuit uw ervaring met dit project?
21. Wordt het project na afloop van de DWSRA-subsidie voortgezet? Zo ja, op welke wijze? Zo nee, waarom niet? Hoe borgt u in dat geval de behaalde resultaten?
22. Hoe zou de vernieuwing van het arbeidsmarktbeleid en de arbeidsmarktinfrastructuur er – mede gegeven de opgedane ervaringen – volgens u uit moeten zien? Wat zijn uw concrete voorstellen en wat zou daarin prioriteit moeten hebben?

Bijlage 2 Overzicht bronnen per project

Code	Titel	Aanvraag	Beschikking	Tussenrapportage	Einddeclaratie	Eindverslag	Producten	Monitor	Evaluatie	Interviews
	DW-PROJECTEN									
DW2012	Werkzoekenden corporatiesector 2.0	√	√	√	√	√				√
DW2013	Regie nemen op je eigen loopbaan	√	√	√	√	√	√		√	√
DW2014	Tiptrack	√	√	√	√	√	√		√	√
DW2015	FNV Werkt Amsterdam	√	√	√	√	√	√	√	√	√
DW2016	FNV Werkt Rotterdam	√	√	√	√	√	√	√	√	√
DW2017	FNV Werkt Zuidoost-Brabant	√	√	√	√	√	√	√	√	√
DW2018	FNV Werkt Nijmegen	√	√	√	√	√	√	√	√	√
DW2019	FNV Werkt regio Noord-Nederland	√	√	√	√	√	√	√	√	√
DW20110	Werkgelegenheid - 24h Personal Plan	√	√	√	√	√				√
DW20112	Flex werkt aan werkzekerheid	√	√	√	√	√				√
DW20124	Aansluiting op de arbeidsmarkt Bouw en Infra	√	√	√		√				√
DW20125	Focus op ICT in de regio Groningen	√	√	√		√				√
DW20127	Loopbaanoriëntatie Groot-Amsterdam en Zuid-Limburg	√	√	√			√			√
DW20130	Werken aan duurzaam perspectief in de ICT	√	√	√						√
DW20132	Begeleiding naar werk in ICT Midden NL en Food Valley	√	√	√						√
DW20134	Make IT work	√	√	√						√
DW20135	Focus op ICT in de regio Zuidoost Brabant	√	√	√						√
DW20136	Dienstverlening Werkzoekenden Productie- en Leveringsbedrijven	√	√	√						√
DW20137	Toekomst in de techniek Rijk van Nijmegen	√	√	√						√
DW20138	Perspectief op duurzame en doorlopende loopbanen	√	√	√						

Code	Titel	Aanvraag	Beschikking	Tussenrapportage	Einddeclaratie	Eindverslag	Producten	Monitor	Evaluatie	Interviews
	COMBI PROJECTEN									
DW20128	Werkzoekenden en samenwerking en regie in de arbeidsmarktregio's	√	√	√			√		√	√
DW20129	Sectoraal regisseren door regionaal te faciliteren	√	√	√			√			√
SRA20110	Samenwerking in de levensmiddelenindustrie en regie op de arbeidsmarkt	√	√	√	√	√				√
SRA20111	Arbeidsmarkt 2020	√	√	√						√
SRA20125	BOA in de BIZ	√	√	√		√				√
SRA20127	Servicepunt Techniek Drenthe	√	√	√						√
SRA20129	Avres Werkt	√	√	√			√			√
SRA20138	Startklaar	√	√	√	√	√	√			√
SRA20144	Aanjaagteam Bouw & Techniek	√	√	√	√	√	√			√
SRA20145	Vernieuwend Samenwerken aan werk	√	√	√			√	√		√
SRA20149	Mobiliteitscentrum Transport en Logistiek	√	√	√						√
SRA20151	Regionale Platforms Arbeidsmobiliteit Techniek	√	√	√			√			√
	SRA PROJECTEN									
SRA2011	Kleinschalige Zorg en Werkzaak Rivierenland	√	√	√	√	√	√			√
SRA2015	KGO Samenwerken in Techniek	√	√	√	√	√	√			√
SRA2016	De Tafel van de Regio Zwolle	√	√	√	√	√	√			√
SRA20116	Samenwerking en regie Leisure MB	√	√	√	√	√				√
SRA20121	CA-ICT Midden Limburg, Utrecht, Achterhoek	√	√	√						√
SRA20122	Samenwerking arbeidsmarkt HIC Rotterdam	√	√	√						√
SRA20123	Ondernemers maken transities mogelijk	√	√	√	√	√				√
SRA20130	Expertisecentrum Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM): een kloppend arbeidsmarkthart	√	√	√			√		√	√
SRA20132	Samenwerken in Techniek – Regio Amersfoort - Utrecht	√	√	√						√
SRA20135	Beleef de Zorg	√	√	√			√			√
SRA20137	Talent Gekend	√	√	√	√	√	√			√

Code	Titel	Aanvraag	Beschikking	Tussenrapportage	Einddeclaratie	Eindverslag	Producten	Monitor	Evaluatie	Interviews
SRA20139	Flevoland werkt!	√	√	√			√			√
SRA20141	Verbetering samenwerking en regie arbeidsmarkt regio Rijnmond	√	√	√	√	√	√			√
SRA20146	Arbeidsmarktonderzoek ICT met Topsectoren	√	√	√			√			√
SRA20147	Verbetering samenhang regie Arbeidsmarkt Zuid-Limburg	√	√	√						√

Toelichting op de tabel:

De **projectcodes** zijn verkort weergegeven. In alle gevallen dient nog “2016” nog voorafgaand aan de code te worden toegevoegd, dus bijvoorbeeld DW2012 staat voor 2016DW2012.

De **Titel** van het project is zoals deze is vermeld in de beschikking. Sommige projecten hebben werkzaamheden uiteindelijk onder een andere naam uitgevoerd. Met **Eindverslag** wordt bedoeld de toelichting van het project op de Einddeclaratie en/of de eigen, meer uitgebreide, rapportage van de werkzaamheden in een project.

Onder **Producten** zijn begrepen: onderzoeksrapporten die in het kader van het project zijn opgesteld, samenwerkingsovereenkomsten, presentaties van bijeenkomsten, verslagen van bijeenkomsten, beschrijvingen van digitale hulpmiddelen etc.

Onder **Evaluatie** wordt verstaan een rapportage waarin doel, werkwijze en resultaten van het project zijn beschreven en geanalyseerd. Vrijwel altijd betreft het een intern projectdocument.

Interviews: met projectleiders van alle projecten zijn twee interviews gehouden. Het eerste vond plaats in 2017/18 ten behoeve van de Tussenrapportage, het tweede interview vond in 2019 plaats, na of ten tijde van afronding van de projecten.

Monitor: Rapportage over de behaalde resultaten (output) door een onafhankelijke partij.

Bijlage 3 Overzicht van digitale instrumenten en websites

Digitale instrumenten

DW2012 – Werkzoekenden corporatiesector

www.watdoejijmorgen.nl

Medewerkers uit de woningbouwcorporatiesector kunnen hier advies inwinnen over scholings- en loopbaanmogelijkheden inwinnen. Medewerkers kunnen hun vaardigheden en kennis over relevante en toekomstige onderwerpen/thema's testen. Op basis van de testresultaten krijgt de medewerker een overzicht van de top 5-opleidingen gepresenteerd en kan hij/zij een persoonlijk leerplan samenstellen. De opleidingen zijn zowel e-learning als leerlijnen.

DW2013 – H!VE, Jijblijftbij

www.hive.nl

Werkenden worden op het platform in staat gesteld om regie te nemen over hun loopbaan en het bewustzijn te vergroten dat men zelf invloed heeft op de eigen loopbaan. De regie bestaat uit inzicht in eigen competenties en een ontwikkelroute om deze te verbeteren (bv. welke opleiding te volgen). Het e-platform biedt een basisoriëntatie en schetst mogelijke activiteiten om de eerste concrete stappen te zetten.

www.jijblijftbij.nl

Vergelijkbaar met Hive. Persoonlijke ontwikkeling en regie op eigen loopbaan staan centraal.

DW2013 - Loopbaancentraal

https://www.loopbaancentraal.nl/

Loopbaancentraal heeft als doel werkenden (en werkzoekenden) te stimuleren en faciliteren om regie te nemen over hun eigen loopbaan. Loopbaancentraal draagt bij aan bewustwording dat zij zelf de knoppen in handen hebben om de match met hun werk goed te houden (‘career adaptability’). Het platform nodigt bezoekers uit om te grasduinen, terwijl gestructureerde vragen hen helpen hun eigen situatie en hun mogelijkheden te verkennen, en tot actie over te gaan. Dat gebeurt door zelfhulpmethoden. Het digitale platform biedt een laagdrempelige toegang naar persoonlijke hulp en ook naar opleidingen, banen, testen en opdrachten.

DW2014 - Tiptrack

https://tiptrack.nl/

Tiptrack is een interactieve online tool voor werkenden én werkgevers die gebouwd is op de vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid: werk, ontwikkeling, gezondheid, geldzaken en werk-privébalans. Tiptrack faciliteert werkenden om zelf de regie te voeren over de eigen duurzame inzetbaarheid en daarmee de eigen loopbaan.

Tiptrack biedt gebruikers inzicht in eigen mogelijkheden en in arbeidsmarktmogelijkheden, via tips en concrete aanbevelingen over de eigen loopbaan en passende, openstaande vacatures. Door het platform van Tiptrack is de gebruiker in een netwerk verbonden met informatie, tools en diensten van werkgevers, loopbaanadviseurs en UWV.

DW2015-2019 – FNV werkt

https://www.fnvwerkt.nl/

De website biedt loopbaanadvies in de vorm van individuele adviesgesprekken en eendaagse of meerdaagse trainingen aan leden van de vakcentrale. Onder de loopbaantrainingen vallen onder meer: in gesprek met je leidinggevende; netwerken; loopbaanoriëntatie en solliciteren.

DW20110 Novaka - Werkgelegenheid -24h Personal Plan

https://www.novaka.nl/24h-personal-plan/

Via een digitaal platform, workshops, training en coaching krijgen leidinggevenden en werknemers in de kantoorbranche inzicht in de arbeidsmarktkansen in deze branche. Op deze wijze kunnen zij werken aan hun toekomst binnen of buiten de branche.

Het 24h Personal Plan programma bestaat uit drie elementen:

• Een digitaal portaal;

• 24h Personal Plan workshops voor groepen werknemers en werkzoekenden;

• Ondersteunend aanbod voor deelnemers in de vorm van workshops, trainingen, coaching en begeleiding.

DW20127 ICT Zuid Limburg

https://www.werkplanet.nl/eassessment-ict/
https://www.matchcareer.nl/
https://www.matchcare.nl/welke-kansen-heb-jij-in-de-ict-het-eassessment-2-0/
https://talentcenter.senzer.nl/nl/werknemers/content/eassessment-ict/
https://www.rtc-baandomein.nl/nl/werknemers/content/eassessment-ict/
https://leo-loopbaan.nl/ik-leer/loopbaanopdrachten/
https://top.devolksbank.nl/eassessment-ict/
https://www.talentcenterachterhoek.nl/

Assessment tool dat bestaat uit twee vragenlijsten: TalentWheel (waar hebben de deelnemers talent voor) en Vakvaardigheden (welke vaardigheden hebben op dit moment). Op basis van de vragenlijsten komt een rapport beschikbaar dat de vaardigheden laat zien die de deelnemer mogelijk verder wil ontwikkelen en de ICT-beroepen waar de deelnemer geschikt voor lijkt. Er kan worden gematcht met vacatures die overeenkomen met het profiel van de deelnemer. De E-assessment tool was op 8 websites beschikbaar, zie boven. Het eAssessment is een generieke assessment, wat betekent dat de functionaliteit op alle platformen hetzelfde werkt.

SRA20110 - Levensmiddelenindustrie

www.werkinjeregio.nl

De website is gericht op de regio Noord-Veluwe en is bedoeld om werkzoekenden en werkgevers samen te brengen. Werknemers en werkzoekenden kunnen direct op vacatures reageren of een competentie gericht profiel aanmaken aan de hand de volgende overkoepelende vragen: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik, hoe kom ik daar, heb ik scholing nodig en zijn er passende vacatures? Op basis van hun profiel kunnen mensen een vervolg stappen richting opleiding of solliciteren. Werkgevers plaatsen vacatures op het dashboard van de website.

SRA20111 – Ambor Arbeidsmarkt 2020

www.pakjekansen.nu

De website is een routekaart voor werknemers met als doel om hen hun eigen loopbaan vorm te laten geven en te anticiperen op ontwikkelingen in de sector. Op de website kunnen werknemers een loopbaanscan doen, een ePortfolio aanmaken en vacatures vinden in een vacaturebank

https.kansinzicht.nl
Doel van de website is om organisaties, gemeenten en hun medewerkers voor te bereiden op de sterk veranderende arbeidsmarkt. Robotisering, digitalisering en een veranderende WW-wetgeving dwingen organisaties tot samenwerken in de regio om werkeloosheid te voorkomen. De ervaring, tips en producten die tijdens dit project zijn verzameld bieden jouw organisatie kansen om voorbereid te zijn op een (misschien) onzekere toekomst. En helpen je om de stappen te zetten die nu bij jouw organisatie passen..

SRA20129 Avres werkt
https://wijij.nl/
WIJIJ is ontstaan uit een samenwerking van belangrijke spelers op de arbeidsmarkt in de regio Gorinchem, zoals het Werkbedrijf AV, Avres, onderwijsinstellingen, werkgevers en uitzendbureaus. Lokale werkgevers kunnen (ongeacht hun grootte of branche) vacatures, stages en andere opdrachten op WIJIJ plaatsen. Zij kunnen ook direct zoeken naar geschikte kandidaten en ze uitnodigen voor een gesprek. Op het WIJIJ platform staan werkzoekende kandidaten centraal en ontdekken zij direct wat hun mogelijkheden zijn in de regio. Bovendien kunnen zij zich met een persoonlijk profiel profileren om direct door potentiële werkgevers gevonden te worden.

SRA20137 Talent gekend
Geen website, maar app (alleen voor iOS)
Werkzoekenden beantwoorden vragen in de app met betrekking tot hun achtergrond en competenties. Als ze een compleet genoeg profiel hebben (voldoende vragen hebben beantwoord) worden ze voorgesteld - gematcht - aan een bedrijf in de app.

SRA20138 - Sta niet stil (voorheen Startklaar)
https://stanietstil.nl/
Via een specifiek ontworpen app kunnen zowel werkgevers als werknemers vacatures vinden en invullen. Begonnen in een zeer ruime arbeidsmarkt als ondersteuning voor werkgevers en werkzoekenden richt het project zich nu op de zeer krappe arbeidsmarkt. Met het tool worden de deelnemers ondersteund bij het opstellen van het zogenaamde e-job profiel. De app geeft visueel de plaats aan die het individu inneemt op de arbeidsmarkt en geeft zicht op ontwikkelpaden. Het PPA wordt bij voortduring op basis van big data analyses geactualiseerd, waardoor het individu kan anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Websites

SRA2016/SRA20140 Tafel van Zwolle
http://www.tafelvanderegiozwolle.nl/
Het overkoepelende doel van het project was om samenwerking op de arbeidsmarkt tot stand te brengen in de regio Zwolle. Als onderdeel daarvan is een platform ontwikkeld om alle arbeidsmarkt informatie te bundelen. Het platform is toegankelijk voor partners in het project, ze hebben een profiel om van de volledige functionaliteit van de website gebruik te kunnen maken. Ze plaatsen informatie over hun werkzaamheden en activiteiten op het platform.

www.regiozwolleconnect.nl
Website met informatie over netwerken, organisaties en personen in de regio.

SRA20111 – Ambor Arbeidsmarkt 2020

www.kansinzicht.nl

De website is gericht op het delen van 'bad' en 'good practices' uit de pilots die zijn uitgevoerd in de afvalverwerkings- en reinigingssector. Onderwerpen zijn: opleiden, subsidie, regionale samenwerking, arbeidsmarkt, beleid, bewustwording en ontwikkeling.

SRA20122 – HIC Rotterdam

www.risiarbeidsmarkt.nl

Ondersteunende website voor het sociale innovatie project in de Rotterdamse haven. De agenda van activiteiten die rondom dit onderwerp worden georganiseerd wordt hier gedeeld.

De volgende onderzoeken zijn in het kader van dit project uitgevoerd:
SEOR heeft onderzoek gedaan naar de huidige en toekomstige verhouding tussen vraag naar en aanbod van arbeid in het havengebied. Daarbij is onder andere aandacht besteed aan de ontwikkeling van ICT-functies in de haven:
https://www.deltalinqs.nl/paginas/openbaar/producten/publicaties/eindrapport-arbeidsmarkt-hic-rotterdam.

Birch heeft onderzoek gedaan naar de vraag wat de mogelijke gevolgen van afnemende werkgelegenheid in de haven zouden zijn voor technici die nu in het petrochemisch cluster werken. Vinden zij makkelijk een andere baan? In principe is er veel vraag naar mensen voor soortgelijke functies in andere sectoren. en zijn er zeker kansen voor omscholing:
https://www.portofrotterdam.com/sites/default/files/arbeidsmarktmobiliteit-bij-energietransitie-in-de-petrochemie-birch-2018.pdf?token=HrAw4GVE.

SRA20130 – Gelders arbeidsmarktmodel

www.centrumvoorarbeidsmarktinnnovatie.nl.

Website met informatie over projecten, initiatieven en blogs over innovatie op de arbeidsmarkt.

SRA20135 – Beleef de zorg

www.regioopleiders.nl

Website in het kader van het samenwerkingsverband van opleiders in de regio Zwolle. De website is gemaakt als onderdeel van het bemiddelen tussen werkgevers en opleiders. Vanuit de opleiders voor bijvoorbeeld stageplekken en vanuit de werkgevers voor bijvoorbeeld de vakken/opleidingen die worden aangeboden op de regionale beroepsopleidingen.

SRA20137 – Talent gekend

https://www.birch.nl/wp-content/uploads/White-paper-arbeidsmarktinformatie-13112017.pdf

White paper geschreven voor beleidsmakers over de waarde die het in kaart brengen van de arbeidsmarkt heeft.

SRA20141 – Samenwerking en regie arbeidsmarkt Rijnmond

www.rijnmondinzicht.nl

Arbeidsmarktdashboard voor de regio Rijnmond. Duidt kansen en bedreiging op de arbeidsmarkt aan de hand van drie indicatoren: werkgelegenheid, werkloosheid en vacatures. Daarnaast biedt de website toegang tot 3 arbeidsmarktverkenningen die zijn uitgevoerd: Offshore wind, HIC en Food.

SRA20145 – Vernieuwend samenwerken aan werk

https://www.jeugdzorg-werkt.nl/

Algemene website voor ontwikkelingen in de jeugdzorg waarop de leerpunten en succesfactoren die zijn opgehaald in het DWSRA project als nieuwbericht zijn gepubliceerd.

SRA20146 – Arbeidsmarktonderzoek ICT met Topsectoren

https://www.caict.nl/onderzoek/

Op deze website zijn de onderzoeksrapporten te vinden die in het kader van dit project zijn opgesteld.

Bijlage 4 Resultaten survey

Survey

In het kader van deze evaluatie zijn twee online vragenlijsten uitgezet, een onder de deelnemers van DW-projecten en een onder de diverse partijen die betrokken zijn bij SRA-projecten. De vragenlijsten zijn opengesteld op 5 december 2018 en afgesloten op 16 oktober 2019.

Om privacy redenen kon Ecorys niet beschikken over de mailadressen van de deelnemers en projectpartners. Om deze reden zijn de links naar de vragenlijsten verspreid via de verschillende projecten. Dit betekent dat de response afhankelijk is geweest van de mate waarin projecten hun deelnemers / samenwerkingspartners hebben geïnformeerd over de survey. Daarnaast is er zeer waarschijnlijk een (positieve) bias in de populatie ontstaan. Om deze reden dienen de uitkomsten van de survey met de nodige voorzichtigheid te worden gehanteerd. Ze geven weliswaar inzicht in de beweegredenen en ervaringen van deelnemers / samenwerkingspartners, maar kunnen niet als statistisch onderbouwd bewijsmateriaal worden gezien. De steekproeven zijn immers niet aselect genomen en zijn (op projectniveau) onvoldoende groot gebleken.

De DW-survey

De DW-survey is door 254 deelnemers verspreid over 12 DW-projecten ingevuld. De verdeling van de respondenten over de 12 projecten is onevenwichtig. Deelnemers aan een van de vijf de FNV-pilots zijn, met 174 respondenten, veruit in de meerderheid. De totale respons voor de overige projecten betreft 80 deelnemers en varieert per individueel DW-project van enkele tot maximaal 20 respondenten. Vanwege de lage aantallen voor de andere projecten wordt in de presentatie alleen onderscheid gemaakt naar resultaten voor de volgende groepen: (1) alle respondenten; (2) deelnemers aan FNV-projecten en (3) deelnemers aan overige projecten.

Karakteristieken van de deelnemers

De gemiddelde leeftijd van de deelnemers die hebben gereageerd bedraagt 52 jaar. Ongeveer de helft van de respondenten was op het moment van invullen van de survey werkloos. Iets meer dan de helft van de deelnemers heeft een opleiding op mbo-niveau of lager.

Karakteristieken van de respondenten op de DW-survey

		FNV-projecten (N=174)	Overige projecten (N=80)	Alle respondenten (N=254)
Gemiddelde leeftijd (jaren)		52	52	52
Status werk	Geen werk	55%	31%	48%
	Wel werk	45%	69%	52%
Opleiding	Lager dan mbo	5%	5%	5%
	Mbo	48%	49%	48%
	Hbo	33%	35%	34%
	Wo of hoger	14%	11%	13%

De reden om aan een DW-project deel te nemen verschilt tussen de twee groepen (zie navolgende tabel). De deelnemers aan FNV-pilots waren in veel grotere mate werkloos of met werkloosheid bedreigd dan deelnemers aan andere DW-projecten.

Reden van deelname aan DW-activiteit

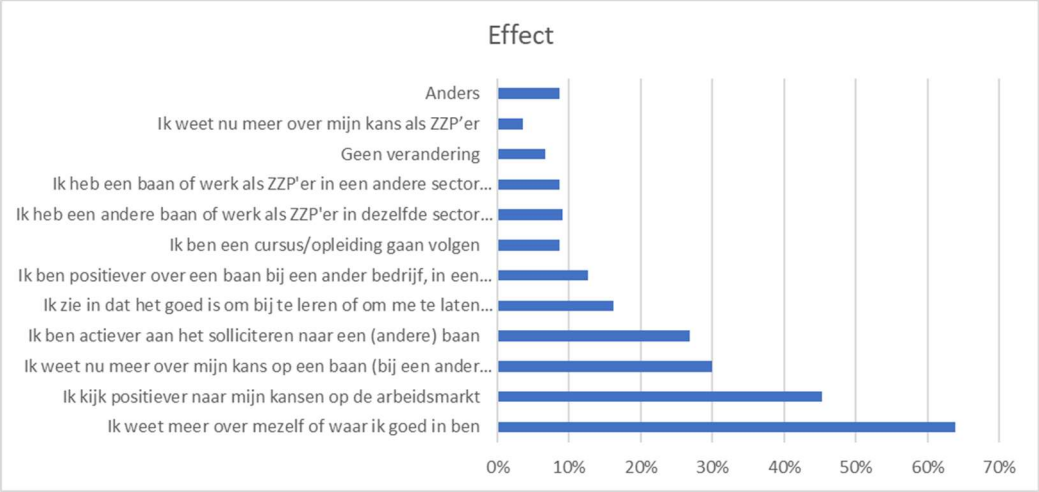
	FNV (N=174)	Overige (N=80)	Alle (N=254)
Ik dreig/dreigde werkloos te worden	32%	21%	29%
Ik ben/was werkloos en wil/wilde een baan vinden (of als ZZP'er aan de slag)	60%	34%	52%
Ik wil/wilde een andere baan vinden (of als ZZP'er aan de slag) in de sector waarin ik werkzaam ben/was	6%	6%	6%
Ik wil/wilde een baan vinden (of als ZZP'er aan de slag) in een andere sector	7%	13%	9%
Ik wil/wilde beter inzicht krijgen in mijn competenties/loopbaanmogelijkheden	32%	25%	30%
Ik wil/wilde me laten om/of bijscholen	6%	14%	8%
Mijn baas verzocht mij om deel te nemen	0%	6%	2%
Een HR-adviseur adviseerde mij om deel te nemen	0%	5%	2%
Ik hoorde van (ex)collega's over deze activiteit en was geïnteresseerd/nieuwsgierig	5%	0%	4%
Ik was geïnteresseerd in de digitale hulpmiddelen (app, website) die werden aangeboden	3%	4%	4%

NB: Respondenten konden meerdere opties kiezen.

De respondenten hebben aangegeven welk effect de DW-activiteit voor hen heeft gehad. Deelnemers zijn zich vooral meer bewust geworden van hun vaardigheden en van hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Dit is in mindere mate omgezet in een actievere houden in solliciteren en het volgen van scholing. Ongeveer een op de zes deelnemers geeft aan als gevolg van deelname aan de DW-activiteit ook daadwerkelijk een andere baan te hebben gevonden (in dezelfde of een andere sector), dan wel als zzp-er aan de slag te zijn gegaan.

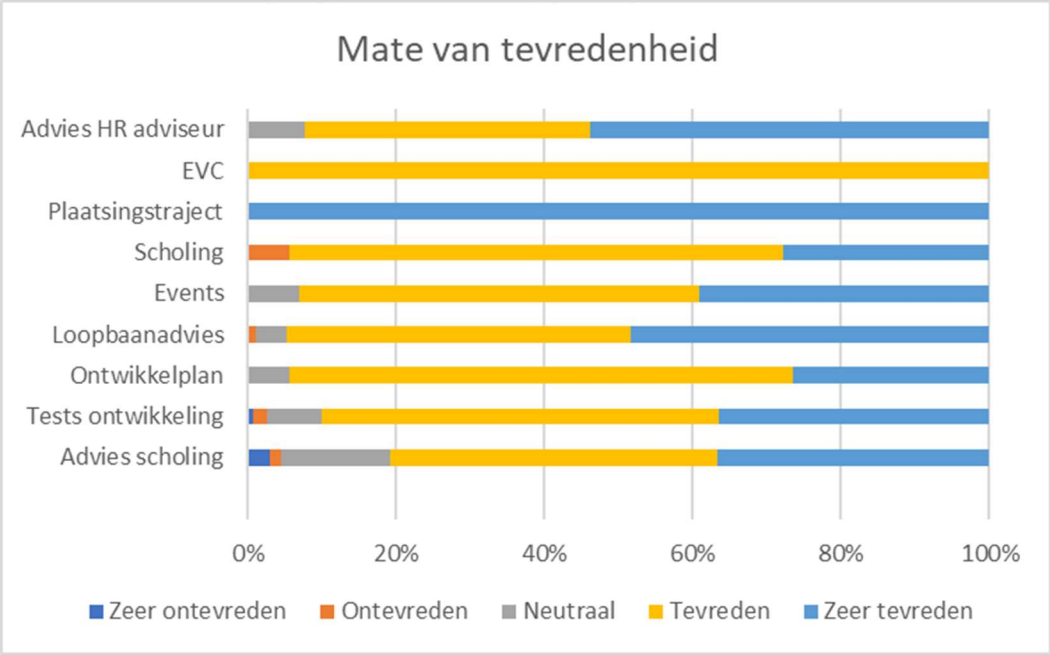
Effect van de gevolgde DW-activiteit

	FNV (N=174)	Overige (N=80)	Alle (N=254)
Ik weet meer over mezelf of waar ik goed in ben	73%	44%	64%
Ik kijk positiever naar mijn kansen op de arbeidsmarkt	49%	36%	45%
Ik weet nu meer over mijn kans op een baan (bij een ander bedrijf)	31%	28%	30%
Ik weet nu meer over mijn kans als ZZP'er	5%	1%	4%
Ik ben positiever over een baan bij een ander bedrijf, in een andere sector of werk als ZZP'er	16%	6%	13%
Ik zie in dat het goed is om bij te leren of om me te laten scholen	16%	18%	16%
Ik ben actiever aan het solliciteren naar een (andere) baan	29%	21%	27%
Ik ben een cursus/opleiding gaan volgen	9%	9%	9%
Ik heb een andere baan of werk als ZZP'er in dezelfde sector gevonden	7%	13%	9%
Ik heb een baan of werk als ZZP'er in een andere sector gevonden	9%	8%	9%
Geen verandering	5%	11%	7%
Anders	10%	5%	9%



De deelnemers aan de DW-activiteiten zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de ondersteuning. De hoge mate van tevredenheid komt ook tot uiting in de vraag of men de dienstverlening zou aanbevelen aan anderen.

Mate van tevredenheid per type dienstverlening (N=274)



Mate van aanbeveling

Zou u de activiteit/dienstverlening aan anderen aanbevelen?	FNV (N=174)	Overige (N=80)	Alle (N=254)
Nee	0%	6%	2%
Misschien	4%	11%	6%
Ja	95%	77%	90%
Weet niet	1%	6%	2%

SRA-survey

Het aantal deelnemers aan de SRA-survey is teleurstellend laag. Slechts 37 respondenten, verdeeld over 9 projecten, hebben de vragenlijst beantwoord. Het aantal respondenten per project varieert van 1 tot 9. Dit betreffen wel projecten in uiteenlopende sectoren, als zorg, bouwnijverheid, metaalindustrie, detailhandel en overige industrie; en in meerdere regio's. Vanwege de lage

respons geldt voor deze survey in nog sterkere mate dat de resultaten met grote voorzichtigheid moeten worden gehanteerd.

De meeste respondenten waren in de organisatie en uitvoering betrokken bij het project.

Type respondent (N=37)

Type partner	
We waren via het samenwerkingsconvenant betrokken (medeondertekenaar)	62%
We waren financieel betrokken	59%
We waren uitvoerende organisatie (gecontracteerd)	32%
We zijn uitgenodigd deel te nemen aan het project	22%
We hebben ons zelf aangemeld voor deelname	14%

Het oordeel van de respondenten over het project is over het algemeen positief. Gemiddeld geven de respondenten een 8 als rapportcijfer over de mate waarin de resultaten zijn bereikt. Daarbij zijn de deelnemers die zichzelf hebben aangemeld gemiddeld iets positiever (8,6) dan de directbetrokkenen (8), terwijl de uitvoerende partijen iets minder positief zijn over de mate waarin resultaten zijn behaald (7,6).

Oordeel over het project (N=37)

Oordeel	
Matig / slecht	0%
Gemiddeld	11%
Goed	65%
Zeer goed	24%

Resultaten van de projecten

Als behaalde resultaten van de projecten worden genoemd:

- Nieuwe samenwerking (met bedrijven, andere instellingen) binnen mijn sector: 68%;
- Nieuwe samenwerking buiten mijn sector, maar binnen mijn regio: 41%;
- Nieuwe samenwerking buiten mijn regio: 16%;
- Nieuwe initiatieven in bestaande samenwerking om de arbeidsmarkt te verbeteren: 68%;
- Betere informatie over de arbeidsmarkt in mijn sector: 62%.

Voor wat betreft de nieuwe samenwerking worden navolgende elementen genoemd:

Nieuwe elementen in de samenwerking binnen of buiten de sector, of buiten de regio

Elementen	Binnen N=25	Buiten sector N=15	Buiten regio N=6
Ik zit met partijen aan tafel die ik anders niet tegen was gekomen en weet daardoor beter wat er speelt	64%	73%	67%
De samenwerking geeft mij mogelijkheden om informatie uit te wisselen met partijen die ik normaal niet tegen zou komen	72%	53%	33%
Ik ken nu nieuwe partijen waarmee ik kan samenwerken om bestaande vacatures te vervullen (bijvoorbeeld leerwerktrajecten)	36%	47%	17%
Ik ken nu partijen waarmee ik personeel kan uitwisselen (bijvoorbeeld proefplaatsingen, leerwerktrajecten, etc.)	28%	40%	17%
Het samenwerkingsverband is (veel) krachtiger. Dit maakt het mogelijk effectief beleid te ontwikkelen voor de sector / regio	88%	87%	67%

Elementen	Binnen N=25	Buiten sector N=15	Buiten regio N=6
De samenwerking is effectiever omdat sociale partners betrokken zijn	44%	40%	33%
De samenwerking is effectiever omdat meerdere partijen betrokken zijn (bijvoorbeeld werkgevers, gemeente, UWV, onderwijsinstellingen en/of werknemersorganisaties)	60%	60%	33%
We maken nu veel meer gebruik van digitale instrumenten om informatie te delen	20%	13%	33%

Opvallend is dat de rol van de sociale partners minder vaak als winstpunten wordt gezien van de projecten dan versterking van het samenwerkingsverband en van het eigen netwerk. Het feit dat digitale instrumenten weinig worden genoemd kan samenhangen met de spreiding van de respondenten naar project. Niet in elk project zijn digitale instrumenten ingezet om de samenwerking en regie op de arbeidsmarkt te versterken.

De partijen die de betere informatie over de arbeidsmarkt als belangrijk winstpunt van de samenwerking zien leggen daarbij in gelijke mate de nadruk op informatie over de vraag en informatie over het aanbod van arbeid.

Betere kwaliteit informatie over arbeidsmarkt

	N=23
Betere kwaliteit informatie over de behoefte van werkgevers in de regio aan personeel (aantal, gevraagde vaardigheden, etc.)	78%
Betere kwaliteit informatie over het huidige aanbod van werklozen in de sector/regio (competenties, aantal, contactmogelijkheden, etc.)	70%
Betere kwaliteit informatie over het te verwachten aanbod van schoolverlaters voor mijn sector/regio/bedrijf (aantal, opleidingen, etc.)	43%
Betere kwaliteit van de informatie door beter onderzoek	48%
De informatie is veel beter en sneller toegankelijk door de inzet van nieuwe technieken (bijvoorbeeld website, apps)	35%

Succesfactoren en belemmeringen

Tevens zijn respondenten bevraagd over de succesfactoren en de belemmeringen in het project. Navolgende tabellen geven de scores per factor c.q. belemmering.

Succesfactoren	N=37
Er is veel commitment van alle partijen	76%
Partijen hebben veel vertrouwen in elkaar	54%
De afspraken in het project zijn helder (over samenwerking, rolverdeling, financiën, etc.)	57%
De aansturing van het project is zeer goed	49%
De communicatie verloopt uitstekend	43%
De juiste partijen zaten aan tafel	70%
Er zijn weinig cultuurverschillen tussen de partijen	3%
Geen	0%

Ruim een derde van de respondenten noemt geen enkele belemmering, andere potentiele belemmeringen worden nauwelijks genoemd. In de categorie “anders” zijn de volgende belemmeringen genoemd:

- “*Er zijn te veel financieringen dus te veel organisaties met een eigen belang.”*
- *“Er waren vanuit de verschillende partijen te weinig beschikbare uren.”*
- *“Het vertrouwen is gegroeid bij het vorderen van het project.”*
- *“Het is soms lastig om een aanpak als deze (vanuit DWSRA) als onderdeel van ons dagelijks werk te zien, het blijft dan te zeer een project, terwijl de waarde er juist in zit dat dit onze dagelijkse praktijk moet ondersteunen.”*
- *“Het blijft lastig om echt met bedrijven een discussie te krijgen waar een vakbond direct bij betrokken is.”*
- *“Een vaste kern van de partners. Een partners komt zijn afspraken niet na en iedereen heeft er last van.”*
- *“Enerzijds vooroordelen, anderzijds de vraag naar duidelijkheid (wie mag wat, wat is onze rol ...).”*
- *“De subsidieregeling en te weinig ruimte om echt te experimenteren.”*
- *“Het is nog zoeken naar het ultieme resultaat.”*

Genoemde belemmeringen

Belemmeringen	N=37
Er is te weinig commitment van sommige/alle partijen, afspraken worden niet nagekomen	11%
De afspraken in het project zijn niet helder (over samenwerking, rolverdeling, financiën, taken, etc.)	5%
De aansturing van het project is zwak	8%
De communicatie verloopt niet goed	0%
Er is te weinig onderling vertrouwen tussen de deelnemers	0%
Er zitten te veel partijen aan tafel (zoals bijvoorbeeld werkgevers, werknemers, gemeente, UWV, onderwijsinstellingen). Dat werkt niet.	0%
Er zijn (te) grote cultuurverschillen tussen de partijen	16%
Geen	38%
Anders, gelieve te specificeren	24%

Vervolg?

Verreweg de meeste respondenten (86%) zijn van mening dat het project moet worden voortgezet. Een deel van de respondenten zou bereid zijn om daarvoor een bijdrage te leveren zeker (10 van 36, ofwel 38%). Enkele van die partijen geven aan bereid te zijn daarvoor € 10.000 of meer bij te dragen.

Bijlage 5 Kwantitatieve analyse

Inleiding

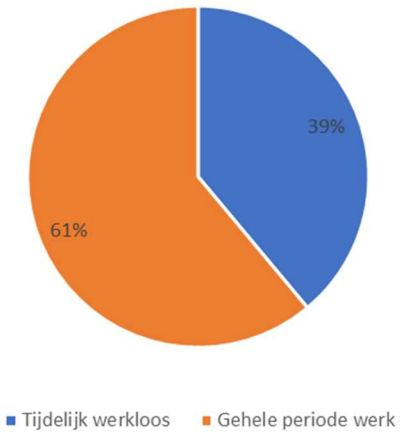
In het kader van deze evaluatie is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van geanonimiseerde gegevens over deelnemers aan DW-activiteiten. Het bestand is opgesteld door UWV en UvB, op basis van BSN-rapportages die zijn aangeleverd door de projecten. Voor deze deelnemers zijn navolgende gegevens uit de polisadminstratie gehanteerd:

- Gemeentenaam;
- Landcode;
- Geboortedatum;
- Geslacht;
- Loonheffingennummer;
- Datum aanvang inkomstenverhouding;
- Datum einde inkomstenverhouding;
- Datum aanvang tijdvak;
- Datum einde tijdvak;
- Datum aanvang inkomstenperiode;
- Code soort inkomstenverhouding/inkomenscode;
- Sector;
- Code aard arbeidsverhouding;
- Code contract onbepaalde/bepaalde tijd.

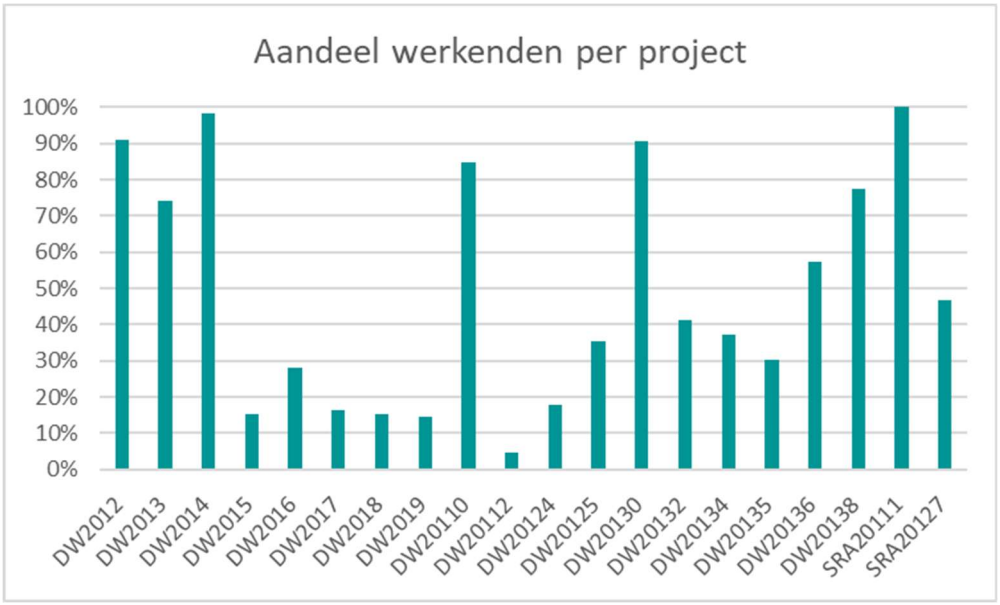
De gegevens zijn door UWV en UvB gekoppeld aan de deelnemerslijsten per DW- of SRA-project (in geval hierin DW-activiteiten plaatsvonden). De gegevens betreffen de periode april 2016 tot en met juli 2019. De periode is ruim genomen, omdat niet exact bekend is op welk moment de deelnemers aan het betreffende project hebben deelgenomen. Wel is bekend dat de activiteiten allemaal in de periode oktober 2016 tot en met december 2018 (de subsidiabele periode) hebben plaatsgevonden. Door een ruimere periode te hanteren voor de gegevensanalyse is verzekerd dat zowel de periode voorafgaand aan de deelname, als de periode volgend op de deelname in kaart zijn gebracht.

Karakteristieken

Het bestand omvat gegevens over 5.291 unieke personen die deel hebben genomen aan een DW-activiteit als onderdeel van een DW-project of een SRA-project en die gedurende deze periode inkomen uit arbeid en/of uit een WW-uitkering hadden. Van deze deelnemers waren er 20 gedurende de gehele periode werkloos. De overige zijn ofwel de gehele periode aan het werk geweest, of waren tijdelijk werkloos. Nevenstaande figuur geeft de verdeling van de niet continu werkloze deelnemers over deze twee groepen (continu werkend, tijdelijk werkloos).



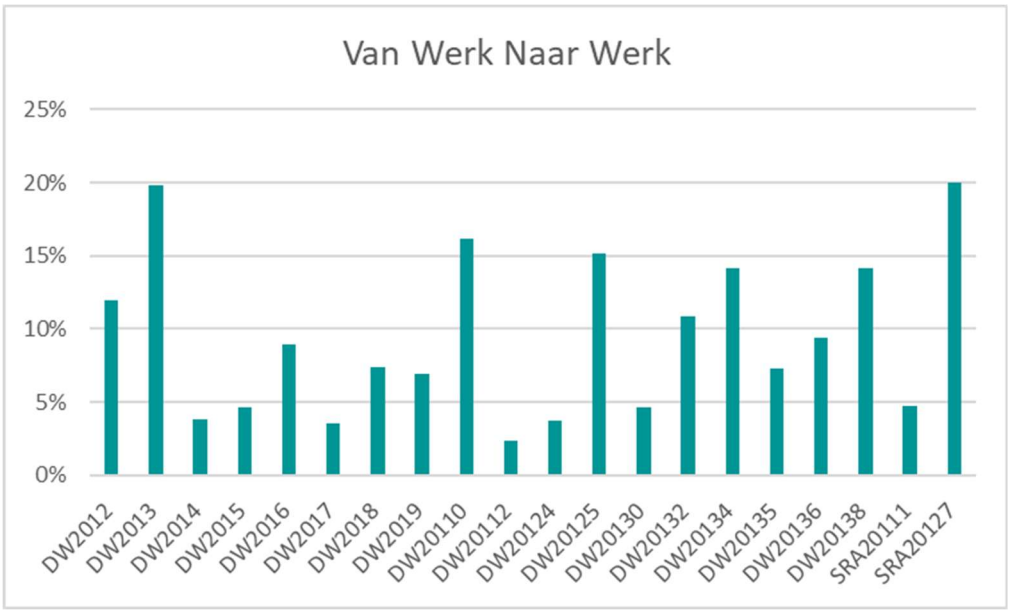
De verdeling tussen deze twee categorieën varieert sterk per project. Zo waren de deelnemers aan DW2012, DW2013, DW2014, DW20110, DW20130, DW20138 en SRA20111 in meerderheid gedurende de gehele periode werkzaam. Andere projecten hadden juist relatief veel tijdelijk werklozen in hun deelnemersbestand. De verschillen laten zien dat projecten zich op verschillende doelgroepen hebben gericht: vooral op de kortdurend werklozen of vooral op de met werkloosheid bedreigde werknemers.



Gehele periode werkzaam

Van de 3.219 personen die niet werkloos zijn geweest in deze periode heeft de meerderheid (2.722 of 85%) de gehele periode bij dezelfde werkgever gewerkt. De overige, 497 personen, zijn in deze periode een of meer keren van baan gewisseld, zonder tussentijds werkloos te zijn geweest. Op de gehele populatie gaat het dan om 9% van de deelnemers. Deze groep geeft een indicatie van mogelijk geslaagde VWNW-trajecten. Het is echter niet bekend hoeveel van deze bewegingen ook daadwerkelijk aan de DW-activiteiten kunnen worden toegerekend.

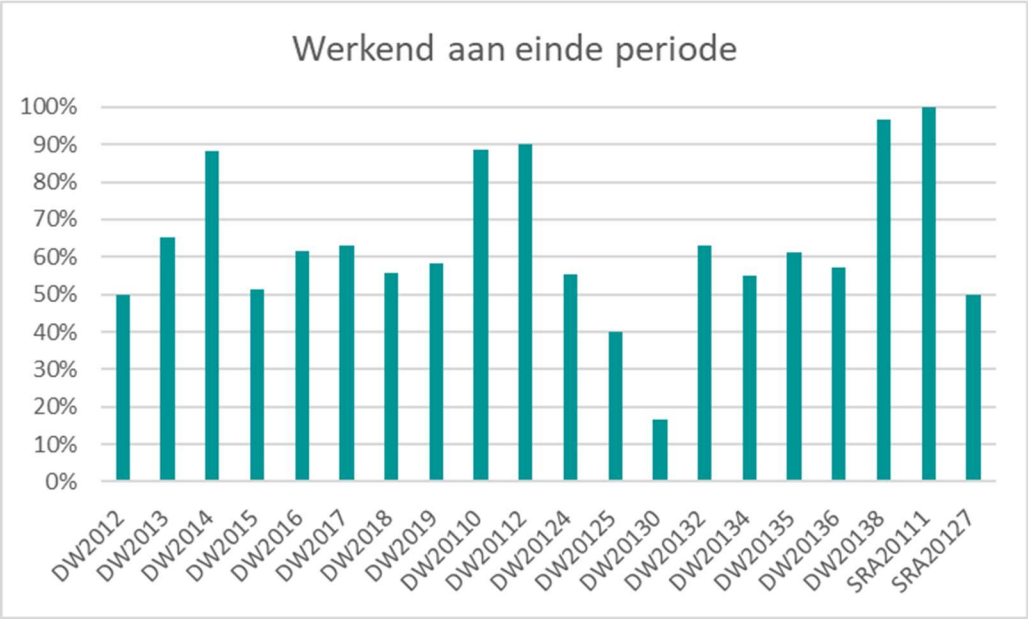
Het relatieve aantal van dergelijke VWNW-bewegingen onder de deelnemers varieert per project, met een relatief hoog aandeel (meer dan 15%) bij DW2013, DW20110, DW20125 en SRA20127.



Ongeveer 80% van alle VWNW-bewegingen waren tussen verschillende sectoren, slechts in 20% van de gevallen betrof het bewegingen binnen dezelfde sector.

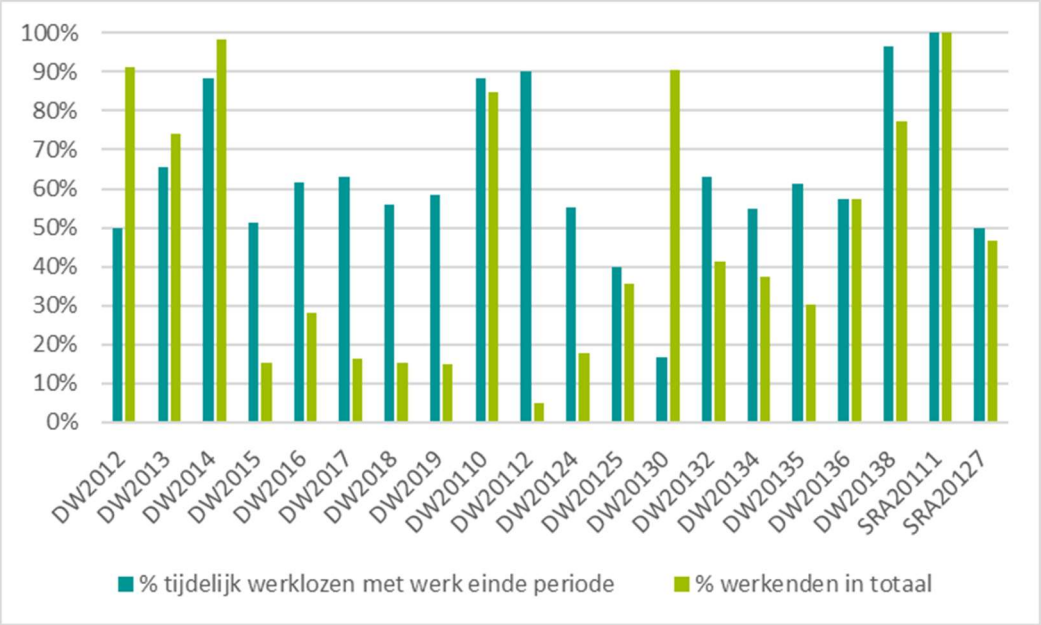
Tijdelijk werkloos

Van de 2.052 deelnemers die in de periode tijdelijk werkloos zijn geweest, waren er 1.292 (62% van deze groep tijdelijk werklozen) werkzaam aan het einde van de beschouwde periode. Dit kan wijzen op een succesvolle ondersteuning vanuit het project, zij het dat ook andere factoren een rol kunnen hebben gespeeld. Ook hier zijn verschillen te zien tussen de projecten. Voor de FNV-projecten ligt dit percentage gemiddeld iets lager dan hetgeen de FNV zelf rapporteert (te weten 65,4 % voor de vijf projecten DW2015-DW2019). Dit verschil kan voortkomen uit de methode van meten. Zo betreft de FNV meting een beperktere groep deelnemers (circa 300) en meet men het succes in de periode twee tot drie maanden na afloop van de dienstverlening. De groep deelnemers in onze analyse is groter en meet het succes gemiddeld op een later moment na afloop van de dienstverlening. Beide verschillen leiden zijn mogelijke redenen voor een lager succespercentage in onderhavige analyse.



De variatie tussen de projecten geeft deels weer dat projecten zich op verschillende doelgroepen hebben gericht. Zo is het aandeel hoog voor projecten die ook een hoog aandeel werkenden onder de deelnemers kenden, zoals DW2014, DW20110, DW20138 en SR20111. Het kan zijn dat het verschil in doelgroep dus een belangrijke verklarende variabele is.

In navolgende figuur worden deze twee gegevens (aandeel continu werkenden in totale populatie; aandeel ‘tijdelijk werklozen’ met inkomen uit werk aan het einde van de analyseperiode) met elkaar vergeleken. Bij de projecten met een groot verschil tussen de twee gegevenswaren er relatief veel tijdelijk werklozen aan het werk, terwijl er relatief weinig werkenden deelnamen aan de projecten (linkerstaaf in onderstaande figuur is groter dan rechterstaaf). Dit zou kunnen duiden op een hogere mate van effectiviteit van deze projecten waar het gaat om aan een baan helpen van kortdurend werklozen.



Met name projecten DW2015-2019 (FNV), DW20112 (StOOF/Doorzaam), DW20124 (FNV) en DW20135 (CA-ICT) laten een groot verschil zien tussen beide aandelen. Oftewel in deze projecten waren veel deelnemers tijdelijk werkloos (het % werkenden in de gehele periode is laag) en daarvan hadden begin 2019 relatief veel mensen een baan (het % tijdelijk werklozen met werk is relatief hoog).

Bijlage 6 Projectbeschrijvingen DW-projecten

Zie separaat document

Bijlage 7 Projectbeschrijvingen combi-projecten

Zie separaat document

Bijlage 8 Projectbeschrijvingen SRA-projecten

Zie separaat document

Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas