

# Evaluatie DWSRA

Bijlagen 6, 7 en 8

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,  
Directie Werknemersregelingen

Rotterdam, 11 februari 2020





# Evaluatie DWSRA

Bijlagen 6, 7 en 8

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



# Inhoudsopgave

<b>Bijlage 6</b>	<b>Projectbeschrijvingen DW-projecten</b>	<b>7</b>
	DW2012 - Dienstverlening werkzoekenden corporatiesector 2.0	7
	DW2013 - Regie nemen op je eigen loopbaan	10
	DW 2014 - Zelf aan het roer - Tiptrack	13
	DW2015-2019 - FNV Werken aan werk	16
	DW20110 - Werkgelegenheid - 24h Personal Plan	20
	DW20112 - FLEX werkt aan werkzekerheid	23
	DW20124 - Aansluiting op de arbeidsmarkt Bouw & Infra	26
	DW20125 - Focus op ICT in de regio Groningen	29
	DW20127 - Loopbaanoriëntatie Groot-Amsterdam en Zuid-Limburg	32
	DW20130 - Werken aan een duurzaam perspectief in de ICT	35
	DW20132 - Begeleiding naar werk in ICT Midden-Nederland en Food Valley	37
	DW20134 - Make IT work	39
	DW20135 - Focus op ICT in de regio Zuidoost-Brabant	41
	DW20136 - Dienstverlening werkzoekenden productie- en leveringsbedrijven	43
	DW20137 - Toekomst in techniek Rijk van Nijmegen	46
	DW20138 - Perspectief op duurzame en doorlopende loopbanen	49
<b>Bijlage 7</b>	<b>Projectbeschrijvingen combi-projecten</b>	<b>51</b>
	DW20128 - Werkzoekenden en samenwerking en regie in de arbeidsmarktregio's	51
	DW20129 - Sectoraal regisseren door regionaal te faciliteren	53
	SRA20110 - Samenwerking in de Levensmiddelenindustrie en regie op de arbeidsmarkt	56
	SRA20111 - Arbeidsmarkt 2020 AMBOR	59
	SRA20125 - BOA in de BIZ	62
	SRA20127 - Servicepunt Techniek Drenthe	65
	SRA20129 - Avres - WIJIJ	69
	SRA20138 - Startklaar	72
	SRA20144 - Aanjaagteam Bouw en Techniek	76
	SRA20145 - Vernieuwend samenwerken aan werk	78
	SRA20149 - Mobiliteitscentrum Transport en Logistiek	81
	SRA20151 - Regionale Platforms Arbeidsmobiliteit Techniek	85
<b>Bijlage 8</b>	<b>Projectbeschrijvingen SRA-projecten</b>	<b>88</b>
	SRA2011 - Platform kleinschalige zorg Rivierenland en Werkzaak Rivierenland	88
	SRA2015 - KGO samenwerken in techniek	91
	SRA2016 - De tafel van de regio Zwolle	94
	SRA20116 - Samenwerking en regie Leisure Midden Brabant	97
	SRA20121 - CA-ICT Midden Utrecht Zuid-Limburg Achterhoek	99
	SRA20122 - Samenwerking arbeidsmarkt HIC Rotterdam	101
	SRA20123 - Ondernemers maken transitie mogelijk	104
	SRA20130 - Een kloppend Arbeidsmarkthart: Expertisecentrum GAM (Gelders Arbeidsmarkt Model)	107
	SRA20132 - Samenwerken in Techniek – Regio Amersfoort Utrecht	111
	SRA20135 - Beleef de Zorg!	114
	SRA20137 - Talent gekend	117
	SRA20139 - Flevoland werkt!	121

SRA20141 - Verbetering samenwerking en regie arbeidsmarkt regio Rijnmond	124
SRA20146 - Arbeidsmarktonderzoek ICT met Topsectoren	127
SRA20147 - Verbetering samenhang regie Arbeidsmarkt Zuid-Limburg	129

# Bijlage 6 Projectbeschrijvingen DW- projecten

## DW2012 - Dienstverlening werkzoekenden corporatiesector 2.0

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016DW2012
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW)
<b>Uitvoerder van het project</b>	Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties
<b>Subsidieperiode</b>	15 juli 2016 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 1.245.313
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 859.265
<b>Gevraagde subsidie</b>	€ 710.781 (83% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De woningcorporatiesector kampt met krimp. Dit betekent dat medewerkers genoodzaakt zijn om zich te oriënteren op hun arbeidsmogelijkheden, zowel binnen als buiten de sector. FLOW constateert dat medewerkers moeilijk zelf in beweging komen en wil hier iets aan doen.

### Doel van het project

Om op dit probleem in te spelen organiseert FLOW activiteiten gericht op loopbaanoriëntatie en het ondersteunen en bevorderen van mobiliteit van medewerkers.

### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

In dit project zijn zes verschillende activiteiten opgezet:

#### 1. Landelijke events

##### Beoogd:

Er waren twee landelijke events (400 deelnemers) voorzien met als doel:

- Inzetten op het versterken van het bewustzijn en de motivatie zowel bij leidinggevenden als medewerkers;
- Het delen van kennis over de aanpak van good practices.

##### Gerealiseerd:

In totaal zijn er verspreid over het land 8 evenementen georganiseerd, waarvan 5 bovenregionale events, in onder meer Utrecht, Arnhem, Groningen, Amsterdam, Breda en Roermond. Het totaal aantal bezoekers bedroeg ongeveer 450.

#### 2. Regionale events

##### Beoogd:

Er waren in totaal 10 regionale events voorzien (500 deelnemers), met als doel:

- Door de aanpak worden medewerkers en leidinggevenden zich bewust van de mogelijkheden die de regionale samenwerking hen te bieden heeft op het terrein van ontwikkeling en mobiliteit;
- Bevorderen van het kennisniveau van medewerkers, leidinggevenden en HRM-professionals voor de aanpak van ontwikkel- en mobiliteitsvraagstukken;
- Inspiratie voor vernieuwende aanpakken bieden, ook voor corporaties die nog niet aan een regionaal samenwerkingsverband deelnemen.

#### Gerealiseerd:

In totaal zijn er 23 regionale evenementen georganiseerd, meer dan in de aanvraag was vermeld. De reden hiervoor is de grote vraag vanuit de regio zodat medewerkers van de woningcorporaties goed konden worden geïnformeerd. De evenementen zijn in totaal bijgewoond door ruim 2000 medewerkers.

### 3. Leermanagementsysteem

#### Beoogd en gerealiseerd:

Er is een leermanagementsysteem (loopbaanwijzer) ontwikkeld. Doel hiervan is:

- Ondersteuning van de administratieve processen voor scholing en ontwikkeling voor medewerkers en HRM-professionals: informatie over opleidingen, opleidingskansen, -mogelijkheden, evaluaties e.d.;
- Stimuleren van het inzicht in ontwikkelbehoeften, -kansen en vorderingen van ontwikkeling van medewerkers;
- Stimuleren van het inzetten van de beschikbare budgetten.

### 4. Ondersteuning bij toepassing loopbaanwijzer

#### Beoogd en gerealiseerd:

De loopbaanwijzer is verder ontwikkeld ([www.watdoeijijmorgen.nl](http://www.watdoeijijmorgen.nl)). Gedurende de projectperiode hebben 3000 medewerkers succesvol de beschikbare testen afgerond.

#### Niet gerealiseerd:

Conform de aanvraag was het tevens de bedoeling om 700 medewerkers te begeleiden die de loopbaanwijzer gebruiken. Dit is, in overleg met UvB niet gebeurd. De reden hiervoor is, dat conform de DWSRA-regeling er een BSN moet worden overgelegd door alle betrokken deelnemers. In de praktijk bleek dat medewerkers en wooncorporaties in het algemeen geen BSN wilden verstrekken (conform het algemene advies van de overheid). De projectorganisatie kon daarom geen BSN-rapportage overleggen.

### 5. Arbeidsbemiddelaars

#### Beoogd:

De intentie was om 10 arbeidsbemiddelaars aan te stellen, met als doel:

- Bevorderen van de mobiliteit van medewerkers van corporaties, in eerste instantie vooral intrasectoraal, later intersectoraal;
- Bevorderen van inzet van medewerkers op tijdelijk werk bij corporaties om ervaring op te doen die bijdraagt aan het oriënteren op de arbeidsmarkt en het verbreden van de inzetbaarheid.

#### Gerealiseerd:

Uiteindelijk zijn er 11 bemiddelaars aangesteld binnen de verschillende regio's. Deze bemiddelaars hebben kennis van de regionale arbeidsmarkt. Hun taak was onder meer om medewerkers van corporaties op weg te helpen naar ander werk. De bemiddelaar weet welke vacatures er zijn bij de deelnemende corporaties en bij externe partijen en brengt deze actief onder de aandacht van medewerkers. Daarnaast hebben ze met kandidaten praktische stappen ondernomen, zoals het beschikbaar stellen van het netwerk, begeleiden van sollicitaties (opstellen C.V., LinkedIn profiel, etc.), voorbereiden en oefenen van gesprekken..

### 6. Masterclass Mobri

De laatste activiteit betrof een masterclass gericht op HRM medewerkers. Doel van de masterclasses was het bevorderen van een stimulerende bedrijfscultuur waarin leidinggevend en medewerkers permanent uitgedaagd worden om te werken aan de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers, opdat daarmee hun kansen binnen en buiten de corporatie worden vergroot. Het resultaatdoel was om 67 medewerkers te bereiken met de masterclasses.



### Gerealiseerd:

In totaal 67 medewerkers van 23 wooncorporaties hebben deelgenomen aan de verschillende masterclasses.

### Knelpunten

Om deel te kunnen nemen aan de activiteiten is het verplicht om het BSN op te geven. Dit heeft mensen ervan weerhouden zich aan te melden.

### Succesfactoren

- Er zijn arbeidsbemiddelaars met een groot netwerk in de regio ingezet om de activiteiten te organiseren.
- Er zijn een nieuwe directeur en twee nieuwe programmamanagers HR gestart. Dit heeft een verbetering in de kwaliteit van het project opgeleverd.

### Lessen

- Het indienen van de aanvraag heeft ertoe geleid, volgens de projectleider, dat er goed is nagedacht over de samenhang tussen de activiteiten. In het verleden zijn activiteiten afzonderlijk van elkaar opgezet zonder deze met elkaar te verbinden. Uit de projectresultaten blijkt dat het opzetten van activiteiten in samenhang met elkaar tot betere resultaten leidt.
- Daarnaast kent dit project een doorlooptijd van 2,5 jaar. Dit is een langere doorlooptijd dan bij eerder opgezette projecten. Ook dit heeft zijn vruchten afgeworpen omdat er meer tijd geïnvesteerd kon worden in het opzetten en organiseren van activiteiten.
- Intersectorale mobiliteit kan succesvol zijn, een focus op competenties is daarbij dan van belang.

### Borging

De activiteiten voor de huidige regio's worden voortgezet. Daarnaast is er subsidie aangevraagd om ook medewerkers in nieuwe regio's via dezelfde activiteiten te activeren.

## DW2013 - Regie nemen op je eigen loopbaan

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW2013
Indiener van het project (contractpartij)	CNV
Uitvoerder van het project	CNV
Subsidieperiode	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). 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 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. Er zijn vier pilots uitgevoerd, die zijn ondersteund door een centrale activiteit:

#### *DW1: HIVE in West-Brabant en Zeeland*

Ontwikkeling van een nieuw concept voor de beroepsbevolking en uittesten en doorontwikkelen daarvan in West-Brabant, genaamd HIVE. 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 HIVE community, de HIVE academie (200 online opleidingen en cursussen), HIVE coaches en de HIVE 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.

- 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](http://www.hive.nl) en 180 werkzoekenden hebben deelgenomen. Om privacy redenen is niet door alle begeleide werkzoekenden een BSN beschikbaar gesteld. Van 101 deelnemers is wel een volledig dossier met BSN gegevens beschikbaar, voor de anderen is geen DWSRA-subsidie ontvangen.

### *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: (1) het Leerwerkloket heeft samen met CNV advies gegeven aan met werkloosheid bedreigden en kortdurig WW-gerechtigden via individuele adviesgesprekken en netwerkbijeenkomsten. (2) 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.

- 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.ijblijftbij.nl](http://www.ijblijftbij.nl) heeft 31.384 unieke bezoekers getrokken.

### *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. Op deze dag, die tweemaal is gehouden, zijn diverse workshops 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 tevens adviestrajecten bij werkgevers uitgevoerd door externe adviseurs, onder andere CNV/James en Connectief Academie.

- 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.

### *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](http://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.

Het platform is ingedeeld op basis van drie hoofdvragen met betrekking tot de loopbaan, elk met drie deelvragen. De instrumenten op het platform zijn op basis van deze 9 vragen ingedeeld en geven daarmee een duidelijk inzicht in het 'waarom' van de instrumenten. In totaal zijn er 24 instrumenten ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in een gestructureerd aanbod van loopbaaninstrumenten waarmee gebruikers van het platform verschillende loopbaanvragen kunnen beantwoorden. Gebruikers van het platform kiezen zelf welke vragen op dit moment bij hun situatie relevant zijn en kunnen vervolgens instrumenten vinden waarmee ze deze vragen beantwoorden.

- 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 unieke bezoekers en bijna 1.000 accounts op [www.loopbaancentraal.nl](http://www.loopbaancentraal.nl). De doelstelling is daarmee ruimschoots gehaald, met positieve deelnemersfeedback.

#### *Landelijke coördinatie en borging DW-pilots en onderzoek samenwerking en regie*

- Doelstelling: Dit deelproject betreft het faciliteren van de samenwerkingsverbanden die nodig zijn voor de vier deelprojecten, alsmede voor het analyseren van de resultaten.
- 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.

#### **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**

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 Nederland 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.

**Algemene gegevens project:**

<b>Projectnummer SZW</b>	2016DW2014
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN), geen andere partners
<b>Samenwerkende partijen in de ontwikkeling van Tiptrack</b>	AWVN in samenwerking met: Blue Carpet ( <a href="http://www.bluecarpet.nl">www.bluecarpet.nl</a> ) Focus Nederland ( <a href="http://www.focusnederland.nl">www.focusnederland.nl</a> ) Icademy ( <a href="http://www.icademy.nl">www.icademy.nl</a> ) EBC Nederland ( <a href="http://www.ebcnederland.nl">www.ebcnederland.nl</a> ) GoodHabitZ ( <a href="http://www.goodhabitZ.com">www.goodhabitZ.com</a> ) Molijn Trainingen ( <a href="http://www.molijntraining.nl">www.molijntraining.nl</a> ) Ixly ( <a href="http://www.ixly.nl">www.ixly.nl</a> ) TNO/Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid ( <a href="http://www.npdi.nl/">www.npdi.nl/</a> ) XS2Talent ( <a href="https://xs2talent.nl/">https://xs2talent.nl/</a> ) Textkernel ( <a href="http://www.textkernel.com/nl/">http://www.textkernel.com/nl/</a> ) Intelligence Group
<b>Subsidieperiode</b>	15 juli 2016 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 2.859.302,--
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 1.968.397,--
<b>Gevraagde subsidie (eindeclaratie)</b>	€ 1.968.397,-- (100% van maximum)

**Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project**

Door de groeiende dynamiek is het voor zowel werkgevers als werknemers noodzakelijk meer met de arbeidsmarkt 'mee te bewegen' en duurzame inzetbaarheid te vergroten:

- Voor werkgevers betekent dat ontwikkelingsmogelijkheden bieden;
- Voor werknemers om permanent hun kennis en vaardigheden up-to-date te houden.

De achterliggende gedachte van het project is een betere werking van de arbeidsmarkt te bereiken door middel van een grotere doorstroom, zodat baanverlies wordt voorkomen.

**Doel van het project**

Het project beoogt de mobiliteit van werkenden, met werkloosheid bedreigd of niet, en werkloze werkzoekenden te vergroten en hen zelf de regie in handen te geven. Bestaande faciliteiten van bedrijven, UWV en gemeenten zijn hierin onvoldoende effectief en werkenden anticiperen onvoldoende op veranderingen en bedreigingen. Tiptrack is bedoeld om met werkloosheid bedreigde werkenden, werkloos werkzoekenden en regulier werkenden beter en effectiever te ondersteunen in hun oriëntatie op werk- en loopbaanmogelijkheden.

**Projectactiviteiten**

Het centrale element in het project is Tiptrack: een app en online platform die stimuleren om zelf aan het roer te staan van de eigen loopbaan en die faciliteren. 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.

*Diverse varianten*

Tiptrack is (deels) gratis toegankelijk en kan worden gedownload vanaf de smartphone of tablet en de desktopversie via [www.tiptrack.nl](http://www.tiptrack.nl). Naast de gratis versie bestaan er een Basis- en een Plus-

variant waarvoor een abonnement dient te worden afgesloten. In de Basis- en Plusvarianten zijn extra tools beschikbaar, zoals arbeidsmarktkansenscan, persoonlijkheidstesten, tools op het terrein van vitaliteit et cetera. De betaalde tools en diensten van Tiptrack worden via een webshop aangeboden. Aanschaf daarvan kan enerzijds via werkgevers lopen, die een persoonlijk budget ter beschikking stellen, anderzijds kunnen individuen ook zelf betalen voor diensten en/of tools die via de Tiptrack-app worden aangeboden. Werkgevers kunnen hun werknemers een voucher geven om in de webshop diensten te kopen. De vouchers worden verstrekt door het project en gefinancierd vanuit de subsidie.

### Beoogde en behaalde resultaten

Het oorspronkelijk beoogde doel was dat in de subsidieperiode minimaal 3.000 werkloos werkzoekenden Tiptrack zouden gebruiken. Dit doel is later bijgesteld naar 800 werklozen vanuit het klantenpanel van UWV. Dit bijgestelde doel is niet behaald. Uiteindelijk hebben 542 werklozen zich aangemeld voor een account en zijn 338 van hen daadwerkelijk actief met Tiptrack aan de slag gegaan. Als reden voor de tegenvallende realisatie wordt gegeven dat de communicatie met het klantenpanel van UWV alleen digitaal kon verlopen.

Het tweede doel was dat eind 2018 minimaal 14.000 werkenden gebruik zouden maken van het aanbod van Tiptrack, waaronder minstens 2.000 werkenden die aantoonbaar met werkloosheid worden bedreigd. In totaal hebben gedurende de projectperiode 20.549 werkenden gebruik gemaakt van Tiptrack (aantal geregistreerde individuele accounts), waarmee de doelstelling van 14.000 werkenden ruimschoots is behaald. Niet bekend is hoeveel van hen direct met werkloosheid werden bedreigd.

### Knelpunten

- Werkgevers blijken veel tijd nodig te hebben om te beslissen of hun werknemers gebruik kunnen gaan maken van Tiptrack. Dit maakte het halen van de beoogde aantallen moeilijker dan verwacht.
- Het bereiken van werkloos werkzoekenden bleek moeilijk. Uit de contacten hierover met gemeenten en UWV zijn minder kandidaten voortgekomen dan verwacht.
- Bij de webshop is een versnelling ingezet vanwege de vraag, maar het 'runnen' van een webshop bleek een gecompliceerde zaak en stelde veel eisen aan de organisatie en logistiek. Het aanbod en de informatie dient altijd up-to-date te zijn. En het systeem was aanvankelijk niet ingericht op het werken met grote aantallen gebruikers. Ook kwam het voor dat bepaalde trainingen of cursussen die werden aangeboden in de praktijk niet doorgingen. Daardoor dreigden deelnemers hun interesse in Tiptrack te verliezen.
- Bestedingen in de webshop kunnen fiscaal gesproken door werkgevers worden gezien als zakelijke uitgaven, hetgeen een belastingvoordeel oplevert. In de webshop is een systeem opgenomen waarmee dat kan worden geregeld en waarmee de werkgever dus wordt ontzorgd. Wel is er een discussie gaande met de Belastingdienst over de vraag of uitgaven in de webshop als zakelijk mogen worden opgevoerd, en dus aftrekbaar zijn.
- Voor wat betreft de werkloze werkzoekenden staat de ontwikkeling van Tiptrack voor deze groep nog in de kinderschoenen. AWWN merkt dat zij als werkgeversvereniging makkelijker contact heeft met werkgevers, dus over de doelgroep werkenden, dan met UWV en gemeenten.
- Bij het gebruik van vouchers zien met name grotere bedrijven bedenkingen omtrent de privacyaspecten van werknemers. De omvang van de vouchers (tot maximaal 300 euro) stond voor hen niet in verhouding tot de (veronderstelde) privacyvraagstukken.

### Succesfactoren

- Vernieuwende aanpak op basis van wetenschappelijke onderbouwing; inzet state-of-the-art technologie en communicatiemiddelen (app, smartphone, tablet).

- Laagdrempelig instrument;
- Intersectorale benadering;
- Eigenaarschap: de app is van de werknemer zelf, hij gebruikt het zonder tussenkomst van werkgever of zonder dat de werkgever 'meekijkt'.
- Er wordt op een niet-hiërarchische manier samengewerkt door allerlei verschillende 'soorten' partijen: publiek en privaat, non-profit en profit, belangenorganisaties en dienstverleners, etc.
- Door Tiptrack vervagen de grenzen tussen (verschillende categorieën) werknemers, werklozen, zelfstandigen, omdat werkenden het instrument gebruiken los van hun huidige werkgever of bedrijf.
- De intersectorale dynamiek op de arbeidsmarkt wordt vergroot, mensen vinden werk op basis van hun talenten, competenties, vaardigheden en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, en niet op basis van een richting, vak of beroep dat zij ooit een keer hebben gekozen (of waar zij in terecht zijn gekomen).
- Een instrument als Tiptrack kan de traditionele indelingen, schotten en sturingsmodellen in de arbeidsmarkt helpen doorbreken, en de arbeidsmarkt daarmee effectiever en dynamischer maken: (inter)sectoraal, regionaal, maar ook (meer) samenwerking met sociale partners en publieke partijen (gemeenten, UWV).
- Eigen initiatief van de gebruiker staat centraal plus de aansluiting bij eigen ervaringen en wensen.

### Lessons learned

- Tiptrack stimuleert werkenden en werkzoekenden om werk te zoeken buiten de eigen sector, in zowel kleine als grote bedrijven. Essentieel daarbij is dat het gebruik van Tiptrack buiten de werkgever om gaat. Daardoor hebben de werknemers meer het gevoel dat het iets van henzelf is (eigenaarschap).
- De technische doorontwikkeling van een app vergt meer tijd dan verwacht.
- Een vouchersysteem voor werknemers implementeren kost veel aandacht en afstemming. Dit omdat overleg met werkgevers intensief en langdurig plaats moet vinden om vertrouwen en commitment te kweken.
- Communicatie en implementatie zijn uitermate belangrijk. Het vouchersysteem vergt in feite een voorfinanciering vanuit het project. Het project kan de subsidie voor de vouchers pas achteraf innen. Dat geeft een risico, ook vanwege bewijslast. Hoe controleer je of een werknemer daadwerkelijk een bepaalde cursus heeft gevolgd of activiteit heeft ondernomen? Controle via de werkgever kan om verschillende redenen niet. Momenteel wordt onderzocht of dat via het betreffende trainingsbureau kan.
- Het is moeilijk zo niet onmogelijk om onderscheid tussen al dan niet met werkloosheid bedreigde werknemers te maken. In de eerste plaats is sprake van een 'glijdende schaal' en is er geen scherp en absoluut onderscheid in wel of niet bedreigd zijn. In de tweede plaats wordt dit (wel of niet dreigende werkloosheid) niet geregistreerd.
- Tiptrack richt zich op gedragsverandering bij werknemers maar ook voor werkgevers bleek Tiptrack een waardevol instrument. Dit omdat het werkgevers stimuleert om over te stappen van verzorgend naar faciliterend en informerend beleid.
- Tiptrack is gestoeld op eigen initiatief, maar persoonlijke begeleiding helpt (zeker bij laagopgeleiden).



**Algemene gegevens project**

<b>Projectnummers SZW</b>	2016DW2015, 2016DW2016, 2016DW2017, 2016DW2018, 2016DW2019
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	FNV
<b>Uitvoerder project</b>	FNV afd. Lokaal en Regionaal
<b>Subsidieperiode</b>	1 oktober 2016 t/m 31 december 2018; het project is na 1 januari 2019 voortgezet
<b>Budget totaal (directe kosten)</b>	5 keer € 1.103.863 (€ 5.519.315)
<b>Maximale subsidie SZW</b>	5 keer € 761.666 (€ 3.808.330)
<b>Gevraagde subsidie (einddeclaratie)</b>	€ 2.896.446 (76% van het maximum)

**Aanleiding voor het project**

Met het project Werken aan Werk (formeel vijf afzonderlijke DWSRA-projecten met eenzelfde 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 werkloos dreigen te worden ondersteunen om werk te vinden, werkloosheid te voorkomen of anderszins weerbaar te worden. De overtuiging is dat de vakbond 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 behouden 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 bestaande uit workshops over sollicitatievaardigheden (CV, sollicitatiegesprek, netwerken, presentatie, video-solliciteren, social media, e-portfolio, sollicitatiebrief), het 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 op de WW. Maximaal 30% van de deelnemers is maximaal twee maanden in de WW en de ambitie is dat de overige 30% binnen een half jaar na werkloosheid een baan vindt;
- Van de al werkloos werkzoekenden vindt minimaal 40% 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 aan UWV;
- Deelnemers zijn beter in staat om nieuw werk te aanvaarden. Dit onderzoekt FNV ook zelf door middel van een tevredenheidsonderzoek.

### Realisatie output

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; met deze verlenging zijn wel meer deelnemers gerealiseerd maar is het beoogde aantal van 1250 deelnemers per pakket niet volledig behaald.

### Realisatie outcome 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 deelname aan het project werk gevonden. Van de met ontslag bedreigde werknemers was dat 61% (eigen ambitie niet gehaald), van de WW-gerechtigden was dat 72% (ambitie behaald).
- Het merendeel van de deelnemers die werk hadden gevonden, vond een contract voor bepaalde tijd (55%); 27% werd flexwerker, 13% vond een vast dienstverband.
- Meer dan 80% van de deelnemers vindt dat zijn vaardigheden om werk te zoeken of zich te presenteren verbeterd zijn door deelname aan de pilot. 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.

### Realisatie outcome gemeten door Ecorys

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. De FNV projecten richtten zich dus veel meer dan gemiddeld op werkloze werknemers.

Van de groep deelnemers aan FVN-pilots die tijdelijk werkloos waren, was aan het einde van de periode 58% aan het werk. Dit is vergelijkbaar met het resultaat voor de gehele populatie van deelnemers aan DW-activiteiten (63%), maar ligt lager dan de eigen schatting van FNV (i.c. 72%).

### Verklaring verschillen Ecorys en FNV

De resultaten van FNV liggen iets lager dan die 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 aan het onderzoek (wat tot een bias kan leiden), versus ruim 1.000 in de BSN rapportages door FNV verantwoorde deelnemers in de kwantitatieve analyse van Ecorys.
- De methode om succes vast te stellen is verschillend: FNV hanteert een eigen opgave door de deelnemers in een 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 door ons niet als succes gemeten.

Beide verschillen leiden tot een lager resultaat in de kwantitatieve analyse van Ecorys dan die van de FNV-cijfers.

### 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 te 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 Nederland 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:

- Het vraagt tijd voor een grote organisatie als FNV om 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 in de regio's 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 overigens wel een toelichting geven op informatiebijeenkomsten voor mensen die een WW-uitkering gaan aanvragen en ook op consulentenniveau was samenwerking vaak goed.

### **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.

## DW20110 - Werkgelegenheid - 24h Personal Plan

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20110
Indiener van het project (contractpartij)	Novaka
Uitvoerder van het project	Novaka
Subsidieperiode	15 juli 2016 t/m 31 december 2018
Directe kosten (begroot)	€ 1.770.914
Maximale subsidie SZW	€ 1.221.930
Gevraagde subsidie (einddeclaratie)	€ 1.075.391 (88% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Het aantal medewerkers in de kantoorbranche loopt terug. Om deze medewerkers geschikt te maken voor ander werk, binnen dan wel buiten de sector, heeft Novaka het 'Werkgelegenheid - 24h Personal Plan' project opgezet.

### Doel van het project

Het project 'Werkgelegenheid – 24h Personal Plan' is erop gericht om in-, door- en uitstroom van werknemers en werkzoekenden te vergroten. De activiteiten hebben als doel het bieden van ondersteuning bij loopbaanontwikkeling, -oriëntatie, en het bieden van handvatten aan met ontslag bedreigde werknemers om snel een nieuwe baan te kunnen vinden.

Oorspronkelijk was dit project bedoeld voor werkloze werkzoekenden, maar vanwege tegenvallende resultaten met betrekking tot het aantal deelnemers (vanuit de oorspronkelijke beoogde doelgroep) aan de 24H Personal Plan Workshop is besloten om ook werkende werkzoekenden aan de workshops te laten deelnemen.

### Projectactiviteiten

Het project 'Werkgelegenheid – 24h Personal Plan' bestaat uit drie activiteiten in de vorm van een drietrapsraket:

Activiteit	Omschrijving	Realisatie
App & Portal	Een sectoraal portaal waar alle werknemers, werkgevers en werkzoekenden die werkzaam zijn in de boek- en kantoorbranche, of die willen instromen, gebruik van kunnen maken. App & portal bieden toegang tot relevante vacatures in de boek- en kantoorvakhandel, cv-check, loopbaanadvies, -instrumenten, -testen en stappenplannen voor loopbaanontwikkeling, mobiliteit en beroepskeuze.	In plaats van een volledig nieuwe app en portal te ontwikkelen zijn bestaande apps en platformen aan elkaar gekoppeld met behulp van een zogenaemde 'stekkerdoos'. Hiertoe is het platform van SynQues gekoppeld aan de het platform van ContextMapp waardoor deelnemers aan de 24h personal Plan Workshops en/of het 'vitaliserend aanbod' via 'single signon' een DISC®-profiel kunnen maken en voorbereidingsopdrachten voor de 24h Personal Plan Workshop.
24H Personal Plan	Een workshop die zorgt voor verdere intensieve ondersteuning op maat. Werkzoekenden krijgen een beeld van en worden klaargestoomd voor vacatures in zowel de boek- of kantoorvakhandel als daarbuiten. Werkenden leren de regie te	Het beoogde resultaat was 10.000 mensen in aanraking te laten komen met het project en 2000 mensen deel te laten nemen aan de 24H personal plan Workshop.

Activiteit	Omschrijving	Realisatie
	nemen over hun eigen loopbaan, versterken hun persoonlijk leiderschap en ontwikkelen competenties en talenten die nodig zijn voor hun huidige werk en met oog op de toekomst, binnen dan wel buiten de branche. Medewerkers die uitstromen uit de boek- en kantoorvakhandel worden klaargestoomd om de arbeidsmarkt te betreden om zo sneller en beter de overstap te kunnen maken naar ander werk.	Het platform is 8.000 keer bezocht, de app is ca 5.400 keer gedownload. Van de 2000 beoogde workshop deelnemers hebben uiteindelijk 1800 tot 1850 aan de workshop mee gedaan.
Opvolging met vitaliserend aanbod	Het vergroten van de werkgelegenheid in de branche zodat medewerkers er aan het werk blijven en werkzoekenden er snel een baan vinden. Dit door het ontwikkelen van (nieuwe) competenties en het vergroten van de innovatiekracht, het verandervermogen en de wendbaarheid van organisaties, medewerkers en werkzoekenden. Na afloop van de workshop werd een 'vitaliserend aanbod' aan de deelnemers ter beschikking gesteld in de vorm van coaching, workshops en trainingen, on-the-job en maatwerk-trainingen. Elke deelnemer kon aanspraak maken op een scholingsvoucher met een waarde van € 700,- waarmee hij/zij zich rechtstreeks of via zijn/haar werkgever in kon schrijven voor een cursus, training op workshop naar keuze.	In de praktijk blijkt dat lang niet alle deelnemers van de 24h Personal Plan Workshops gebruik hebben gemaakt van dit vitaliserend aanbod. Het beoogde resultaat was 2000 mensen deel te laten nemen aan het vitaliserend aanbod. Een wijzigingsverzoek om dat laatste getal bij te stellen naar 800 werd goedgekeurd door het ministerie. Uiteindelijk hebben 877 werkenden en werkzoekenden deelgenomen aan het vitaliserend aanbod.

Daarnaast is er voor dit project het magazine INOVA ontwikkeld. Daarin staan interviews met werkgevers en werknemers over het werken in de kantoorbranche en informatie over innovaties die (vaak onzichtbaar) plaatsvinden in de sector om zo de rol van de kantoorbranche te herdefiniëren, werknemers te stimuleren actief met de verandering mee te gaan en werkzoekenden enthousiast te maken voor een baan in de kantoorbranche. Daarnaast bevatte het magazine informatie over de cao, Tiptrack (een andere, mede vanuit DWSRA gefinancierde app ter verhoging van werknemersvitaliteit en -mobiliteit) en het volledige 24h Personal Plan Programma. Er zijn in 2018 vier edities van INOVA verschenen, in een oplage van gemiddeld 4.700 exemplaren; de eerste editie werd gedrukt in een oplage van 10.000 stuks. Alle werknemers ontvingen een exemplaar via hun werkgever.

### Knelpunten

Er was oorspronkelijk beoogd 100 werkzoekenden aan de activiteiten deel te laten nemen, waarbij 50% baangarantie werd gegeven. Deze aantallen vielen echter tegen (7 à 8 deelnemers), waardoor besloten is om ook werkenden toegang tot de activiteit te geven. Ondanks een inspanningsafspraken (100 deelnemers) met het UWV was het moeilijk om de samenwerking lokaal vorm te geven.

Daarnaast was het feit dat bedrijven een deel van de kosten voor hun werknemers moesten financieren een belemmering. Dat werkgevers hun werknemers een tijd zouden moeten missen, bleek moeilijk. Mede hierdoor bleek dat meerdere gesprekken nodig waren voordat iemand bereid was mee te doen, waardoor het veel tijd kostte om deelnemers te vinden.

## Succesfactoren

De gekozen aanpak borduurde voort op wat er al in het sectorplan gebeurde. De partijen waarmee samengewerkt is (trainers, coaches) waren al betrokkenen. Wat ook succesvol bleek, was het investeren in informatievoorziening; drukken van flyers, uitgeven van magazine en nieuwsbrief, bezoeken van bedrijven, deelnemers aan het woord laten, veel interviews.

Ook de steun van vakbonden, d.m.v. een financiële bijdrage en het steunen van het project door mee te werken aan interviews en informatie aan vakbondsleden te versturen, heeft positieve invloed gehad: er is een samenwerkingsverband aangegaan met de boekverkoopsector (CNV-vakmensen).

## Lessen

- Er is veel gewerkt met zelfontwikkelde digitale middelen. Hiermee werken en het goed werkend krijgen was uiteindelijk moeizamer dan in eerste instantie was ingeschat. Het gebruik van de app om deelnemers voor de bereiden op de training was wellicht niet altijd succesvol. Als een functionaliteit niet werkt, haken mensen af, bleek in de praktijk. Het is dan ook belangrijk om hier vooraf goed over na te denken. De app en portal zijn gedurende het project gefinetuned om de functionaliteit en gebruikerservaring te verbeteren.
- Gedurende het project zijn er tablets aangeschaft om deelnemers mee te laten werken tijdens de trainingen. Men kwam er achter dat niet iedereen goed weet hoe te werken met digitale middelen. Het is goed om je hiervan bewust te zijn.
- Daarnaast heeft het project het inzicht opgeleverd dat marketing gericht op leidinggevenden en werknemers meer opleverde dan marketing gericht op werkzoekenden.
- Bovendien heeft men geleerd dat er, vanwege de snel veranderende sector, continu behoefte is aan innovatie. Dit geldt voor de gehele Retail sector. De markt verandert waardoor meerdere competenties onder medewerkers nodig zijn (bijv. zowel technische competenties als verkoopcompetenties).

## Borging

Er is subsidie aangevraagd om het project voort te kunnen zetten. Dit is nodig om de bestaande infrastructuur overeind te houden. Verdere financiering wordt geborgd door afspraken in de CAO: werkgevers moeten werknemers een budget geven voor vitaliteitsdoeleinden.

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016DW20112
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	St. Opleiding & Ontwikkeling Flexbranche (STOOF)
<b>Uitvoerder van het project</b>	STOOF
<b>Subsidieperiode</b>	1 oktober 2016 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 1.111.720
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 767.086
<b>Gevraagde subsidie (eindeclaratie)</b>	€ 286.212 (37% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Werknemers die recent werkloos zijn geworden binnen een regio, sector of beroep met weinig baanperspectief kunnen problemen ervaren met het schakelen naar ander werk, omdat zij niet direct inzetbaar zijn op een ander beroep. Deze mismatch tussen vraag en aanbod kan niet zomaar ongedaan worden gemaakt, zo ervaart de uitzendsector. Enerzijds omdat inlenende werkgevers eisen stellen waar sommige arbeidskrachten niet aan kunnen voldoen, anderzijds omdat uitzendorganisaties vaak onvoldoende in staat zijn om de mismatch op te lossen. Doorgaans ontbreekt het de uitzendorganisaties aan financiële middelen, maar ook regelgeving legt beperkingen op ten aanzien van scholing en onbetaald werk.

Tegen deze achtergrond en met dit project wil de uitzendbranche WW gerechtigde werkzoekenden die maximaal 6 maanden een WW hebben matchen met een (tekort)baan in de betreffende regio waarvoor een bepaalde beroepsopleiding/-cursussen vereist zijn welke de kandidaat nog niet succesvol gevolgd heeft.

### Doel van het project

Het doel van dit project is dat de doelgroep (WW gerechtigde werkzoekenden met maximaal 6 maanden een WW-uitkering) via stage, begeleiding en scholing aan het werk wordt geholpen. Hierbij is het essentieel dat de opleiding bijdraagt aan het perspectief op werk en een certificaat of diploma. Beoogd wordt dat 400 deelnemers middels dit project worden geplaatst op een betaalde baan. Uitzendorganisaties kunnen hiervoor bij STOOF een projectaanvraag indienen. Uitzendorganisaties die door STOOF geselecteerd worden voor deelname aan deze pilot worden getraind en begeleid om via een uniforme werkwijze deze doelgroep te bemiddelen.

### Projectactiviteiten en resultaten

In dit project wordt onderscheid gemaakt in zogenaamde “voorwaarde scheppende” activiteiten, zoals het ontwikkelen van een werkwijze, bijscholing van medewerkers van uitzendorganisaties en communicatie met inlenende werkgevers (A-activiteiten), en activiteiten die direct gericht zijn op de doelgroep van het project (B-activiteiten).

#### Doelstellingen A-activiteiten

- Ontwikkeling van lesprogramma voor medewerkers van uitzendorganisaties die het project zullen uitvoeren.
- Bijscholing van 75 medewerkers van uitzendorganisaties die het project zullen uitvoeren.
- Begeleiding deelnemende organisatie tijdens de looptijd van het project.
- Monitoring van de voortgang van de pilots aan de hand van vragenlijsten en groepswijze evaluaties.
- Opstellen communicatieplan en onderhouden communicatie met inlenende werkgevers om te stimuleren tot deelname.

- Samenwerking met UWV: afspraken op landelijk niveau tussen STOOFF/DOORZAAM en UWV over de uitvoering van het project worden vertaald naar de regio.

#### *Realisatie*

- Er is een bijscholingsmodule ontwikkeld voor medewerkers van uitzendorganisaties die het project uitvoeren.
- Er is bijscholing gegeven aan 15 medewerkers van uitzendorganisaties (20% van doel).
- Er is gemiddeld genomen 1 dag per week begeleiding gegeven gedurende de projectperiode.
- De voortgang van de pilots is aan de hand van vragenlijsten en groepsgewijze evaluaties gemonitord. Er heeft maandelijks een bijeenkomst plaatsgevonden met de begeleiders waarin knelpunten zijn besproken.
- Het communicatieplan is opgesteld en uitgevoerd.
- Het succes van de samenwerking met UWV verschilde per uitzendorganisatie en per vestiging van het UWV. Met grotere organisaties als Randstad is het gelukt om snel te schakelen. Met kleinere organisaties bleek dit lastiger doordat zij zich vaak in de opstartfase bevonden.

#### *Doelstellingen B-activiteiten*

- Werving potentiële vacatures (400).
- Werven van de doelgroep. Beoogd wordt om 1000 potentiële deelnemers te werven waaruit 400 daadwerkelijke deelnemers worden geselecteerd.
- Organisatie uitvoering intake, stage en competentiescan (700).
- Scholing van deelnemers in (tekort)beroepen (125).
- Plaatsing van deelnemers, indien mogelijk, op een betaalde baan (125).

#### *Realisatie*

- Er zijn 400 potentiële vacatures gevonden.
- Er zijn veel meer dan 1000 potentiële deelnemers benaderd, maar het beoogde aantal van 400 daadwerkelijke deelnemers is niet behaald. Door een aantrekkende economie is het zeer lastig geweest om potentiële arbeidskrachten te vinden. Daarnaast zagen de beschikbare kandidaten geen noodzaak tot omscholing.
- Voor 200 deelnemers is een intake en soms een stage en competentiescan uitgevoerd (doel: 700).
- Er is scholing aangeboden aan minder deelnemers dan beoogd. In de einddeclaratie zijn de kosten voor 84 deelnemers opgenomen. Er hebben wel enkele mensen meer deelgenomen, maar deze kosten waren niet goed verantwoord.
- Er werd oorspronkelijk beoogd om 400 deelnemers duurzaam te plaatsen op een betaalde baan. Dit doel is bijgesteld naar 125 plaatsingen. Uiteindelijk zijn 51 mensen geplaatst in een duurzame baan.

#### **Knelpunten**

- Een knelpunt is het teruglopende aantal WW'ers geweest waardoor het lastiger was om deelnemers te werven uit de doelgroep. De projectaanvraag is ingediend in het staartje van de crisis, nu trekt de economie juist weer aan, wat ook zijn invloed heeft op de omvang van de werkloosheid.
- Een ander knelpunt is de privacywetgeving. Sommige uitzenders leveren geen urenstaat aan omdat ze dan een loonstrook moeten aanleveren. Voor verantwoording zijn echter BSN-gegevens nodig.
- Een laatste knelpunt is dat het project langzaam van start is gegaan. Sommige uitzenders hebben tijd nodig gehad om zich de andere werkwijze eigen te maken. Ze leverden niet of te laat resultaten aan.



### **Succesfactoren**

De aanpak heeft geleid tot meer bewustwording op het gebied van de mogelijkheden van intersectoraal werken. Het is mogelijk gebleken om mensen om te scholen tot arbeidskrachten voor een andere sector dan waarvoor zij in eerste instantie werkzaam zijn geweest. Dit gedachtegoed kan worden toegepast op groepen arbeidskrachten die nu werk uitvoeren dat wellicht over tien jaar wordt geautomatiseerd. Er kan nu al nagedacht worden op welke wijze deze arbeidskrachten (in de toekomst) omgeschoold kunnen worden. Om zo te voorkomen dat deze werknemers straks werkloos raken.

### **Lessen**

Er lijkt een behoefte te zijn aan een meer structurele visie op de arbeidsmarkt. Middels data kunnen er voorspellingen worden gedaan over groepen mensen die op de korte termijn en lange termijn werkloos raken door een veranderende arbeidsmarkt. Door hier inzicht in te krijgen, kan er eerder worden ingespeeld op toekomstige werklozen door bijvoorbeeld preventief scholingsbudget toe te kennen.

### **Borging**

Door een veranderende arbeidsmarkt zijn er minder kortstondige werklozen dan bij de start van het project. Hierdoor heeft het project in de huidige arbeidsmarkt niet voldoende toegevoegde waarde om te worden voortgezet.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20124
Indiener van het project (contractpartij)	FNV
Uitvoerder van het project	FNV, stichting LOF
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 874.000
Maximale subsidie SZW	€ 603.060
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Per 1 juli 2016 hebben de sectorale loopbaanvoorzieningen in de bouwsector een grote wijziging ondergaan. In plaats van het Loopbaantraject Bouw en Infra kunnen werknemers onder de bouwcao vanaf die datum gebruik maken van een individueel leerbudget. Hiermee is de – voorheen al beperkte – mogelijkheid voor werklozen uit de sector om van loopbaanvoorziening gebruik te maken volledig weggefallen.

FNV heeft als loopbaanondersteuning voor werkenden in de bouwsector Mijn Loopbaancoach (MLC) opgericht. Met dit project wil FNV het instrumentarium van MLC ook toegankelijk maken voor kortdurend werkzoekenden en flexwerkers, teneinde een gelijk speelveld op het vlak van loopbaanondersteuning voor iedere werknemer in de bouwsector, ongeacht arbeidsstatus.

### Doel van het project

Het doel van dit project is om 380 kortdurende werklozen (niet langer dan zes maanden werkloos) en flexwerkers (met werkloosheid bedreigd) te ondersteunen en begeleiden in het aansluiten op de arbeidsmarkt middels loopbaandienstverlening Mijn Loopbaancoach.

### Projectactiviteiten

De dienstverlening van Mijn Loopbaancoach bestaat uit een drietal basistrajecten. Daarnaast omvat het project ook modulaire dienstverlening, hetgeen ter aanvulling of ook als incidentele interventie kan worden ingezet om de loopbaanontwikkeling van deelnemers te versterken.

#### *Traject A: loopbaanonderzoek*

Traject A betreft loopbaanonderzoek, bestaande uit oriëntatiegesprekken, coaching gesprekken, 3-gesprek, en het opstellen van een ontwikkelplan. Het loopbaanonderzoek is bedoeld om zicht en grip te krijgen op de loopbaanvraag van de deelnemer. Wat is er nodig om de duurzame inzetbaarheid van de deelnemer te agenderen en te stimuleren?

#### *Realisatie*

Het beoogde doel was om 100 deelnemers van loopbaanadvies te voorzien. Dit doel is behaald. Er zijn 120 deelnemers geworven.

#### *Traject B: loopbaanonderzoek aangevuld met persoonlijke marketing*

Traject B vult traject A aan met activiteiten gericht op de persoonlijke marketing van de deelnemer. Hoe kan de deelnemer zijn professionele kwaliteiten optimaal inzetten? Hoe bevorder je je eigen duurzame inzetbaarheid? Hoe maak je jezelf aantrekkelijk en hoe presenteert jezelf op de arbeidsmarkt? Hoe kan de deelnemer met de actuele inzichten van nu, zijn ideale baan verwezenlijken?

#### *Realisatie*

Het beoogde doel was om 50 deelnemers van een professioneel persoonlijk profiel, een uitgewerkte strategie incl. persoonlijk actieplan, en persoonlijke profiel incl. up-to-date cv, te

voorzien. Dit doel is niet behaald door verschuivingen in de aantallen deelnemers tussen de trajecten. Er hebben 2 deelnemers deelgenomen aan loopbaanonderzoek binnen traject B.

#### *Traject C: Loopbaanonderzoek aangevuld met persoonlijke marketing en jobsearch*

Als aanvulling op bovengenoemde trajecten krijgt de deelnemer 3 maanden lang individuele ondersteuning bij het instellen van zoekprofielen in online vacaturebanken, het initiëren van actieve mailingen, en het organiseren van netwerkgesprekken.

#### *Realisatie*

Het beoogde doel was om 100 deelnemers van een uitgewerkt en geactiveerd job-profiel, en eventueel aantoonbare nieuwe aanstelling te voorzien. Gedurende het project is in overleg met UWV besloten om te focussen op het loopbaanonderzoek (Traject A), en niet op de andere trajecten. Om deze reden is de focus verlegd en Traject C niet uitgevoerd. .

#### *Modulaire dienstverlening*

- **Assessment:** Een psychologisch onderzoek met een specifiek doel (b.v. geschiktheid voor ontwikkeling richting management-positie), waarbij verschillende psychologische hulpmiddelen zoals tests, vragenlijsten, interviews en rollenspelen worden gebruikt om er achter te komen of een deelnemer geschikt is voor een bepaalde functie.
- **Persoonlijke kracht:** Bij het werken aan de duurzame inzetbaarheid van een deelnemer kan het ook nodig zijn de dienstverlening te richten op de balans tussen werk en privé. De adviseur kan de deelnemer leren wat het betekent om in balans te zijn, hoe de deelnemer dit kan houden en wat de rol is van gezondheid en leefstijl. De deelnemer leert om in zijn of haar kracht te staan en wat de balans is tussen gas geven en stilstaan in de hectiek van het dagelijks leven.
- **Coaching werk en inkomen:** Individuele ondersteuning bij praktische financiële vraagstukken die samenhangen met een verandering van baan. Hierbij valt te denken aan de inkomenssituatie, pensioensopbouw, subsidies etc. Onderdeel van de dienstverlening is een financieel advies en eventueel een verwijzing naar relevante instanties.
- **E-portfolio:** Om de deelnemer in staat te stellen een e-portfolio voor zichzelf op te stellen met gebruikmaking van een professioneel format, biedt de adviseur individuele ondersteuning met huiswerkopdrachten in 2 á 3 gesprekken.
- **Scholingsplan:** Individuele ondersteuning bij het uitwerken van de scholingsvraag wanneer aanvullende scholing nodig is om een baan te verwerven buiten de Bouwsector. Hierbij worden de soorten opleidingen, opleidingsinstituten, locaties, kosten en lestijden geanalyseerd om mogelijkheden in beeld te brengen die aansluiten bij de wensen van de deelnemer.

#### *Realisatie*

De modulaire dienstverlening is maar zeer beperkt gerealiseerd. Er zijn 2 deelnemers geweest die een assessment hebben uitgevoerd en 2 deelnemer die een individueel stappenplan hebben gemaakt. De overige modules zijn niet gevolgd.

#### **Knelpunten**

Grootste knelpunt was dat het projectontwerp was gebaseerd op intensieve samenwerking met UWV om de aantallen werkzoekenden te behalen. In de uitvoering werd na overleg met UWV duidelijk dat het project zich het best kon richten op het loopbaanonderzoek en minder op andere onderdelen. Het relatieve belang van de verschillende onderdelen is hierdoor gewijzigd. Andere typen dienstverlening is ook bij UWV beschikbaar en op dat punt was geen interesse tot samenwerking. In sommige regio's ging de samenwerking met UWV beter dan in andere regio's.

### **Succesfactoren**

Het hebben van een netwerk, persoonlijke contacten in de regio met UWV en bedrijven is een belangrijke succesfactor geweest. Hierdoor was het mogelijk om bedrijven direct te contacteren. Via deze bedrijven is het gelukt om met ontslag bedreigde deelnemers te werven.

### **Lessen**

Dit project was gericht op werklozen, dat is toch andere doelgroep waar nog geen voorzieningen voor zijn. Vanwege het ontbreken van regulier aanbod raken werklozen snel uit beeld. Met het project konden deze worden bediend.

### **Borging**

Er is nog geen definitief besluit genomen over voortzetting van dit project. Er ligt een idee om alle loopbaan gerelateerde activiteiten van FNV samen te brengen. De verwachting is dat er een proces van drie jaar voorafgaat aan het samenbrengen van de verschillende projecten, omdat alle projecten op hun eigen manier zijn ingericht. Tegen die tijd is ook duidelijk of de samengebrachte projecten een structureel onderdeel worden van de FNV-dienstverlening of dat het ook aan niet-leden wordt aangeboden.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20125
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	CA-ICT i.s.m. partners
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 880.000
Maximale subsidie SZW	€ 607.200
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De arbeidsmarktregio Groningen kent een grote groep hoogopgeleide werkzoekenden. Ook kent de regio een grote groep ICT-medewerkers met weinig loopbaanperspectief als gevolg van krimpberoepen. Beide groepen willen de transitie maken naar ander werk, maar beschikken niet over de juiste kennis en competenties om invulling te geven aan de openstaande vacatures. De ICT-sector in Groningen is een groeiende sector en kent kansrijke beroepen waar continu vraag naar is. Indien de groep werklozen en werkzoekenden in de regio wel zou beschikken over de juiste kennis en vaardigheden biedt de ICT-sector hen goede perspectieven op nieuw werk.

### Doel van het project

Het algemene doel van dit project is om 80 werkzoekenden en hoogopgeleide werklozen met behulp van een begeleiding- en opleidingstraject te begeleiden in een transitie naar werk in de ICT-sector in de regio Groningen.

Meer specifiek kent het project de volgende doelstellingen:

- Met ontslag bedreigde werknemers inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector. Het gaat hier ofwel om mensen die reeds werkzaam zijn in de ICT-sector, maar in een loopbaanpad zitten met weinig perspectief, ofwel mensen die in een ander beroep werkzaam zijn dan ICT maar wel een duidelijke affiniteit voelen met ICT.
- De loopbaanmogelijkheden van met ontslag bedreigde werknemers verbreden door de overstapmogelijkheden naar ander werk in de ICT-sector te vergroten door middel van om- of bijscholing.
- Voorkomen dat werknemers in de ICT-sector of in ICT-functies in de (nabije) toekomst met ontslag bedreigd worden door middel van om- of bijscholing. Het gaat hier in het bijzonder om die werknemers in ICT-functies waarvan verwacht wordt dat die in de toekomst met ontslag bedreigd gaan worden.
- Werklozen met een WW-uitkering die een affiniteit voelen met ICT inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector.
- Werklozen waarvan in de loopbaan oriëntatiefase is gebleken dat er een duidelijke voorkeur en affiniteit met een ICT-sector is helpen aan de juiste kwalificaties voor een kansrijke baan in de ICT-sector door middel van om- of bijscholing.
- Werklozen waarvan in de loopbaan oriëntatiefase is gebleken dat er een duidelijke voorkeur en affiniteit met een ICT-sector is, begeleiden richting een baan in de ICT-sector.

### Activiteiten en realisatie

Het project omvat twee hoofdactiviteiten die kunnen worden ingedeeld in meerdere sub-activiteiten.

#### 1. Bieden van ondersteuning bij oriëntatie loopbaanmogelijkheden

- a. Continu monitoren van de regionale vraag naar ICT'ers;
- b. Inventarisatie vraag arbeidsmarkt;

- c. Werving van kandidaten voor duurzame plaatsing in ICT-sector;
- d. Selectie van kandidaten;
- e. Assessment om te bepalen of de kandidaat geschikt is om te werken in een ICT-functie;
- f. Loopbaanbegeleiding aan de hand van een persoonlijk opleidings- en begeleidingsplan;
- g. Plaatsing en begeleiding.

## 2. Om- en bijscholing

Dit project ondersteunt kandidaten die in het kader van de loopbaanoriëntatie activiteiten (activiteit 1) om- of bijscholing dienen te volgen om over de juiste competenties en vaardigheden te beschikken om duurzaam geplaatst te worden in de ICT-sector. Op basis van de gevraagde profielen wordt een opleidingstraject ontwikkeld waarin de gevraagde kennis en competenties worden aangeleerd. De technologieën en onderwerpen die in het opleidingstraject worden behandeld, worden afgestemd op de behoefte van de bedrijven in de regio. Daarnaast wordt aan bedrijven met vacatures gevraagd of zij praktijkopdrachten willen aanleveren door de kandidaten worden behandeld. Op deze manier werken de kandidaten tijdens de opleiding aan actuele en praktijkgerichte projecten.

Het onderwijsprogramma wordt op maat gemaakt en afgestemd op de behoefte van het loopbaan oriëntatie traject. De opgedane kennis wordt getoetst door middel van officiële examens. Kandidaten beschikken na het examen dan ook over internationaal erkende certificeringen. Een officieel erkend certificaat versterkt hun positie in de arbeidsmarkt.

### Realisatie

- Er werd beoogd om 80 kandidaten inzicht te laten krijgen in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector. Dit doel is behaald.
- Het is gelukt om dezelfde 80 kandidaten op basis van loopbaanadvies een om- en bijscholingstraject, gericht op het vinden van een kansrijk beroep in de ICT-sector aan te bieden.
- Deze 80 kandidaten hebben, veelal vanuit een uitkeringssituatie, een baan in de ICT-sector of in een ICT-functie gevonden.
- Door de loopbaanoriëntatie en de behaalde kwalificaties van de scholing is de dreiging van toekomstige werkloosheid voor de deelnemer sterk afgenomen. De kandidaat heeft een sterkere positie op de arbeidsmarkt gekregen.

### Knelpunten

- In de uitvoering bleef de realisatie van dit project achter, het CA-ICT heeft daarom besloten om naast de uitvoerder waaraan het project initieel gegund was een tweede uitvoerder toe te voegen waarmee de realisatie naar 100 % is gegroeid.

### Succesfactoren

- Er zijn bij de start afspraken met de uitvoerders gemaakt. Deze afspraken hebben betrekking op de wijze waarop zaken moeten worden ingediend en gerapporteerd. Na twee kwartalen wordt contact opgenomen, indien er geen informatie is aangeleverd.
- Er is draagvlak voor de uitvoering van het project gecreëerd, bijvoorbeeld door snel te reageren op vragen.
- De sociale partners zijn onderdeel van het bestuur van CA-ICT. Ze ontvangen elke maand een rapportage over de voortgang van het project. Op basis hiervan formuleren ze aanbevelingen om het project bij te sturen.

### Lessen

- Het project heeft tot inzicht gebracht dat veel regio's geen zicht hebben op het aandeel van IT professionals op de arbeidsmarkt.
- Het is belangrijk om het project strak te organiseren. Zo moet er een projectplan worden opgesteld, er moet een goede selectie van uitvoerders gemaakt, heldere afspraken over monitoring. Ook moet er lef worden getoond door de projectleiding om het project bij te sturen wanneer nodig.
- Een project moet aan een vraag voldoen. Indien er geen specifieke vraag is, leveren de inspanningen die worden geleverd bij voorbaat niets op. Hierom is niet gestuurd op een inspanningsverplichting.

### Borging

Het project was projectmatig opgezet (uitgaand van een beperkte looptijd) en wordt daarom niet voortgezet.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20127
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	Matchcare
Subsidieperiode	01-01-17 t/m 30-6-19
Directe kosten (begroot)	€ 905.000
Maximale subsidie SZW	€ 624.450
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de arbeidsmarktregio's Groot-Amsterdam en Zuid-Limburg is veel vraag naar gekwalificeerde ICT-medewerkers. Naar verwachting zal deze vraag de komende jaren verder toenemen. De eisen die gesteld worden aan ICT-functies zijn echter aan verandering onderhevig. ICT is verweven in de rest van de economie, waardoor de grens tussen ICT'ers en overige beroepen steeds meer vervaagt. Op de arbeidsmarkt wordt van ICT'ers gevraagd dat zij ook over andere vaardigheden dan puur primaire ICT-vaardigheden beschikken. Er komen steeds meer vacatures beschikbaar voor hoger opgeleide ICT'ers waarin wordt gevraagd om 'nieuwe' kennis en vaardigheden. Deze ontwikkeling zet druk op de beschikbaarheid van personeel voor de ICT-sector. Medewerkers met kennis en vaardigheden die 'achterhaald' zijn, zullen worden vervangen door ICT-professionals die beter kwalificeren, waardoor zij afvloeien en mogelijk in de WW terecht komen. Veel werkzoekenden en WW-gerechtigden zijn onvoldoende op de hoogte van de gevraagde vaardigheden in de ICT-sector en hebben moeite met het maken van een verbinding tussen de gestelde eisen en hun eigen vaardigheden.<sup>1</sup>

### Doel van het project

Het project beoogt werkzoekenden en WW-gerechtigden in de ICT-sector van de arbeidsmarktregio's Groot-Amsterdam en Zuid-Limburg:

1. Inzicht te geven in hun eigen vaardigheden en de mate waarin deze aansluiten op de arbeidsmarkt;
2. Meer grip te geven op hun mogelijkheden om zich beter te profileren; en
3. Meer inzicht te geven in de loopbaanmogelijkheden binnen de sector.

### Projectactiviteiten en realisatie

Het project bestaat uit verschillende onderdelen om bovengenoemde doelen te verwezenlijken. CA-ICT beoogde in samenwerking met onder andere de centrumgemeenten Heerlen en Amsterdam de volgende activiteiten uit te voeren:

#### *Het E-assessment*

Ten eerste zullen zij een E-assessment ontwikkelen. Het E-assessment maakt inzichtelijk welke kwaliteiten en competenties de deelnemers bezitten. Vernieuwend aan het E-assessment is de integratie met het European e-Competence Framework (eCF), het Europese raamwerk voor ICT-competenties. Hierdoor kunnen de mogelijkheden voor een deelnemer in de ICT-sector uitgebreid worden weergegeven.

#### *Het ICT ePortfolio*

De ontwikkeling van een ePortfolio waarin de doelgroep hun werkervaring, vaardigheden en skills kenbaar kunnen maken. Personen die een ICT ePortfolio maken krijgen informatie over hun eigen

<sup>1</sup> Bron: Projectaanvraag.



talenten, de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en de opleidingen die zij kunnen volgen. Daarnaast krijgen zij feedback van uitvoerder Matchcare over hun loopbaanmogelijkheden in de ICT en de regionale ICT beroepen. Bovendien kunnen middels de databank waaraan het ICT ePortfolio is verbonden trends worden afgelezen over ontwikkelingen in de markt die relevant zijn. Deze informatie kan vervolgens worden vertaald naar loopbaanadvies.

### *Loopbaanoriëntatietrajecten*

Veel personen in de doelgroep weten niet op welke manier zij hun loopbaan willen inrichten. Hiervoor wil het samenwerkingsverband een loopbaanoriëntatie beschikbaar stellen. De loopbaanoriëntatie is een vervolg op het e-assessment en bestaat uit een intakegesprek, loopbaantest met als resultaat een persoonsprofiel en een coaching gesprek met een gekwalificeerde loopbaanadviseur. Dit helpt de doelgroep gerichte loopbaankeuzes te maken en concrete vervolgstappen te zetten om hun vaardigheden, competenties en kennis te ontwikkelen. De loopbaanoriëntatie wordt afgesloten met een persoonlijk actieplan.

### *Realisatie*

- Er is een werkend online e-assessment dat aantoonbaar toegankelijk is vanaf minimaal acht websites gerealiseerd.
- Het doel was om minimaal 3.000 deelnemers een e-assessment te laten afleggen om inzicht te krijgen in hun eigen skills en de aansluiting op de regionale ICT-arbeidsmarkt. Dit doel is grotendeels gerealiseerd.
- Tot slot is het doel van 400 deelnemers die door middel van een loopbaanoriëntatietraject inzicht hebben gekregen in loopbaanmogelijkheden door middel van een intake, loopbaantest en/ of coachgesprek, behaald.<sup>2</sup>

### **Knelpunten**

- De projectleider ontving bij de start van het project weinig informatie van de uitvoerders. Naar aanleiding hiervan is contact opgenomen en zijn ze hierop aangesproken.
- De uitvoerder was verantwoordelijk voor het regelen van de cofinanciering, dat bleek niet even makkelijk in beide regio's. Ook omdat in dit project loopbaan oriëntatie in plaats van concrete scholingsactiviteiten gerealiseerd werd. Dit maakte het minder aantrekkelijk voor werkgevers om dit project te co-financieren. In Zuid-Limburg lukte de cofinanciering voor dit project beter (makkelijker) dan in de regio Groot-Amsterdam.

### **Succesfactoren**

- Er zijn bij de start afspraken met de uitvoerders gemaakt. Deze afspraken hebben betrekking op de wijze waarop zaken moeten worden ingediend en gerapporteerd. Na twee kwartalen wordt contact opgenomen, indien er geen informatie is aangeleverd.
- Er is draagvlak voor de uitvoering van het project gecreëerd, bijvoorbeeld door snel te reageren op vragen.
- De sociale partners zijn onderdeel van het bestuur van CA-ICT. Ze ontvangen elke maand een rapportage over de voortgang van het project. Op basis hiervan formuleren ze aanbevelingen om het project bij te sturen.

### **Lessen**

- Het is belangrijk om het project strak te organiseren. Zo moet er een projectplan worden opgesteld, er moet een goede selectie van uitvoerders gemaakt, heldere afspraken over monitoring. Ook moet er lef worden getoond door de projectleiding om het project bij te sturen wanneer nodig.

---

<sup>2</sup> Bron: <https://www.stvda.nl/nl/doorstart/overzicht%20projecten/loopbaanoriëntatie-groot-amsterdam-en-zuid-limburg.aspx>.

- Er moet sprake zijn van een expliciete vraag vanuit de arbeidsmarkt om tot succesvolle plaatsing te komen. Indien er geen specifieke vraag van werkgevers is, is het risico groot dat de inspanning in een dergelijk project tot een lager resultaat (in de vorm van plaatsing bij een werkgever) leidt

### **Borging**

Dit project wordt niet voortgezet gezien het projectmatige (tijdsgebonden) karakter van de activiteiten. Maar de inzichten uit dit project worden meegenomen bij de vormgeving van vervolgactiviteiten van project SRA20146 (Arbeidsmarktonderzoek ICT met Topsectoren).

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016DW20130
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	CA-ICT
<b>Uitvoerder van het project</b>	CGI en andere ICT-bedrijven
<b>Subsidieperiode</b>	01-01-17 t/m 30-6-19
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 1.040.100
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 717.668
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Door continue verandering vanuit de markt verdwijnen en veranderen bepaalde ICT-beroepen. Werknemers die niet tijdig meegaan met de veranderende vraag vanuit de markt en daarmee over 'achterhaalde' kennis en vaardigheden blijven beschikken, worden ingehaald door een nieuwe generatie ICT-professionals. Dit betekent dat groepen werknemers dreigen af te vloeien en in de WW terecht komen. Deze kwetsbare groep werknemers die werkzaam zijn in zogenoemde 'ICT-krimpfuncties' binnen Nederland is groot. De nadruk op actuele kennis en ervaring mag er niet toe leiden dat belangrijke ICT-ervaring verloren gaat. Om de voorziene groei van de ICT-sector mogelijk te maken is het belangrijk alle ervaring zo goed mogelijk te benutten. De ICT-sector wil via dit project een trendbreuk realiseren: van het reageren op te voorziene ontwikkelingen - in een stadium dat de arbeidsmarkteffecten ervan zich in volle omvang voor werknemers aandienen - naar een proactieve benadering die bijdraagt aan het behoud en herwaardering van ICT-werknemers die hun arbeidsmarktrelevantie (dreigen te) verliezen.

### Doel van het project

Dit project is bedoeld als een pilotproject waarvan de uitkomsten kunnen dienen als voorbeeld voor de sector. De doelgroep van deze pilot is: mensen die momenteel werkzaam zijn in ICT-krimpberoepen. Op termijn zal deze doelgroep dan ook met ontslag bedreigd worden. De centrale projectdoelstelling is het voor de ICT-sector behouden van deze ervaren werknemers of hen, zonder dat instroom in de WW aan de orde is, de kans te bieden op een overstap naar werk buiten de ICT-sector.

### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

De activiteiten waarmee deze doelstelling wordt bereikt zijn:

- De (direct of op termijn) met werkloosheid bedreigde werknemers door het aanbieden van een loopbaanoriëntatie inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden binnen en buiten de ICT-sector;
- De loopbaanmogelijkheden van de (direct of op termijn) met werkloosheid bedreigde werknemers verbeteren door het aanbieden van, op de uitkomst van de loopbaanoriëntatie aansluitende, (om)scholing.

### Beoogde resultaten

De beoogde kwantitatieve resultaten zijn:

- 142 kandidaten krijgen inzicht in hun mogelijkheden op loopbaanvervolg, binnen of buiten de ICT-sector;
- 88 kandidaten volgen een loopbaangeoriënteerde bij- en/of omscholing gericht op het vinden van een kansrijk beroep, bij voorkeur binnen de ICT-sector;
- Het realiseren van een functieverandering is geen projectdoel op zich, maar zal in de meeste gevallen wel het resultaat met als gevolg een verbetering van de arbeidsmarktpositie.

Wanneer is een traject succesvol:

- Een traject van loopbaanoriëntatie is succesvol wanneer dit leidt tot een duidelijk inzicht in het loopbaanperspectief van de (op termijn) met werkloosheid bedreigde medewerker richting een kansrijk beroep binnen of buiten de ICT-sector;
- De loopbaangeoriënteerde omscholing is succesvol wanneer deze wordt afgerond met het behalen van certificaten/diploma's. Loopbaangeoriënteerde scholing is gericht op kwalificaties die binnen de (internationale) ICT-sector - of buiten de sector bij omscholing richting een andere sector - worden erkend.

### **Realisatie**

Het beoogde aantal kandidaten is niet gerealiseerd. Er hebben uiteindelijk 64 personen deelgenomen aan de loopbaanoriëntatie-activiteiten. Het project had een moeilijke aanloop- en opstartfase. De activiteiten die zijn gerealiseerd zijn op een andere manier uitgevoerd dan van tevoren was gepland. De uitvoerder is scholing intern gaan organiseren waardoor een belangrijk deel van de kosten voor scholing niet zijn gerealiseerd.

Het project is drie keer naar beneden bijgesteld. Eerst naar 75%, daarna naar 50% en als laatste naar 25%.

### **Knelpunten**

De participatie van bedrijven in het project was onvoldoende. Ook bleek het lastig om medewerkers te motiveren om bezig te gaan met scholing zolang er geen directe ontslagdreiging was.

Een tweede knelpunt lag bij de uitvoerder. Deze had de administratie niet op orde en heeft verzuimd om de problemen tijdig aan te kaarten.

### **Succesfactoren**

Er zijn geen succesfactoren te benoemen voor dit project.

### **Lessen**

- Een werk naar werk project als deze wordt bemoeilijkt door een gebrek aan ervaren noodzaak door potentiële deelnemers als de dreiging van werkloosheid niet voldoende tastbaar is.
- Het belang van bedrijven en werknemers om deel te nemen was veel kleiner dan verwacht.

### **Borging**

Het project was een pilot en er zijn geen concrete plannen om er een gevolg aan te geven.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20132
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	Verschillende uitvoerders
Subsidieperiode	01-01-17 t/m 30-6-19
Directe kosten (begroot)	€ 880.000
Maximale subsidie SZW	€ 607.200
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de arbeidsmarktregio's Midden-Utrecht en Food Valley is een groot aantal hoogopgeleide werkzoekenden ingeschreven bij UWV die het niet lukt om een toekomstbestendige baan te verkrijgen. Daarnaast zijn er in de regio ICT'ers werkzaam die een overstap willen maken naar een andere baan in de ICT-sector maar niet over de gewenste kennis en vaardigheden beschikken om dit te realiseren. Het blijkt dat zowel werklozen alsook werkzoekende werkenden niet voldoen aan de eisen die worden gesteld vanuit het bedrijfsleven. Indien zij wél beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, biedt de ICT-sector hen goede perspectieven op nieuw werk. De ICT-sector is een groeiende sector en kent, in tegenstelling tot andere sectoren, een aantal kansrijke beroepen waar continu vraag naar is.

### Doel van het project

Voor een grote groep werkzoekende werkenden en hoogopgeleide werklozen (met diverse opleidingsachtergronden) liggen de kansrijke (ICT)-beroepen niet binnen handbereik. De activiteiten richten zich op WW-gerechtigden die korter dan 6 maanden een WW-uitkering ontvangen en werkzoekende werkenden die affiniteit en voorkeur hebben voor het vinden van een baan in de ICT-sector.

Het project kent een aantal doelstellingen:

- Met ontslag bedreigde werknemers inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector;
- De loopbaanmogelijkheden van met ontslag bedreigde werknemers verbreden door de overstapmogelijkheden naar ander werk in de ICT-sector te vergroten door middel van om- of bijscholing;
- Voorkomen dat werknemers in de ICT-sector of in ICT-functies in de ( nabije) toekomst met ontslag bedreigd worden door middel van om- of bijscholing;
- Werklozen met een WW-uitkering die een affiniteit voelen met ICT inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector;
- Werklozen waarvan in de loopbaan oriëntatiefase is gebleken dat er een duidelijke voorkeur en affiniteit met een ICT-sector is helpen aan de juiste kwalificaties voor een kansrijke baan in de ICT-sector door middel van om- of bijscholing en begeleiden richting een baan in de ICT-sector.

### Projectactiviteiten en realisatie

#### *Ondersteuning bij oriëntatie loopbaanmogelijkheden*

CA-ICT en haar partners (ITPH Academy, Dutch Digital Delta, Werkgeversservicepunten en de aansluiting met de (centrum)gemeenten, Economic Board Utrecht, Stichting ICT Valley) ondersteunen kandidaten in hun transitie naar (nieuw) werk door het uitvoeren van de volgende sub activiteiten:

- Continu monitoren van de regionale vraag naar ICT'ers;
- Inventarisatie vraag arbeidsmarkt;

- Werving;
- Selectie;
- Assessment en de mogelijkheid tot een korte programmeertraining;
- Loopbaanbegeleiding;
- Plaatsing en begeleiding.

#### *Om- of bijscholing*

CA-ICT ondersteunt kandidaten die in het kader van de loopbaan oriëntatie activiteiten, om- of bijscholing dienen te volgen. Deze om- of bijscholing is essentieel om te kunnen waarborgen dat kandidaten over de juiste competenties en vaardigheden beschikken om duurzaam geplaatst te kunnen worden in de ICT-sector. De opleidingstrajecten worden afgestemd en ontwikkeld op basis van de regionale vraag naar ICT-functies.

#### *Beoogde resultaten*

- 80 Kandidaten krijgen inzicht in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector.
- Dezelfde 80 kandidaten krijgen op basis van het loopbaanadvies een om- en bijscholingstraject gericht op het vinden van een kansrijk beroep in de ICT-sector.
- Totaal vinden 80 kandidaten, veelal vanuit een uitkeringssituatie, een baan in de ICT-sector of in een ICT-functie.
- Door de loopbaanoriëntatie en de behaalde kwalificaties via scholing is de dreiging van toekomstige werkloosheid voor de deelnemer sterk afgenomen. De kandidaat heeft een sterkere positie op de arbeidsmarkt gekregen.

#### *Realisatie*

De beoogde resultaten (80 kandidaten geschoold en geplaatst in een baan in de ICT sectors of ICT-functie) zijn volledig gerealiseerd.

Voor overige informatie zie projectbeschrijving DW20135

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20134
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	Hogeschool Utrecht
Subsidieperiode	01-01-17 t/m 30-6-19
Directe kosten (begroot)	€ 992.000
Maximale subsidie SZW	€ 684.480
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de regio Utrecht werken veel hoogopgeleiden in een functie ver onder hun opleidingsniveau. Zij staan achter de bar, werken in musea, restaurants of werken in de zorg. Doordat zij geen baan kunnen vinden in de gekozen studierichting verouderd hun (vak)kennis en worden zij steeds onaantrekkelijker om aangenomen te worden bij een werkgever in de gewenste studierichting. De dienstverlening aan deze werkzoekenden dient verbeterd te worden door ze aan te laten sluiten bij een van de kansrijke sectoren van Utrecht: de ICT-sector. De ICT-sector is een groeiende sector en kent, in tegenstelling tot andere sectoren, een aantal kansrijke beroepen waar continu vraag naar is.

### Doel van het project

De activiteiten richten zich primair op werkenden waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen twee groepen:

- Hbo'ers en academici die niet werkzaam zijn in hun richting van afstuderen. Veelal hebben zij banen waarvan de verwachting is dat zij binnen 2 jaar werkloos zullen worden. Deze groep vervult met name functies die onder hun niveau liggen. Dit is de grootste doelgroep.
- Hbo'ers en academici die werkzaam zijn in de ICT-sector maar die boventallig worden verklaard of zelf op zoek willen naar een baan in de ICT. Het kan mensen betreffen die op een functie zitten met weinig perspectief (o.a. ICT krimpberoepen of ICT krimpfuncties).

Daarnaast staat het project ook open voor WW-gerechtigden die korter dan 6 maanden een WW-uitkering ontvangen en die affiniteit en voorkeur hebben voor het vinden van een baan in de ICT-sector.

Met behulp van dit begeleidings- en opleidingstraject wordt de doelgroep begeleid in de transitie naar nieuw werk in de kansrijke ICT-sector en krijgt zij een gepast opleidingsprogramma aangeboden. In dit project begeleidt Stichting CA-ICT samen met haar partners, 80 kandidaten naar (nieuw) werk in de ICT-sector.

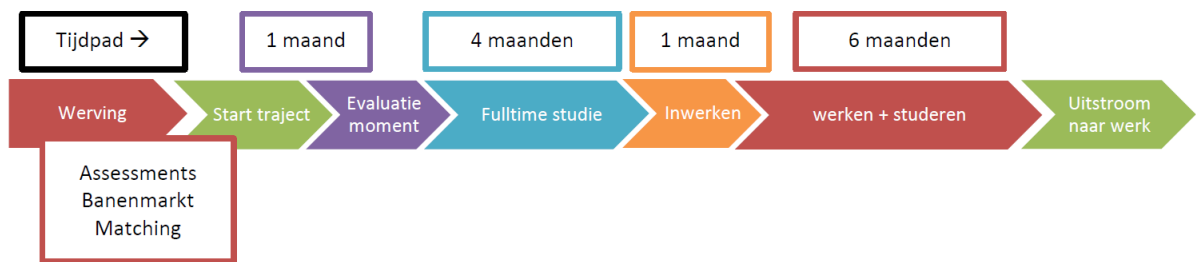
### Projectactiviteiten

CA-ICT biedt in samenwerking met de Hogeschool Utrecht, Centrumgemeente Utrecht en Dutch Digital Delta:

#### *Ondersteuning oriëntatie loopbaanmogelijkheden*

Begeleiding en coaching gedurende alle fasen van het opleidingstraject is belangrijk om een duurzame plaatsing binnen de ICT-sector te waarborgen. Na een periode waarin de matching plaatsvindt (werving & selectie) start het traject. Na vier weken is een evaluatiemoment waarbij een go/ no go moment wordt ingebouwd. Hierna volgen vier maanden van fulltime studie. De vijfde maand is er een fulltime inwerkperiode bij het bedrijf. Na deze inwerkperiode volgt een periode van zes maanden waarbij de kandidaat vier dagen werkt en een dag in de week aanwezig is op de HU

voor een terugkomdag, waarbij intervisie en opleiding centraal staan. De verschillende fasen worden hieronder grafisch weergegeven.



Bron: Herzien Activiteitenplan

### *Om- of bijscholing*

In de praktijkgerichte opleiding voor functies als Business Analyst, Data Analyst, ICT Consultant en Developer werken kandidaten met behulp van coaching en intervisie aan de skills en competenties die ervoor nodig zijn om deze functie te vervullen. De kansrijke ICT-functies zijn globaal in te delen in twee opleidingsrichtingen: Business & IT en Software Engineering.

### *Beoogde resultaten*

- 80 kandidaten krijgen inzicht in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector;
- Dezelfde 80 kandidaten krijgen om- en bijscholing gericht op het vinden van een kansrijk beroep als Business Analyst, Data Analyst, ICT Consultant of Developer in de ICT-sector;
- Door de loopbaanoriëntatie en de behaalde kwalificaties via scholing is de dreiging van toekomstige werkloosheid voor de deelnemer sterk afgenomen. De kandidaat heeft een sterkere positie op de arbeidsmarkt gekregen.

### *Realisatie*

De beoogde resultaten (80 kandidaten geschoold en geplaatst in een baan in de ICT sectors of ICT-functie) zijn volledig gerealiseerd.

Voor overige informatie zie projectbeschrijving DW20135.



### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20135
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	ITPH Academy, Dutch Digital Delta en Centrumgemeente Eindhoven
Subsidieperiode	01-01-17 t/m 30-6-19
Directe kosten (begroot)	€ 1.100.000
Maximale subsidie SZW	€ 759.000
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de regio Zuidoost-Brabant is een groot aantal hoogopgeleide werkzoekenden die het niet lukt om een toekomstbestendige baan te verkrijgen. Daarnaast zijn er in de regio veel ICT'ers werkzaam die een overstap willen maken naar een andere baan in de ICT-sector maar niet over de gewenste kennis en vaardigheden beschikken om dit te realiseren. Het blijkt dat zowel werklozen als ook werkzoekende werkenden niet voldoen aan de eisen die worden gesteld vanuit het bedrijfsleven. Indien zij wél beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, biedt de ICT-sector hen goede perspectieven op nieuw werk. De ICT-sector is een groeiende sector en kent, in tegenstelling tot andere sectoren, een aantal krapteberoepen (kansrijke beroepen) waar continu vraag naar is.

### Doel van het project

De activiteiten richten zich op WW-gerechtigden die korter dan 6 maanden een WW-uitkering ontvangen en werkzoekende werkenden en die affiniteit en voorkeur hebben voor het vinden van een baan in de ICT-sector. Het project kent een aantal doelstellingen:

- Met ontslag bedreigde werknemers inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector;
- De loopbaanmogelijkheden van met ontslag bedreigde werknemers verbreden door de overstapmogelijkheden naar ander werk in de ICT-sector te vergroten door middel van om- of bijscholing;
- Voorkomen dat werknemers in de ICT-sector of in ICT-functies in de ( nabije) toekomst met ontslag bedreigd worden door middel van om- of bijscholing;
- Werklozen met een WW-uitkering die een affiniteit voelen met ICT inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector;
- Werklozen waarvan in de loopbaan oriëntatiefase is gebleken dat er een duidelijke voorkeur en affiniteit met een ICT-sector is helpen aan de juiste kwalificaties voor een kansrijke baan in de ICT-sector door middel van om- of bijscholing;
- Werklozen waarvan in de loopbaan oriëntatiefase is gebleken dat er een duidelijke voorkeur en affiniteit met een ICT-sector is, begeleiden richting een baan in de ICT-sector.

### Projectactiviteiten

CA-ICT werkt samen met ITPH Academy, Dutch Digital Delta en Centrumgemeente Eindhoven aan:

#### *Ondersteuning bij oriëntatie loopbaanmogelijkheden*

- Continu monitoren van de regionale vraag naar ICT'ers;
- Inventarisatie vraag arbeidsmarkt;
- Werving;
- Selectie;
- Assessment en de mogelijkheid tot een korte programmeertraining;

- Loopbaanbegeleiding;
- Plaatsing en begeleiding.

### *Om- of bijscholing*

CA-ICT ondersteunt kandidaten die in het kader van de loopbaan oriëntatie activiteiten, om- of bijscholing dienen te volgen. Deze om- of bijscholing is essentieel om te kunnen waarborgen dat kandidaten over de juiste competenties en vaardigheden beschikken om duurzaam geplaatst te kunnen worden in de ICT-sector. De opleidingstrajecten worden afgestemd en ontwikkeld op basis van de regionale vraag naar ICT-functies.

### *Beoogde resultaten*

- 100 kandidaten krijgen inzicht in hun loopbaanmogelijkheden in de ICT-sector;
- Dezelfde 100 kandidaten krijgen op basis van het loopbaanadvies een om- en bijscholingstraject gericht op het vinden van een kansrijk beroep in de ICT-sector;
- Totaal vinden 100 kandidaten, veelal vanuit een uitkeringssituatie, een baan in de ICT-sector of in een ICT-functie;
- Door de loopbaanoriëntatie en de behaalde kwalificaties via scholing is de dreiging van toekomstige werkloosheid voor de deelnemer sterk afgenomen. De kandidaat heeft een sterkere positie op de arbeidsmarkt gekregen.

### *Realisatie*

Het beoogd aantal kandidaten (100) is bereikt, deze hebben allen deelgenomen aan om- of bijscholing en hebben tevens een baan in de ICT-sector of een ICT-functie gevonden.

Bij DW20135 bleef de realisatie van de uitvoerende partner achter. Daarom is tussentijds een deel van de opdracht aan een andere partij gegund die de aanbesteding in eerste instantie had verloren.

De scholing heeft intern bij bedrijven plaatsgevonden en van tevoren moet er een baangarantie zijn, iedereen heeft een baan gevonden.

### **Succesfactoren voor de drie projecten DW20132, DW20134 en DW20135**

- Aan het begin van het project werden de eisen en voorwaarden aan de uitvoerders duidelijk gemaakt. Door duidelijke afspraken te maken wisten alle betrokkenen waar ze aan toe waren gedurende de hele looptijd van het project. De uitvoerders tekenden een prestatieverplichting waardoor zij concreet konden worden afgerekend op hun werkzaamheden.
- Daarnaast was goede communicatie een belangrijke succesfactor. Als er een probleem optrad, wisten de betrokken partijen bij wie ze terecht moesten. Ook verwachtingsmanagement omtrent de cofinanciering hiep om de projecten tot een succes te maken. Doordat de werkgevers zelf dit voor hun rekening namen waren zij direct belanghebbende bij het project en actief betrokken.

### **Lessen**

- Scholingsprojecten kunnen overal worden opgezet op de voorwaarde dat er een vraag naar is.
- De ICT-sector is geen afgebakende sector. ICT is in alle bedrijfstakken en organisatie aanwezig. In plaats van een sectorale aanpak voor werkzoekenden in de ICT is daarom een intra- of supra sectorale aanpak meer geschikt.

### **Borging**

De scholingsprojecten worden niet voortgezet.

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016DW20136
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	St. Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Productie- en Leveringsbedrijven
<b>Uitvoerder van het project</b>	
<b>Subsidieperiode</b>	01-01-17 t/m 30-6-19
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 2.898.500
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 1.999.965
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De onzekerheid rondom de toekomst van de bedrijven in de elektriciteitssector neemt nog steeds toe. Sluiting van centrales en reorganisaties zijn actueel en leiden tot boventaligheid en verlies van werkgelegenheid. De noodzaak om in te grijpen en medewerkers van werk naar werk binnen en buiten de bedrijven te begeleiden is hoog. Alleen op deze wijze kan worden voorkomen dat de gang naar UWV moet worden gemaakt. De sector wil daarom investeren in de preventie van het verlies van werkgelegenheid

### Doel van het project

Voor de verschillende projectactiviteiten bestaan verschillende doelen en doelgroepen:

- A. Binnen de sector is sprake van een afname van arbeidsplaatsen waardoor een groot aantal medewerkers naar ander werk binnen of buiten de sector bemiddeld zal moeten worden. Het doel van deze activiteit is het bieden van ondersteuning bij ontslag of boventaligheid en andere met ontslag bedreigde medewerkers waardoor een WW-situatie wordt voorkomen en/of de duur daarvan wordt beperkt. De doelgroep bestaat uit 1.000 medewerkers van de Productie- en Leveringsbedrijven die boventalig zijn verklaard of ontslag hebben gekregen als gevolg van reorganisatie.
- B. Het doel van de activiteiten is het bieden van ondersteuning aan werkzoekende medewerkers of WW-gerechtigden bij hun oriëntatie op loopbaan- of werkmogelijkheden zodat zij inzicht krijgen in hun carrièremogelijkheden en van werk naar werk binnen en buiten de sector worden begeleid. De doelgroep bestaat uit 1.200 medewerkers van de Productie- en Leveringsbedrijven die op grond van hun competenties en de veranderende eisen daaromtrent met ontslag worden bedreigd en als werkzoekend kunnen worden aangemerkt ofwel WW-gerechtigden.
- C. Het doel van de activiteiten is het bieden van scholing aan werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden zodat competentieverbetering en mobiliteitsbevordering optreedt en boventaligheid en werkloosheid worden voorkomen of doorstroom naar ander werk binnen of buiten het bedrijf en de sector wordt verbeterd. De doelgroep bestaat uit 350 medewerkers van de Productie- en Leveringsbedrijven die op grond van een competentie mismatch en/of mobiliteitsissue met ontslag worden bedreigd en als werkzoekend kunnen worden aangemerkt ofwel WW-gerechtigden. Het gaat hier ook om medewerkers die een tijdelijke werkervaringsplek hebben.

### Beoogde projectactiviteiten en realisatie

- A. Ondersteuning aan ontslag bedreigde werknemers:
  - a. In- en externe (werk naar werk) begeleiding bij boventaligheid en ontslag;
  - b. Juridische ondersteuning aan medewerkers bij ontslag;
  - c. Ondersteuning bij WW-aanvraag;
  - d. Voorlichting bij ontslag.

- B. Ondersteuning bij loopbaanoriëntatie en loopbaanmogelijkheden;
- C. Om- of bijscholing.

#### *Beoogde resultaten*

- A. Het beoogde resultaat van de activiteiten is het voorkomen van werkloosheid of het beperken van de duur daarvan bij 1.000 medewerkers. Ook worden met ontslag bedreigde medewerkers geholpen, zodat zij de juiste weg naar een WW-uitkering en nieuw werk weten te vinden.
- B. De beoogde resultaten zijn divers. Medewerkers krijgen inzicht in de eigen positie op de arbeidsmarkt, stage mogelijkheden en mogelijke loopbaanrichtingen. De verwachting is dat de mobiliteit buiten de sector zal verdubbelen ten opzichte van de huidige situatie. Verder worden WW-gerechtigden geholpen bij hun sollicitaties en zoektocht naar ander werk.
- C. Het beoogde resultaat is het verhogen van de competenties van werkzoekende medewerkers en WW-gerechtigden zodat hun employability en arbeidsmarktperspectief wordt verbeterd. Circa 350 medewerkers worden geschoold voordat boventalligheid aan de orde is.

#### *Realisatie*

De totale projectbegroting is van €2,9 miljoen tussentijds bijgesteld naar €1,7 miljoen.

- A. Er zijn 300 tot 400 medewerkers begeleid. Er heeft vooral interne en externe begeleiding naar werk plaats gevonden. Een belangrijke reden dat het begrote aantal niet is behaald, is de eis dat een werknemer maximaal 6 maanden in de WW zit. Potentiële kandidaten die hierbuiten vielen konden daardoor niet deelnemen. Voorbeelden van activiteiten van bedrijven: een van de deelnemende bedrijven heeft een intern arbeidsmobiliteitscentrum opgezet, bij een ander bedrijf zijn veel outplacementtrajecten opgezet.
- B. Careerchecks en loopbaanscans zijn uitgevoerd, ook zijn er loopbaanevenementen georganiseerd. De activiteiten zijn minder vaak uitgevoerd dan van tevoren verwacht. De mobiliteitsmetingen zijn niet volledig uitgevoerd door een gebrek aan gegevens over de medewerkers.
- C. 100 mensen hebben een scholingstraject doorlopen. Dit zijn er minder dan verwacht, omdat boventalligheid moeilijk is aan te tonen en omdat er minder mensen waren waarvoor concreet ontslag dreigde.

#### **Knelpunten**

Het meten van de mobiliteit was moeilijk doordat bedrijven weinig gegevens wilden of konden delen. Informatie over dienstbetrekkingen, ontslag, en persoonlijke gegevens van medewerkers waren nodig om een goede meting uit te kunnen voeren, maar bedrijven konden of waren niet bereid deze gegevens te delen.

De vereiste verantwoording was erg gedetailleerd en grotendeels gekoppeld aan individuele deelnemers waardoor niet alle kosten gedeclareerd konden worden. Sommige activiteiten brengen kosten met zich mee, zoals overhead en organisatorische kosten, die niet aan een individuele deelnemer gekoppeld kunnen worden. Toch zijn dit soort kosten onvermijdbaar om de deelnemers te helpen en de beoogde activiteiten te organiseren. Nu worden deze uitgaven niet of onvolledig gedekt en komen ze voor rekening van de deelnemende partners.

De complexe verantwoording heeft ertoe geleid dat een aantal bedrijven is afgehaakt dat vanuit het sectorplan ook aan dit project wilde deelnemen.

### Succesfactoren

- De administratie werd door een financieel projectadviseur gedaan. Deze kon de uitvoerders bij de bedrijven bijstaan in de verslaglegging en verantwoording. Alle betrokken partners vonden dit bevorderend voor hun werkzaamheden.
- Tijdige afstemming met de accountant om de doelstellingen van het project naar beneden bij te stellen zorgde voor duidelijkheid bij de partners.

### Lessen

- Ondersteuning van boventallige medewerkers en loopbaanoriëntatie blijven belangrijk voor productie- en leveringsbedrijven.
- Toekomstige activiteiten zijn gebaat bij een (externe) coördinator die het project begeleidt.
- Duidelijkheid en helderheid over middelen die beschikbaar zijn om activiteiten mee uit te voeren is van belang. Aan het begin van het project was het voor de deelnemende bedrijven niet goed in te schatten hoeveel middelen er beschikbaar zouden zijn. Bovendien is de beschikking later toegekend dan voorzien. De kosten die in de periode zijn gemaakt waarin de beschikking nog niet was toegekend waren moeilijk met terugwerkende kracht te declareren omdat hier in de verslaglegging geen rekening mee werd gehouden.

### Borging

Het is onbekend of dit project wordt voortgezet.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20137
Indiener van het project (contractpartij)	VNO-NCW Midden
Uitvoerder van het project	
Subsidieperiode	1 mei 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 535.022
Maximale subsidie SZW	€ 369.165
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Door de aantrekkelijke economie, de veranderde markt en de grote vervangingsvraag ontstaat er veel vraag naar vakbekwaam personeel. Bovendien is er een lagere instroom in de bouwopleidingen. Het is voor de bedrijven in de gebouwde omgeving en de infra van belang de instroom in de mbo-opleidingen – op alle niveaus – te vergroten. De techniek biedt namelijk goede perspectieven voor schoolverlaters, werklozen en zij-instromers die bereid en in staat zijn om een vak te leren. De groei zorgt voor een grotere vraag op alle deelgebieden in de gebouwde omgeving, bouw, infra, installatie en elektrotechniek, afbouw, metaal en ander bouw gerelateerde beroepen.

### Doel van het project

Doel van het plan is om 25 werkloze werknemers, zonder (voldoende) startkwalificatie, een toekomst te bieden in de techniek door hen na oriëntatie en scholing een leerwerkplaats te bieden bij een van de lid-bedrijven van de samenwerkende opleidingsbedrijven. Het project richt zich op werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die korter dan zes maanden een WW-uitkering krijgen en geen ervaring hebben in de techniek, maar daar wel aanleg en motivatie voor hebben.

### Projectactiviteiten

Het project bestond uit drie deelprojecten:

#### 1. Ondersteuning bij oriëntatie loopbaanmogelijkheden

- a. Oriëntatie op Techniek: door de samenwerkende opleidingsbedrijven wordt een Techniekmarkt georganiseerd waarin zo breed mogelijke groep werkzoekenden zich kunnen oriënteren op een toekomst in techniek.
- b. De sollicitatieprocedure: Werkzoekenden die interesse hebben in een baan in de techniek, kunnen zich op de Techniekmarkt zelf of schriftelijk of online aanmelden voor een sollicitatiegesprek met de coördinator van het opleidingsbedrijf waarmee zij de beste match hebben. Op basis van deze gesprekken en tests volgt al dan niet een uitnodiging om mee te doen aan het vervolgtraject.
- c. Screening en selectie van kandidaten: Deze module heeft tot doel het werven en selecteren van geschikte kandidaten voor de bij- en omscholingstraject. De module richt zich op maximaal 50 kandidaten die in een eerste assessment als kansrijk worden gezien. Geschikte kandidaten kunnen zich aanmelden voor dit tweewekelijkse traject, waarin wederzijds gekeken wordt of er een match is met een technisch beroep.

#### 2. Om- of bijscholing

De bij- en omscholing bestond uit drie modules. Het schakeltraject (a) bestaat uit 3 maanden fulltime bijscholing met behoud van uitkering, dat de deelnemer voorbereidt op het leerwerktraject (b) van een jaar, waarbij de deelnemer vier dagen leert en werkt met begeleiding van een

leermeester op het bedrijf en begeleiding door de docent/mentor. Ook gaat de deelnemer 1 dag per week naar school (c) en volgt een reguliere opleidingsdeel dat verzorgd wordt door het ROC.

### 3. Ondersteuning bij werkmogelijkheden

Deze activiteit omvatte twee modules: (a) Matching en (b) Begeleiding en intervisie:

- a. Om ervoor te zorgen dat de deelnemers een voor hen optimale werkplek krijgen bij een van de deelnemende bedrijven dient er een goede match gemaakt te worden. Daartoe is een zorgvuldige communicatie nodig met de werkgever en de aspirant werknemer op het leerbedrijf. Omdat dit nog belangrijker is bij zij-instromers wordt de deelnemers een extra intensief matchingtraject aangeboden.
- b. Om zowel werkgever als werknemer een duurzame relatie te laten aangaan (ook na het arbeidscontract) en om de duurzame inzetbaarheid van de werknemer te verhogen wordt er een intensief begeleidingstraject ingezet. Een vaste contactpersoon, gesprekken met werkgever en werknemer en een viertal 'intervisie dagen' zijn onderdeel van dit pakket.

### Realisatie

Iedere deelactiviteit beoogt een ander resultaat te boeken:

#### 1. Ondersteuning bij oriëntatie loopbaanmogelijkheden

Het beoogde doel van activiteit 1 was om 50 kandidaten te vinden, selecteren en te screenen. Er zijn 148 kandidaten gescreend en hieruit zijn 85 kandidaten geselecteerd. Doordat er meer kandidaten zijn geselecteerd dan waar oorspronkelijk voor is begroot, is er meer geld uitgegeven. Echter, het geld dat te veel is uitgegeven onder activiteit 1 is gekort op het budget van activiteit 2.

#### 2. Om- of bijscholing

Er werd beoogd om 25 mensen te ondersteunen bij omscholing/bijscholing. Het aantal personen dat is omgeschoold/bijgeschoold is 44, méér dan van tevoren was beoogd. De reden hiervan was dat de gemiddelde scholingskosten per persoon lager dan begroot uitvielen. Dit omdat het bij- of omscholingsprogramma via inhuur (door de bedrijfsschool) van een deskundige binnen het DWSRA project werd verzorgd (in plaats van een maatwerktraject binnen het ROC).

#### 3. Ondersteuning bij werkmogelijkheden

Alle kandidaten die het scholingsprogramma hebben doorlopen zijn daarna succesvol begeleid bij het vinden van een reguliere arbeidsplaats.

### Succesfactoren

- De betrokken partijen zijn veel flexibeler geworden sinds de start van het project. Zij zijn beter geworden in het zien van kansen voor zij-instromers. De organisaties hebben een mentale verandering doorgemaakt om dit mogelijk te kunnen maken.
- De insteek van dit project ligt bij het benaderen van de vraagkant. Er zijn veel sectoren waar de vraag naar werknemers groot is. Vervolgens vraag het maatwerk, intensieve begeleiding en in gesprek gaan met werkgevers om werknemers te kunnen plaatsen binnen sectoren waar vraag is.
- Omlaag brengen van kosten en flexibilisering van maatwerktraject voor wat betreft het bij- en omscholingstraject. Omdat het reguliere opleidingsdeel (onderdeel c) van het bij- of omscholingsprogramma in verband met capaciteitsgebrek bij het ROC niet op de benodigde korte termijn (binnen de DWSRA projecttermijn) kon plaatsvinden, werd door middel van inhuur van een externe begeleider het bij- en omscholingstraject door de projectorganisatie zelf gedaan. Daardoor konden kosten omlaag gebracht worden en konden méér mensen dan voorzien geschoold worden.

- De doelgroep van het project zijn mensen zonder startkwalificatie. Voor deze mensen is er voldoende gelegenheid om te werken in de bouwsector. Hierop inspelen in combinatie met het leggen van contacten met werkgevers, maakt dat dit project succesvol is.

### **Knelpunten**

Werkgevers waren in eerste instantie niet bereid om mensen zonder opleiding aan te nemen, omdat het tijd en aandacht kost om hen te begeleiden in het werken. Het ROC kon niet voldoende capaciteit vrijmaken om op korte termijn een maatwerk-traject te realiseren voor het (groter dan verwacht) aantal zij-instromers

### **Lessen**

In de praktijk blijkt dat andere vestigingen het projectidee oppikken. Zij zijn ook gestart met het aannemen van zij-instromers. Echter is het afhankelijk van individuele directeuren of zij het belangrijk vinden om zij-instromers kansen te bieden.

### **Borging**

Er wordt gewerkt aan het opbouwen van een expertisecentrum zijinstroom in Apeldoorn. In samenwerking met de provincie Gelderland wordt geprobeerd om hier financiering voor te krijgen.



### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20138
Indiener van het project (contractpartij)	Stichting Opleidings-en Ontwikkelingsfonds Afbouw
Uitvoerder van het project	Stichting Loopbaan & Opleidingsfonds (LOF)
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 814.160
Maximale subsidie SZW	€ 561.770
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de sector Afbouw zijn grote veranderingen gaande als gevolg van onder andere de economische crisis, flexibilisering op de arbeidsmarkt en de open grenzen binnen de Europese Unie. De dagelijkse agenda van ondernemers en sociale partners wordt beheerst door problematieken als omzetsdaling, faillissementen, werkloosheid, prijsdruk, toename flex-arbeid, Europese concurrentie, jeugdwerkloosheid, daling van het aantal beschikbare opleidingsplaatsen en afname van het aantal werknemers waarop de collectieve arbeidsovereenkomst van toepassing is. Sociale partners willen perspectief bieden voor de toekomst. Bovendien zal de komende jaren sprake zijn van een aantrekkelijke arbeidsmarkt waardoor de vraag naar vakmanschap wederom zal toenemen.

### Doel van het project

Tot de doelgroep van dit project behoren: werkzoekende werknemers in of buiten de sector Afbouw (incl. Natuursteen) en werklozen (minder dan zes maanden). Op individuele basis is het voorkomen van ontslag van werknemers of het verkrijgen van een baan voor de zij-instromers in de sector de doelstelling van het aanbieden van de dienstverlening. Voor de sector en samenleving als geheel moet de dienstverlening leiden tot het behoud en aantrekken van vakkrachten voor de aantrekkelijke arbeidsmarkt, het voorkomen van vroegtijdige uitval en daarbij het verlies van eerder gedane investeringen in onderwijs en scholing.

### Projectactiviteiten

#### *Loopbaantrajecten*

Het uitvoeren van loopbaanactiviteiten gericht op het bieden van ondersteuning bij de oriëntatie op werk- en loopbaanmogelijkheden in de vorm van 50 trajecten voor werkzoekende werknemers om bedrijfseconomische, preventieve en pre-preventieve en redenen gedurende 2 jaar. De sociale partners NOA, FNV en CNV Vakmensen vertegenwoordigd in het bestuur van het O&O fonds zijn betrokken bij de sturing en monitoring van de activiteiten. Een loopbaantraject kent de volgende fasering:

1. Intake;
2. Loopbaanonderzoek;
3. Persoonlijke marketing;
4. Jobsearch;
5. Nazorg.

#### *Bijscholing en Omscholing*

Het stimuleren en (doen) uitvoeren van scholing aan 440 werkzoekende werknemers en 150 zij-instromers in de sector Afbouw gedurende 2 jaar. Trainingsbureaus en cursusaanbieders zijn de beoogde uitvoeringsorganisaties. De werkzoekende werknemers kunnen zelf een geschikte aanbieder kiezen voor de gewenste scholing binnen een vooraf bepaalde bandbreedte van marktconforme prijzen. Het O&O Fonds verschaft vervolgens een subsidie aan de deelnemer, of de potentiële werkgever in het geval van zij-instromers.

### *Beoogde resultaten*

- 50 deelnemers hebben een loopbaantraject doorlopen.
- 520 deelnemers hebben een bij- of omscholingstraject doorlopen.

### *Realisatie*

#### *Loopbaantrajecten*

Het beoogde aantal van 50 deelnemers is tussentijds omhoog bijgesteld naar 70 deelnemers, omdat het beoogde aantal van 50 deelnemers al voortijdig was bereikt. Dit is in samenspraak met de accountant en UvB gebeurd. Er hebben uiteindelijk 57 mensen deelgenomen aan een loopbaantraject. De meeste deelnemers hebben een functieverandering ondernomen in het loopbaantraject.

#### *Bijscholing en Omscholing*

550 mensen hebben deelgenomen aan een bij- of omscholingstraject, dit aantal kan nog iets veranderen in de definitieve declaratie. Het aantrekken van de arbeidsmarkt had zowel een stimulerend als remmend effect op het aantal deelnemers. Door de krapte die is ontstaan op de arbeidsmarkt waren veel werkgevers bereid om bij te dragen aan een omscholingstraject. Tegelijkertijd was er weinig vraag naar (om-)scholing omdat men aan het werk kon. In mindere tijden zijn werknemers sneller geneigd om voor extra scholing te kiezen om zich te onderscheiden. Initieel was het de bedoeling om in dit project ook een zij instroom traject op te nemen. Maar omdat de economie aantrok gingen deze trajecten als stevige maatregel niet meer door.

### **Knelpunten**

- Werven van deelnemers. Het heeft een tijdje geduurd voordat het project bekend was in de sector.

### **Succesfactoren**

- Goede toelichting en uitleg geven over het project zodat potentiële deelnemers duidelijk weten wat het nut is om deel te nemen.
- Kenbaar maken van het project in de sector. Bijvoorbeeld aanbieden op [www.mijnafbouw.nl](http://www.mijnafbouw.nl).
- De rol van de uitvoerder, deze is erg actief geweest in het wegzetten van het project.
- De betrokken partijen kennen elkaar goed, waardoor communicatie, afstemming en overleg vlot verliepen.

### **Lessen**

- Een financiële stimulans blijft met name in het onderwijs nodig.
- Houd vast aan een sectorale aanpak. Zo is het makkelijker om de eigen achterban te betrekken.
- Vertrouwen moet er zijn. In de sector, om iets van de grond te krijgen, en in elkaar als partners.
- Als organisaties binnen en buiten de branche beter samenwerken, zijn organisaties minder kwetsbaar tijdens periodes van recessie. Dit geldt ook voor de omgang met de eigen medewerkers. Medewerkers de kans geven zichzelf te ontwikkelen en te leren bij andere organisaties, leidt ertoe dat ze langer blijven of op een later moment weer terugkeren.

### **Borging**

Er wordt aantrekkelijk over de pilots gecommuniceerd op de websites. Het doel is om organisaties binnen de branche te inspireren. Deze organisaties kunnen contact opnemen met de organisaties die hebben deelgenomen aan de pilots om ervan te kunnen leren. Op de website zijn leerpunten en succesfactoren in kaart gebracht op een visueel aantrekkelijke manier. Het is nog niet duidelijk of de activiteiten worden voortgezet.

# Bijlage 7 Projectbeschrijvingen combi-projecten

DW20128 - Werkzoekenden en samenwerking en regie in de arbeidsmarktregio's

## Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20128
Indiener van het project (contractpartij)	A+O Metalekro
Uitvoerder van het project	Meerdere uitvoerders, o.a. MEPD, VITH.
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 1.493.124
Maximale subsidie SZW	€ 1.030.255
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

## Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De arbeidsmarkt in de sector Metalekro kent op korte en op langere termijn een groot aantal uitdagingen. Deze uitdagingen zijn voor een deel algemeen van aard en voor een deel specifiek voor de sector. Het betreft onder meer:

- Wervingsproblemen bij bedrijven:
  - Een groot deel van de bedrijven geeft aan dat het vinden van nieuw personeel bemoeilijkt wordt doordat sollicitanten niet de juiste competenties hebben;
  - Er zijn met name wervingsproblemen bij uitvoerende technische functies;
- Op basis van gegevens van pensioenfondsen PME blijkt dat momenteel ruim 5% van de werknemers 62 jaar of ouder is en dus in de komende vijf jaar de pensioengerechtigde leeftijd zal bereiken;
- Er is een inhoudelijke mismatch tussen kwaliteit van mensen die uitstromen en mensen die instromen;
- Er is een grote diversiteit aan bedrijven binnen de sector;
- Regionale verschillen die maatwerk in de aanpak noodzakelijk maken;
- Het vereiste opleidingsniveau van werknemers stijgt.<sup>3</sup>

## Doel van het project

Het project richt zich op de doelgroep werkenden binnen en buiten de sector en werkzoekenden met een WW-uitkering van maximaal 6 maanden. De ambitie van A+O is om de uitvoering van VWNW- maatregelen, in een combinatie van landelijke ondersteuning en regionale uitvoering, duurzaam vorm te geven en in te richten. Deze ambitie is geconcretiseerd in de volgende twee doelstellingen:

1. Verbetering van dienstverlening aan werkzoekenden;
2. Samenwerking en regie arbeidsmarkt: A+O richt zich daarbij op het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden tussen sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen en het binnen die samenwerkingsverbanden verzamelen en uitwisselen van arbeidsmarktinformatie.

## Projectactiviteiten

### *Dienstverlening Werkzoekenden*

Om de dienstverlening werkzoekenden te verbeteren wordt ondersteuning verleend aan met ontslag bedreigde werknemers. De deelnemers aan een VWNW-traject ondergaan na intake een assessment, waarna gerichte loopbaaninstrumenten worden ingezet. Daarnaast is er de mogelijkheid tot om- of bijscholing als onderdeel van de VWNW-trajecten.

<sup>3</sup> Bron: Activiteitenplan.

### *Samenwerking en Regie op de Arbeidsmarkt*

A+O laat een onderzoeksbureau een analyse opstellen van de spelers in de regio om daarmee de basisvoorwaarden te creëren voor de ontwikkeling van een gezamenlijk sectoraal-regionaal arbeidsmarktbeleid gericht op verbetering van de dienstverlening aan werkzoekenden.

### *Beoogde resultaten*

#### Dienstverlening Werkzoekenden

- Er zijn 300 deelnemers opgenomen in een VWNW-traject.
- Van deze 300 deelnemers heeft 60% een nieuwe baan gevonden.
- 100 deelnemers hebben als onderdeel van het VWNW-traject deelgenomen aan aanvullende scholing.
- Er is een evaluatie opgesteld met concrete aanknopingspunten voor verduurzaming van de voorstellen voor verbetering van de dienstverlening aan werkzoekenden.

### *Samenwerking en Regie op de Arbeidsmarkt*

- Het opstellen van een kaart van de arbeidsmarktstructuur in verschillende regio's, die inzicht geeft op de vooraf geformuleerde onderzoeksvragen;
- Verbeterde en aangescherpte dienstverlening aan werkzoekenden van A+O en van haar regionale partners bij VWNW-maatregelen;
- Een advies aan de partners en overige belanghebbenden in de betreffende arbeidsmarktregio's voor de verduurzaming van de inzet van de VWNW-maatregelen voor de ontwikkeling en uitvoering van arbeidsmarktbeleid.

### *Realisatie*

#### Dienstverlening Werkzoekenden

Er zijn 335 deelnemers geweest aan het VWNW-traject. Ten tijde van de externe analyse in Augustus 2019 waren hiervan 250 trajecten afgerond, met als resultaat 189 (74%) plaatsingen in een vaste baan of detacheringen; 4 deelnemers waren zzp-er geworden.<sup>4</sup> De scholingsactiviteit liep ten tijde van het interview nog en hier waren nog geen resultaten over te melden.

### *Samenwerking en Regie op de Arbeidsmarkt*

Alle drie de activiteiten zijn uitgevoerd.

### **Knelpunten**

De administratie werd door uitvoerders als een grote belasting ervaren.

### **Succesfactoren**

- Goed gestuurde projectleiding en een heldere communicatie.
- Goede samenwerking tussen de partners.
- De deelnemers moesten van baan wisselen en afscheid nemen van een werkgever waar ze lang hadden gewerkt. In het uitvoeren van het project is uitgebreid aandacht besteed aan dit afscheid nemen van de vorige functie, om vervolgens werk te maken een nieuwe baan.

### **Lessen**

- Het verlies van een baan is een emotioneel proces dat de werknemer goed moet verwerken alvorens hij succesvol een nieuwe functie kan bekleden.

### **Borging**

De regeling wordt voortgezet. Er is een budget van in totaal 350.000 euro. Ongeveer 100 medewerkers hebben al gebruik gemaakt van de regeling.

---

<sup>4</sup> Driessen (2019), Analyse uitvoering VWNW-trajecten via regeling DWSRA in de Metalektro, Eindrapport.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016DW20129
Indiener van het project (contractpartij)	OnderhoudNL
Uitvoerder van het project	
Subsidieperiode	28-11-16 t/m 30-6-2019
Directe kosten (begroot)	€ 2.536.891
Maximale subsidie SZW	€ 1.750.454
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De schilder- en onderhoudsbedrijfstaking maakt een forse verandering door. Van een bedrijfstak met 35.000 werknemers in loondienst en 2.000 zelfstandigen, is het bestand aan vakkrachten afgenomen tot krap 14.000 werknemers in loondienst, 10.000 zelfstandigen en enkele duizenden uitzendkrachten.

De vraag naar schilders begint weer aan te trekken, maar er worden wel steeds meer eisen aan de schilders gesteld. Schilders worden ook steeds meer gevraagd voor andere werkzaamheden, zoals kisten en stukadoren. Om de veranderende en groeiende vraag het hoofd te kunnen bieden moet de instroom in de sector verhoogd worden en moeten bestaande werknemers flexibeler en breder inzetbaar worden. Om dit te bereiken zijn vernieuwende samenwerkingsverbanden nodig die zowel sectoraal als regionaal verankerd en actief zijn.<sup>5</sup>

### Doel van het project

Het samenwerkingsverband, bestaande uit Faber, OnderhoudNL, Opstap, Randstad, Schilder^sCOOL en de Schildersvakschool, wil, door slimme samenwerking en integratie van werkzaamheden en netwerken, de sector klaarstomen voor een duurzame toekomst. Daarnaast richt het verband zich op het verhogen van de instroom en het bij- en omscholen van bestaande werknemers. De doelgroep bestaat uit alle mensen die werkzoekend zijn, ongeacht of zij in te delen zijn in werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die op het moment van aanvang van de activiteiten korter dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen.

### Projectactiviteiten

#### *Samen samenwerken*

De maatregel 'Samen samenwerken' valt onder 'samenwerking en regie arbeidsmarkt'. Het gaat er hierbij om dat de organisaties samenwerken op basis van een 'ecosysteem': op coöperatieve wijze, met een groot zelf- en onderling vertrouwen. De organisaties werken momenteel niet samen, omdat de focus van hun taken daar niet op ligt. Samenwerking moet leiden tot een betere aansluiting met de arbeidsmarkt.

Er wordt gestart met de integratie van de opleidingsbedrijven van Schilder^sCOOL en dé Schildersvakschool in de sector 'OnderhoudNL Opleidingen'. De nieuwe overkoepelende organisatie zal de coördinatie en afstemming van opleiden en uitzenden op zich nemen. Binnen 'OnderhoudNL Opleidingen' wordt samen met de uitzendorganisaties een mobiliteitscentrum ingericht waarbij WW-gerechtigde werknemers en (toekomstig) met ontslag bedreigde werknemers zo snel mogelijk weer inzetbaar worden gemaakt.

<sup>5</sup> Bron: Activiteitenplan.

### *Intake, oriëntatie en begeleiding*

Via een intake met loopbaanoriëntatie wordt een beeld verkregen van de competenties, ontwikkelmogelijkheden, karakter en motivatie van medewerkers. Op basis hiervan zal er een ontwikkelplan of plaatsingsplan worden opgesteld om de medewerker zo snel mogelijk aan het werk te krijgen.

### *Scholing, training en werven leer-werkplekken*

Scholing, training en vervolgens het toepassen van datgene wat geleerd is in de praktijk in de leer-werkplekken is de belangrijkste stap voor de doelgroep (zoals vermeld in de regeling). Scholing- en trainingsactiviteiten zijn gericht op het behouden van de functie, als bijdrage aan duurzame inzetbaarheid. Leer-werkplekken zijn omgevingen waar de kennis en vaardigheden in de praktijk worden gebracht. De maatregel scholing, training en werven van leer-werkplekken is gericht op:

- Schilderen: gebouwen, industrieel gebied en restauratieschilders/ decoratieschilders;
- Industrieel lakverwerking; en
- Glaszetter.

In de leer-werkplekken wordt de theorie in een periode van maximaal drie maanden in de praktijk gebracht. Ondersteunt door leermeesters en coaches krijgen de begunstigden op maat advies, scholing en training op locatie. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de leer-werkplekken een opmaat zijn naar een aanstelling voor bepaalde tijd (min. 6 maanden) of onbepaalde tijd.

### *Realisatie*

#### **Samen samenwerken**

- Het is gelukt om de opleidingsbedrijven Schilder'sCOOL en dé Schildersvakschool in de sector 'OnderhoudNL Opleidingen' te integreren. Alle opleidingsbedrijven opereren sinds 2016 onder één naam. Er wordt nu gewerkt aan gezamenlijke opleidingsprogramma's en het harmoniseren van prijzen. Het doel is om meer samen te gaan werken.
- Daarnaast is er een digitaal mobiliteitscentrum ontwikkeld.
- Ook de samenwerking tussen de schildersvakopleidingen, de locaties en de uitzendorganisaties op het gebied van zijstroomtrajecten wordt steeds beter. De verschillende partijen doen meer samen, zoals bijvoorbeeld de werving en selectie van nieuwe kandidaten. Het traject van selectie werd voorheen door de uitzendorganisaties gedaan. Nu overleggen uitzendorganisaties met de opleidingsbedrijven en bepalen samen en aan de hand van de competenties (in plaats van profielen) wie bij de schildersvakopleiding uitgenodigd wordt.

### *Intake, oriëntatie en begeleiding*

Er is gestart met het gezamenlijk afnemen van intake- en oriëntatiegesprekken, in samenwerking met uitzendorganisaties. Inmiddels is gebleken dat uitzendorganisaties nog steeds hun eigen programma's uitvoeren maar wel meer de uitwisseling opzoeken met de opleidingsbedrijven. Het beoogde doel was om 300 deelnemers te werven voor scholing. Doordat de arbeidsmarkt is veranderd, zijn er minder werklozen en is het aantal bijgesteld naar 150 deelnemers.

### *Scholing, training en werven leer-werkplekken*

Er werden (schilder)cursussen van 28 dagen gegeven. Het bijgestelde beoogde doel van 150 deelnemers is behaald.

### **Knelpunten**

- Bij de start van het project was het noodzakelijk om een vertrouwensrelatie op te bouwen met de opleidingsbedrijven. Dit heeft tijd gekost.
- De administratieve last van het project wordt als groot ervaren. Gedurende de eerste periode van het project hebben deelnemende organisaties allerlei documenten moeten aanleveren en

de urenregistratie moeten vormgeven. Ook heeft het tijd gekost om het gezamenlijk opleidingsprogramma vorm te geven.

- Het was soms niet eenvoudig om deelnemers te plaatsen, omdat werkgevers vaak meer ervaren schilders verwachtten. Daarnaast blijkt taal vaak ook een probleem, bijvoorbeeld bij Syrische vluchtelingen. Begeleiding van deze groep vergde extra aandacht. Wel ontstond er steeds meer begrip bij werkgevers voor deze groep.

### **Succesfactoren**

- Het inzetten van landelijke communicatieprogramma's naar VMBO scholen en bedrijven leidt tot landelijke tarieven en eventuele landelijke inkoop. Dit biedt financiële voordelen voor schildersbedrijven.
- De (versterkte) samenwerking tussen schildersvakopleidingen en uitzendorganisaties, specifiek de werving en selectie van nieuwe kandidaten.

### **Lessen**

Er wordt samengewerkt met andere regio's, onder meer in het ontwikkelen van opleidingstrajecten; zo kunnen kosten worden gedeeld. Ook is het mogelijk om van elkaar te leren. Het is wel belangrijk om hierbij te benoemen dat niet alles op dezelfde wijze hoeft te worden uitgevoerd, omdat er sprake kan zijn van regionale verschillen.

### **Borging**

Het project wordt voortgezet. Wel is er nog verbetering mogelijk in de aansturing en bedrijfsvoering van het project. De financiering is nog niet volledig rond. Daarnaast is het doel om de schildersvakopleidingen het centrum te maken van de sector. Dit houdt in dat cursussen, trainingen en bijeenkomsten in het kader van bij- en nascholing door de schildersvakopleidingen worden georganiseerd.

## SRA20110 - Samenwerking in de Levensmiddelenindustrie en regie op de arbeidsmarkt

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20110
Indiener van het project (contractpartij)	Federatie Nederlandse Levensmiddel Industrie (FNLI)
Uitvoerder van het project	Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL)
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 31 december 2018
Directe kosten (begroot)	€1.003.696
Maximale subsidie SZW	€ 692.550 (door middel van een tussentijdse beschikkingwijziging is dit geworden: :€ 690.000)
Gevraagde subsidie	€ 416.161 (60% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De levensmiddelenindustrie kampt de komende jaren met een aantal uitdagingen. De sector moet maatregelen nemen om het werken in de levensmiddelenindustrie meer toegankelijk te maken voor werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt en daarbij deze mensen door scholing in staat te stellen hun inzetbaarheid te vergroten. Daarbij past ook het aanpassen van functies aan de mogelijkheden van werknemers en het creëren van instroommogelijkheden vanaf mbo 1 niveau. Om werken in de sector aantrekkelijker te maken voor doelgroepen (jongeren en vrouwen) moeten er meer mogelijkheden komen om in deeltijd te werken en zelf te roosteren. De sector moet gezien de tijd die gemoeid is met het werven en opleiden van nieuwe instroom tegelijkertijd maatregelen nemen om te voorkomen dat in de toekomst problemen ontstaan met de werving van nieuw personeel. Ook moet men trachten te voorkomen dat de werknemers die op afzienbare tijd weer nodig zijn nu als gevolg van de crisis uitstromen uit de sector. Zoveel als mogelijk behoud van personeel is een belangrijke uitdaging. De sector moet maatregelen nemen die het mogelijk maken dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn in de sector, zodat het verzuim en op termijn de uitstroom worden gereduceerd. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid heeft te maken met opleiden en ontwikkelen (scholing), betrokkenheid bij en invloed op eigen werkzaamheden, gezondheid van werknemers en werkomstandigheden. Deze vraagstukken kan de sector niet alleen af. Daarom wil men in samenwerking met partners in de regio's pilots opstarten om invulling te geven aan deze vraagstukken.

### Doel van het project

Het doel van dit project is het formuleren van een gedragen arbeidsmarktbeleid waarbij alle partijen in het samenwerkingsverband hun rol invullen. Beoogd wordt dat, door intensief contact tussen bedrijven, overheid en onderwijs, vertrouwen ontstaat om mobiliteit te realiseren. Dit moet leiden tot voldoende instroom, verjonging en behoud van vakkrachten. Tot slot streven partijen naar een beroepsgericht opleidingsaanbod dat erop gericht is om de aansluiting tussen onderwijs, industrie en arbeidsmarkt te verbeteren.

### Projectactiviteiten

Dit project bestaat uit drie SRA-activiteiten en een DW-activiteit:

- SRA 1: Ontwikkelen van intensieve samenwerkingsrelaties in de 8 regio's van de Topsector Agri & Food (Noord-Holland, Haaglanden/Rijnmond, Zeeland/West-Brabant, Noord-Nederland, Oost-Nederland, Midden-Nederland, Oost-Brabant, Limburg);
- SRA 2: Verdiepen van de samenwerkingsrelatie in het samenwerkingsverband van sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in de regio Groningen, Friesland en Drenthe (Noord-Nederland);



- SRA 3: Verdiepen van de samenwerkingsrelatie in het samenwerkingsverband van sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in de regio Noordwest Veluwe;
- DW: Integrale dienstverlening middels een actiegericht programma voor werkgevers en werkenden.

#### *Beoogde en behaalde resultaten*

##### *SRA 1: Ontwikkelen van intensieve samenwerkingsrelaties in de 8 regio's van de Topsector Agri & Food*

- Er is landelijk (8 regio's) arbeidsmarktbeleid ontwikkeld waarover tussen de sociale partners consensus is en wat beschreven staat in een visiedocument arbeidsmarktbeleid levensmiddelenindustrie 2020.
- In 6 regio's zijn samenwerkingsverbanden opgericht waar ondernemers, onderwijs en overheid elkaar hebben leren kennen en geëxperimenteerd hebben om samen te werken o.a. in de week van de uitwisseling. Deze regio's hebben het landelijke beleid vertaald naar regionale actieplannen. Er zijn derhalve 6 regionale actieplannen.
- Er werd beoogd om 10 nieuwe bedrijven per regio aan te laten sluiten bij het samenwerkingsverband. Dit doel is voor 75% behaald. In sommige regio's hebben minder bedrijven dan verwacht zich aangesloten en in andere regio's hebben zich meer bedrijven dan verwacht aangesloten bij het samenwerkingsverband.
- Er werd beoogd om binnen de regio's gedurende de looptijd (van 2 jaar) 4 netwerkbijeenkomsten te organiseren, 24 netwerkbijeenkomsten in totaal. Dit doel is behaald. Er zijn 40 netwerkbijeenkomsten georganiseerd.
- Er werd beoogd om bij 25 bedrijven een quick scan uit te voeren met daarbij een korte rapportage met concrete adviezen om medewerkers in beweging te krijgen. De quick scans zijn niet uitgevoerd, omdat deze aandacht is gegaan naar het organiseren van netwerkbijeenkomsten. Hier bleek meer behoefte aan te zijn.
- Binnen elke regio is een Week van de Uitwisseling georganiseerd. In totaal vonden er 6 weken van de uitwisseling plaats. Hieraan hebben in totaal 240 werkzoekende deelgenomen;

##### *SRA 2: Verdiepen van de samenwerkingsrelatie in het samenwerkingsverband van sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in de regio Groningen, Friesland en Drenthe*

- Er is samenwerkingsverband opgericht waar ondernemers, onderwijs en overheid elkaar hebben leren kennen en hebben geëxperimenteerd om samen te werken o.a. in de Week van de Uitwisseling. Dit samenwerkingsverband is geïnstitutionaliseerd in een stichting Transfercentrum Noord-Nederland. Bij het Transfercentrum zijn 100 bedrijven aangesloten.
- Het Transfercentrum heeft een regionaal meerjarig actieplan waarin het regionale arbeidsmarktbeleid vertaald is in concrete acties.
- Er werd beoogd om een fysieke locatie voor het transfercentrum op te richten. In juni 2017 is een convenant getekend om dit op te richten.
- Er zijn binnen de regio gedurende de looptijd van 2 jaar 8 netwerkbijeenkomsten georganiseerd.
- Binnen de regio is een Week van de Uitwisseling georganiseerd. Hieraan hebben in totaal 60 werkzoekenden deelgenomen.
- Binnen de website [www.werkinjeregio.nl](http://www.werkinjeregio.nl) is een loopbaanportal opgenomen. Deze site is innovatief omdat de site zich op een bepaalde doelgroep richt: praktisch (lager) geschoolde mensen. Werkzoekenden kunnen aan de slag met hun loopbaan en werken aan persoonlijke ontwikkeling. Het is mogelijk om een persoonlijk e-portfolio aan te maken, testen en vragenlijsten in te vullen, en actuele vacatures uit de regio's Noord-Veluwe, Nijkerk en Zeewolde te bekijken.

### *SRA 3: Verdiepen van de samenwerkingsrelatie in het samenwerkingsverband van sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in de regio Noordwest Veluwe*

- Het samenwerkingsverband is verder geïntensiveerd, door middel van het aanreiken van een actiegericht spel-instrument [met een aantal vragen stellingen over de samenwerking en hoe dit verder vorm te geven] aan bestaande samenwerkingsverbanden die gericht zijn op het mobiliseren van groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (bijv. langdurig werklozen of statushouder).
- Er werd beoogd om 40 bedrijven te werven voor deelname aan het samenwerkingsverband. Dit doel is niet behaald. Er zijn 30 bedrijven geworven.
- Er is een regionaal meerjarig actieplan waarin het regionale arbeidsmarktbeleid vertaald is in concrete acties.
- Er is een eigen website waarin vraag en aanbod samenkomen middels de loopbaanportal. Beoogd werd dat 200 mensen hier gebruik van maken. De website is sinds februari 2018 in de lucht en 12.000 mensen hebben een bezoek aan de website gebracht. Er zijn 28 profielen actief op de website.
- Er werd beoogd om binnen de regio gedurende de looptijd van 2 jaar 10 netwerkbijeenkomsten te organiseren. Dit doel is ruimschoots behaald. Er zijn 25 bijeenkomsten georganiseerd, onder andere met HR professionals maar ook medewerkers van aangesloten bedrijven
- Binnen de regio is een week van de uitwisseling georganiseerd, gericht op het verspreiden van kennis over (mogelijkheden voor) arbeidsmobiliteit.

### *DW: Integrale dienstverlening middels een actiegericht programma voor werkgevers en werkenden*

- Er zijn 10 werkgevers rondom het creëren van mobiliteitscultuur geadviseerd.
- De 10 geadviseerde werkgevers hebben ieder minimaal één werkgever aangedragen om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. Dit worden in potentie 30 werkgevers die benaderd kunnen worden voor deelname aan toekomstige projecten en initiatieven.

### **Succesfactoren**

- Het aanstellen van een geschikte projectleider heeft ertoe geleid dat draagvlak voor veranderingen binnen de organisatie is gecreëerd.
- Het organiseren van netwerkbijeenkomst bleek een goed instrument voor het bereiken van mensen. Ook de uitwisseling met HR-professionals bleek succesvol bijvoorbeeld in de match met mensen die boventallig waren geworden.
- Omdat de vraagstukken in de levensmiddelen industrie niet per definitie uniek zijn, heeft er een uitwisseling van ervaringen plaatsgevonden met andere branches. Door het project ontstond de kans om te investeren in het netwerk en in samenwerking hierbinnen.

### **Knelpunten**

Bij de start van het project was de arbeidsmarktsituatie anders dan deze nu is. Door de aantrekkende economie en dagelijkse werkzaamheden zijn bedrijven er veelal niet toe overgegaan om deel te nemen aan het project. Twee jaar voor de uitvoering van het project is beperkt om een grote doorbraak op de arbeidsmarkt te bereiken.

### **Lessen**

Deelnemende bedrijven zijn tot het inzicht gekomen dat het efficiënter is om samen vraagstukken op te lossen. Het hanteren van een regionale aanpak wordt ook gezien als duurzaam.

### **Borging**

De samenwerkingsverbanden worden voortgezet. Het project blijft deze netwerken ondersteunen. Daarnaast zijn er in iedere regio afspraken gemaakt met deelnemende partners om de activiteiten voort te zetten.

#### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20111
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	St. Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Afval- en Milieubedrijven
<b>Uitvoerder van het project</b>	St. Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Afval- en Milieubedrijven
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 870.000
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 690.000
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

#### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben de partners in de sector Afval, Milieu en Beheer Openbare Ruimte, vertegenwoordigd door O&O Fonds AMB en NVRD, de handen ineengeslagen. De leden van beide organisaties zijn publieke partijen: gemeenten en hun afval inzamelende diensten en bedrijven waarvan gemeenten aandeelhouders zijn. Vanuit de publieke verantwoordelijkheid voor de medewerkers én de regionale arbeidsmarkt willen NVRD en O&O Fonds de gedurende de komende twee jaar werken aan de volgende drie pijlers:

- Beleid ontwikkelen om huidige werknemers te helpen in het zelf vormgeven van hun loopbaan;
- Voorkomen van instroom van medewerkers in de WW;
- Stimuleren van leven lang leren.

Dit vertaalt zich in een tweetal SRA-projecten (1, 2) en een DW-project (3):

1. SRA 1: Road Map;
2. SRA 2: Werkgeverschap vanuit publiek perspectief;
3. DW 1: De uitdagingen van de circulaire economie.

#### Doel van het project

##### *SRA 1: Road Map*

Doel van deze activiteit is het bij elkaar brengen van medewerkers van bedrijven en gemeenten in de 35 arbeidsmarktregio's om samen een routekaart op maat te maken en een netwerk op te bouwen tussen bedrijven en gemeenten. Aan de hand van de routekaart kunnen werknemers hun loopbaan zelf vormgeven en kan werkloosheid aan de voorkant voorkomen worden. Met deze routekaart wordt in 10 arbeidsmarktregio's een pilot uitgevoerd.

##### *SRA 2: Werkgeverschap vanuit publiek perspectief*

Doel van deze activiteit is het bij elkaar brengen van bedrijven en gemeenten binnen de 35 arbeidsmarktregio's om invulling te geven aan het publiek werkgeverschap. In samenspraak met de bedrijven en diensten in de sector worden structuren ontwikkeld die als doel hebben om werknemers die boventallig te raken te voorzien van werk elders in de sector.

##### *DW 1: De Uitdagingen van de Circulaire Economie*

Opleiden van bestaande en toekomstige medewerkers die onvoldoende geschoold zijn om te voorkomen dat deze medewerkers door gebrek aan competenties instromen in de WW.

#### Projectactiviteiten

##### *SRA 1: Road Map*

- Uitwerken en uitvoeren van een pilot in 10 arbeidsmarktregio's;
- Vormgeven en uitvoeren van een communicatiecampagne;

- Workshops waarin leidinggevend en werknemers worden betrokken in de ontwikkelingen in de sector;
- Coaching van medewerkers;
- Evaluatie van de pilots en de uitkomsten gieten in een Road Map: beleid voor de sector.

#### Realisatie

De uitvoering van activiteiten is anders ingevuld dan van tevoren beoogd was en kwantitatief zijn de doelstellingen niet behaald. Er is 1 pilot uitgevoerd bij het afvalverwerkingsbedrijf AfvalZorg uit Noord-Holland. Hier liep al een project over bewustwording van de arbeidsmarktpositie. Er is 1 landelijke bijeenkomst georganiseerd, waar 80 medewerkers aan hebben deelgenomen aan 3 workshops. Dit in plaats van 3 workshops in 10 arbeidsregio's (30 workshops in totaal). Deze bijeenkomst wordt volgend jaar herhaald. De coaching is niet gerealiseerd. De road map heeft gestalte gekregen op de website: [www.pakjekansen.nu](http://www.pakjekansen.nu).

#### SRA 2: *Werkgeverschap vanuit publiek perspectief*

- In 35 arbeidsmarktregio's bijeenkomsten organiseren met als doel een passende structuur ontwikkelen waarin gemeenten, afvalinzameling en instanties verantwoordelijk voor de regionale arbeidsmarkt gaan samenwerken;
- Organiseren, begeleiden en rapporteren van bijeenkomsten;
- Communicatiecampagne;
- Bewijs van de uitrol van afspraken over de arbeidsmarktregio's.

#### Realisatie

In deze activiteit is ook een platform ontwikkeld. Maar net als bij SRA1 is slechts een deel van de activiteiten gerealiseerd. Kwantitatief zijn de doelstellingen niet gehaald. Er is een aantal bijeenkomsten georganiseerd in de arbeidsmarktregio's, zij het niet de 70 beoogde bijeenkomsten. Men verwacht in de komende tijd zichtbare resultaten naar aanleiding van alle activiteiten. Bij DAR in de regio Nijmegen zijn 4 voorbereidingssessies geweest die hebben geleid tot meer samenwerking op het gebied van o.a. uitwisseling van personeel bij pieken en bij ziekte. Daarnaast zijn er bij 4 bedrijven pilots gestart die waardevolle inzichten en ervaringen hebben opgeleverd, maar gaandeweg zijn gestrand. De lessen en ervaringen zijn samengebracht op de website <https://kansinzicht.nl/>.

#### DW 1: *De Uitdagingen van de Circulaire Economie*

- Opleiding en bijscholing van met werkloosheid bedreigde medewerkers;
- Coaching van doelgroep in het kader van eigen regie op de loopbaan;
- Op maat begeleiding van leidinggevend om de genoemde medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren.

#### Realisatie

In totaal zijn er tientallen opleidingen aangeboden. De bedrijven uit de pilots die in SRA1 en SRA2 zijn uitgevoerd hebben gebruik kunnen maken van het budget voor opleidingen van medewerkers. Er is minder gerealiseerd dan van tevoren werd beoogd. Deelnemers moesten uit de SRA-activiteiten komen en omdat deze slechts ten dele zijn gerealiseerd zijn er ook minder personen dan beoogd aan een opleiding begonnen. Bedrijven waren bovendien terughoudend om deel te nemen, omdat van tevoren niet duidelijk was hoeveel geld er uiteindelijk beschikbaar zou zijn.

#### Succesfactoren

- Betrokken partijen waren gemotiveerd om samen te werken. Een reden hiervoor is het feit dat bedrijven in de GEO-sector geen concurrenten van elkaar zijn omdat hun werkgebied

geografisch is afgebakend. Ook de samenwerking die op gang kwam tussen bedrijven, het O&O-fonds en de branchevereniging wordt als een positief punt benoemd.

- Deelnemers waren positief over de landelijke vakdag.

### **Knelpunten**

- Het aantrekken van de arbeidsmarkt heeft de uitvoering van SRA1, SRA2, en DW1 bemoeilijkt. Bewustwording was moeilijker te agenderen in een tijd dat iedereen werk heeft en werkroosters weinig ruimte toelaten voor de activiteiten die dit project wilde realiseren.
- Er was aan het begin van het project geen duidelijk product waardoor bedrijven terughoudend waren om mee te doen. Dit was merkbaar omdat de plannen in het sectorplan concreter waren en deze daarom meer bedrijven wisten te betrekken in opleidingen.
- De communicatie tussen de samenwerkende partijen kon beter (er was sprake van duaal leiderschap van het project, zowel de NVRD als het O&O fonds GEO waren verantwoordelijk).

### **Lessen**

- Een project moet bij voorkeur geleid worden door 1 organisatie die verantwoordelijk is voor de leiding en financiën van het project. In dit project waren dat er 2, namelijk het O&O fonds GEO en de NVRD. Ook een duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden is daarbij van belang.
- De arbeidsmarkt heeft een regionaal karakter en moet daarom regionaal worden benaderd.

### **Borging**

De landelijke bijeenkomst, de vakdag, wordt herhaald. De routekaarten zijn ontwikkeld en gaan de komende tijd gebruikt worden. De details hiervan waren ten tijde van het interview nog niet op papier gezet.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20125
Indiener van het project (contractpartij)	BOA-ACP
Uitvoerder van het project	BOA-ACP
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 719.175
Maximale subsidie SZW	€ 496.230
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Het werkveld van toezicht en handhaving speelt een steeds belangrijkere rol in het veiligheidsdomein. Toezichthouders en handhavers hebben een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. De ACP vindt het belangrijk om actief te zijn in de sector gemeentelijk toezicht en handhaving.

Binnen gemeenten vindt o.a. een digitaliseringsslag plaats, waardoor werk voor BOA's en toezichthouders verdwijnt. Doordat de BOA ACP als enige vakorganisatie specifiek opkomt voor de belangen van BOA's en toezichthouders in alle domeinen, kan zij de rol vervullen om een natuurlijke transitie te creëren voor met ontslag bedreigde BOA's en toezichthouders naar andere domeinen.

### Doel van het project

Dit project kent twee doelen:

- Creëren van een samenwerking tussen BOA ACP en gemeenten om BOA's en toezichthouders die hun werk zien verdwijnen te begeleiden naar een ander domein;
- Begeleiding en dienstverlening van 45 werknemers waarvan hun werk als gevolg van digitalisering verdwijnt bij de gemeente Den Haag, naar ander werk binnen het veiligheidsdomein.

### Projectactiviteiten

De bovengenoemde twee doelstellingen vertalen zich in de volgende twee activiteiten:

#### *SRA 1: Samenwerkingsverband*

Een samenwerkingsverband tot stand brengen binnen het veiligheids- en leefbaarheidsdomein (VLD) tussen werkgevers (inclusief gemeenten), medewerkers, UWV en scholenveld in de regio Haaglanden.

#### Realisatie

Het doel was om een regionale samenwerking tot stand te brengen binnen het veiligheids- en leefbaarheidsdomein in de regio Haaglanden. Binnen deze domeinen werken partijen als gemeenten, het openbaar vervoer, waterschappen, reclassering, politie, douane, Rijkswaterstaat. Met al deze partijen is contact gelegd. Echter, het heeft langer geduurd dan verwacht om draagvlak te creëren. Gedurende het project is duidelijk geworden dat partijen elkaar steeds beter kunnen vinden. Dit was bijvoorbeeld merkbaar tijdens het seminar Mobiliteit en Duurzame Inzetbaarheid wat de bereidheid om samen te werken heeft vergroot. Bij de opbouw van dit seminar is uitgegaan van de laatste wetenschappelijke inzichten op het gebied van arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid. Daarbij zijn verschillende perspectieven gehanteerd: ontwikkeling van het functioneren van de arbeidsmarkt, noodzakelijke wendbaarheid van de organisatie en de eisen die

dit stelt aan de mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hiermee werd recht gedaan aan alle betrokken stakeholders binnen organisaties. Op het seminar was een groot aantal partijen aanwezig.

### *DW 1: Mobiliteitstrajecten*

Een regionale infrastructuur waarin voor VLD-medewerkers werkzekerheid wordt gecreëerd door het ontsluiten van mogelijkheden rondom een leven lang leren en mobiliteit. Beoogd resultaat binnen dit deelproject is om 45 medewerkers in beweging te brengen binnen het veiligheids- en leefbaarheidsdomein. Deze ontwikkeltrajecten en projecten betreffen activiteiten op het gebied van mobiliteit, vitaliteit en een leven lang leren bij minimaal twee verschillende werkgevers binnen de regio Haaglanden. De best practices van inzetbaarheid worden beschreven en geëtaleerd.

### Realisatie

In het project zijn werkzaamheden uitgevoerd om een regionale infrastructuur op te zetten waarin voor VLD-medewerkers werkzekerheid wordt gecreëerd door het ontsluiten van mogelijkheden rondom een leven lang leren en mobiliteit.

In totaal zijn er 38 BOA's individueel begeleid in hun loopbaan. Met verschillende resultaten:

- Beter kunnen functioneren in de eigen baan;
- Een andere positie intern verworven;
- Gestart met een omscholingstraject met (beroeps)opleiding;
- Extern een andere baan gevonden;
- Bewust geworden van wat zij willen en kunnen en op basis daarvan zoekende op de interne en externe arbeidsmarkt.

Daarnaast hebben 111 BOA's aan verschillende activiteiten deelgenomen om zich te oriënteren op de ontwikkelingen in hun werk, mogelijkheden om naar een andere sector over te stappen en uitwisseling van kennis en ervaring met collega's binnen de sector. Hiervoor is gekozen, omdat niet iedereen toe was aan een individueel loopbaancoachingstraject, dan wel de situatie vroeg om een specifieke interventie op dit vlak (opleiding, training, kennismaking, arbeidsmarkt oriëntatie).

Het is niet gelukt om de best practices in een boekje vorm te geven. Wel is er een filmpje gemaakt waarin aandacht is gegeneerd voor de 45+ doelgroep en zijn er verscheidene individuele trajecten in beeld gebracht via sociale media.

### Succesfactoren

- Er is individueel maatwerk geleverd wat ertoe heeft geleid dat mensen beter kunnen functioneren in hun beroep, een geschikte opleiding hebben kunnen kiezen, of een nieuwe functie hebben gevonden. Deze resultaten zijn behaald doordat competenties van mensen in kaart zijn gebracht en is onderzocht hoe deze competenties passen bij ander soort beroepen. Ook zijn mensen persoonlijk begeleid en getraind.
- Mensen hebben vaak geen zicht op de eigen talenten en mogelijkheden. Sommige zaken worden als vanzelfsprekend ervaren, zoals het omgaan met onverwachte situaties op straat. Dit is een vaardigheid die in veel andere domeinen toepasbaar is. Het project heeft gekeken naar hoe de competenties van werknemers kunnen worden toegepast in andere sectoren. Zo zijn ook de capaciteiten van mensen gemeten. Hierdoor worden verborgen capaciteiten en opleidingsmogelijkheden die bij iemand passen qua interesse en capaciteit, zichtbaar. Zodoende heeft het project in opleidingsmogelijkheden van mensen geïnvesteerd. Een werkgever is hiertoe vaak niet bereid en dit beperkt de mobiliteit van de werknemer.

### Knelpunten

- Het imago van de vakbond maakt dat het langer heeft geduurd dan gepland om partijen zover te krijgen in gesprek te gaan. Er wordt door werkgevers en leidinggevenden verwacht dat de vakbond BOA ACP uitsluitend de belangen van de werknemers behartigd en daarom op afstand moet worden gehouden. Deels heeft dit ertoe geleid dat er minder pluriformiteit aan boord is gekomen dan gewenst, deels is het project erin geslaagd om de terughoudendheid bij werkgevers en leidinggevenden te verminderen.
- De vakbond had geen eerdere ervaring in subsidietrajecten. Tijdens het project zijn lessen geleerd over het ontvangen van voorschotten en de noodzaak tot het aanleveren van BSN-rapportages bij de verantwoording.

### Lessen

- De rol van de leidinggevende in de ontwikkeling van de medewerker is erg groot. Veel leidinggevenden stellen niet het belang van het individu voorop. Er is veel winst te behalen als leidinggevenden hier meer op inzetten, meer kijken naar hoe zij de mobiliteit van hun werknemers kunnen vergroten. Dit staat niet voldoende op het netvlies van leidinggevenden.
- Het stimuleren van een horizontale loopbaan onder medewerkers leidt ertoe dat zij de opgedane vaardigheden binnen de organisatie kunnen blijven benutten. Als dit niet wordt gestimuleerd gaan werknemers op zoek naar een baan buiten de eigen sector. Horizontale loopbaanmogelijkheden moeten worden gestimuleerd en transparant worden gemaakt.

### Borging

Om de resultaten die zijn geboekt, te borgen, is het nodig om de samenwerking die is opgezet, te formaliseren. Ook is dit van belang om de lessen die zijn geleerd over bijvoorbeeld de rol van de leidinggevende te delen met andere domeinen. De financiering hiervoor is nog niet verzekerd.

Binnen de organisatie gaat binnenkort een pilot starten. Dit betreft het kunnen herkennen van afwijkend gedrag op straat met als doel proactieve handhaving en zo de inzet van medewerkers duurzaam te vergroten. De partners die hieraan deelnemen zijn gevonden via het opgebouwde netwerk tijdens het project.



### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20127
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	FNV Metaal
<b>Uitvoerder van het project</b>	Technische O&O fondsen: A+O Metalektro, OOM, OTIB; Technische Branches: Koninklijke Metaalunie, Uneto-VNI en Vereniging FME; Vakbonden: FNV Metaal en CNV Vakmensen; Overheden: UWV, centrumgemeente Emmen, Provincie Drenthe.
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 371.500
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 256.335
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De technieksector vormt een belangrijke pijler onder de regionale economie van de arbeidsmarktregio Drenthe. De komende jaren neemt de urgentie om de sector vitaal te houden toe: toenemende vervangingsvraag; duurzame inzetbaarheid van werknemers; bevolkingskrimp (minder instroom vanuit het technisch beroepsonderwijs); veranderende vraag naar en eisen aan het vak van technici. De arbeidsmarkt kent twee gezichten: enerzijds zijn er moeilijk vervulbare vacatures en anderzijds is er de groep niet-werkende werkzoekenden. Binnen de technieksector neemt het aantal moeilijk vervulbare vacatures toe.

Als antwoord op deze uitdagingen slaan 11 belangrijke stakeholders binnen de regionale technieksector de handen ineen. Per januari 2017 vormen zij een nieuw Samenwerkingsverband Servicepunt Techniek Drenthe (SPT Drenthe). SPT Drenthe wil door samenwerking en regie een sluitende aanpak realiseren om vraagstukken binnen de regionale technieksector aan te pakken en vraag en aanbod bij elkaar brengen. De samenwerking is over de afzonderlijke techniekbranches heen.

Het behouden van goede vakkrachten voor de sector is van belang. De samenwerkende partijen willen dan ook voorkomen dat werkzoekende werknemers 'weglekken' uit de sector of lang werkloos worden. Tevens willen zij technici die in andere sectoren zijn gaan werken, weer terugleiden naar de regionale technieksector.

### Doel van het project

Dit project heeft als doel om voor minimaal de duur van drie jaren samenwerking te realiseren tussen arbeidsmarktpartners om techniekbedrijven en werknemers in de regio Drenthe te ondersteunen bij het:

- aan het werk blijven in de techniek of (weer) werken binnen de sector techniek;
- vervullen van vacatures;
- invullen van mobiliteits- en scholingsvragen.

Daarnaast kent het Servicepunt Techniek Drenthe de volgende subdoelen:

- Samenwerking en regie over de afzonderlijke techniekbranches heen actief vormgeven en gezamenlijk beleid ontwikkelen.

- Ontsluiten van de infrastructuur arbeidsmarkt en nieuwe verbindingen leggen met diverse partijen waar dit functioneel is. Leggen van functionele verbindingen met de aanpalende arbeidsmarktregio's.
- Arbeidsmarktrends en ontwikkelingen signaleren en hierover adviseren aan het Samenwerkingsverband (Swv) en de stuurgroep als vertegenwoordiging van het Swv.
- Inventariseren van scholingsvragen, makelen van scholingsvragen en desgewenst (licht) ondersteunen bij de organisatie van scholing (benutten van de infrastructuur).
- Het voorbereiden van een nieuwe manier van werken op de regionale arbeidsmarkt vanaf medio 2020.
- Het duurzaam behouden van (met ontslag bedreigde) werknemers voor de technieksector ('van Werk naar Werk') en daarmee voorkomen dat zij 'weglekken' uit de technieksector naar andere sectoren ('er op tijd bij zijn').
- Werknemers die al dan niet een technische achtergrond hebben maar niet (meer) in de sector werken te bemiddelen naar een vacature in de techniek (zij-instromers).
- Bijdragen aan de invulling van moeilijk vervulbare vacatures uitmondend in concrete plaatsingen (zie onder SRA 1B).
- Het regionale arbeidspotentieel voor de techniek ten volle benutten.

### Projectactiviteiten en resultaten

Om de doelstellingen te realiseren zijn de volgende 4 activiteiten uitgevoerd:

#### *SRA 1a: Projectleiding*

- Aansturing van de verbinder;
- Het leggen van contacten en overleg met bestuurders in de regio;
- Overlegt met stuurgroep, verbindt en neemt deel aan lokale en regionale bijeenkomsten;
- Het geven van voorlichting en verzorgen van de pr;
- Het opstellen van rapportages, jaarverslagen.

#### Realisatie

Al deze beoogde resultaten zijn behaald.

#### *SRA 1b: Verbinder arbeidsmarkt (2,6fte)*

De volgende resultaten zijn behaald:

- Leggen van verbindingen met regionale netwerken/stakeholders.
- Bundelen van arbeidssmarktsignalen en ervaringen op bedrijfs-/werknemersniveau.
- Het bijeenbrengen van vraag en aanbod in de regio, met name vanuit een makelaarsrol, en verzorgen in twee jaar van 100 plaatsingen in samenwerking met andere partners. Het aantal plaatsingen is achtergebleven bij het beoogde aantal van 130 plaatsingen.
- Het houden van twee themabijeenkomsten met stakeholders en het organiseren van arbeidsmarktbijskomsten.

#### *SRA 1c: Samenwerking en regio samenwerkingspartners*

De volgende resultaten werden beoogd:

- De daling van het aantal moeilijk vervulbare vacatures ten opzichte van eerste kwartaal 2017 (beoogd 20% na een jaar en met 35% na twee jaar) is niet behaald; het aantal moeilijk vervulbare vacatures is juist gestegen.
- Het houden van twee grotere thematische arbeidsmarktbijskomsten in het eerste jaar voor het samenwerkingsverband, partners en bedrijven;
- Er is een arbeidsmarkt netwerkkaart en een sluitende aanpak van werk naar werk en van werkloosheid naar werk met intentie van arbeidscontracten van een jaar of langer is in

ontwikkeling. Er zijn 200 bedrijven bezocht en er zijn contacten gelegd met 27 regionale opleidingsinstituten en verschillende platforms.

- Er is een jaarlijkse gezamenlijk gedragen arbeidsmarktanalyse met conclusies en beleidsacties;
- Bijeenkomsten van de stuurgroep 1x per maand in het eerste half jaar en 1x per zes weken daarna;
- Gezamenlijk voorlichtingsmateriaal en visitekaartjes voor werkgevers, werknemers en netwerkpartners;
- Vergroten van de naamsbekendheid van het servicepunt techniek Drenthe, gemeten naar aantal malen dat er beroep op wordt gedaan;
- Op 31 december 2018 was er een uitgewerkt plan voor verduurzaming van de samenwerking. Dit is deels gebaseerd op een vergelijkbaar project in Friesland waarbij samenwerking bestaat met werkgeversorganisaties, de centrumgemeente, UWV.

Vanwege de stijging van de moeilijk vervulbare vacatures, en de onmogelijkheid om dit terug te dringen in het project, is het project zich meer gaan richten op het werven en plaatsen van kandidaten die geschikt zijn voor de techniek.

#### *DW: Scholingsbudgetten*

Naast de aanjaagcapaciteit wordt op beperkte schaal scholing gerealiseerd middels aanvullende 'individuele scholingsbudgetten' in het geval dat noodzakelijke scholing niet vanuit de bestaande scholingsmogelijkheden die de partners hebben vanuit reguliere (eigen) regelingen, ingezet kunnen worden.

#### Realisatie

Er werd beoogd om 40 individuele scholingsbudgetten t.b.v. nuggers, zij-instromers doeltreffend in te zetten. Uiteindelijk zijn 15 opleidingsbudgetten gebruikt.

#### Knelpunten

- De veranderende arbeidsmarkt zorgde voor een stijging in het aantal moeilijk vervulbare vacatures.
- De betrokken landelijke organisaties zijn regionaal minder aangehaakt dan verwacht. De verankering op landelijk niveau kan beter, de betrokkenheid van landelijke besturen kan vertragend werken, bijvoorbeeld over de besluitvorming of inzet van budgetten.
- Door persoonlijke omstandigheden is een medewerker deels uitgevallen. Hierdoor kwamen de doelstellingen van het project onder druk te liggen. Dit is opgevangen door later met het project te starten en het project een halfjaar te verlengen.
- De inzet van de projectleider was te krap begroot. Er gaat meer tijd gepaard met het contact leggen met partijen en maken van resultaatafspraken dan verwacht.

#### Succesfactoren

- Er zijn aanvullende activiteiten uitgevoerd, zoals voorlichtingsbijeenkomsten voor werknemers bij failliete bedrijven (met het oog op doorgeleiding naar ander werk in de techniek). Ook is er een workshop voor HRM'ers georganiseerd gericht op het anders beoordelen van cv's.
- De vertegenwoordigers zijn met zorg gekozen en er is veel tijd gestoken in het opzetten van de samenwerking met de verschillende partijen en het creëren van onderling vertrouwen. Bij de start van het project is er bewust voor gekozen om frequent bij elkaar te komen.
- Er is voor gekozen om met partners samen te werken die al een netwerk in de regio hebben, zoals met UWV of met coaches van Werk&Vakmanschap. Hierdoor is het niet nodig om het netwerk helemaal op te bouwen.
- Verduurzaming is tot stand gekomen doordat sectorfondsen en sociale partners hebben gezien welke meerwaarde de regievoering en inzet van arbeidsmarktcoaches oplevert.

- Het verbinden van werkgeversorganisaties, sectorfondsen, vakbonden, UWV en gemeenten maakt dat de verbinding met het operationele niveau snel te maken is. Er kunnen snel noodzakelijke lijntjes worden gelegd. In deze scholingsalliantie worden middelen naast elkaar gelegd en kan bepaald worden welk budget voor welk type scholing in de sector kan worden ingezet
- Partijen kunnen elkaar steeds beter vinden in de alliantie.

### Lessen

- Werken met een bestaand netwerk loont. Het zorgt ervoor dat er makkelijk verbindingen gelegd kunnen worden en er op operationeel niveau gehandeld kan worden.
- Het is belangrijk om de partners met zorg te kiezen en te investeren in inspanningen om het vertrouwen voor de samenwerking te vergoten.
- De samenwerking met deze variëteit aan partijen (sectorfondsen, gemeenten, UWV, vakbonden) heeft ervoor gezegd dat de projectorganisatie kon aansluiten bij functionele overleggen die aan de kerntaken van het project raakten. Door de verbinding met het operationeel niveau was het mogelijk om veranderingen door te voeren.
- Door de samenwerking met de partners is het mogelijk om mee te liften op hun uitingen (vb. nieuwsbrieven) en maximaal toegang te krijgen tot kanalen die afzonderlijke partners samenwerkingspartners hebben.

### Borging

Ja, de projectaanpak wordt breder voortgezet in het noorden, in SPT Noord. SPT Drenthe wordt dan opgeheven.

**Algemene gegevens project:**

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20129
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	VNO NCW West
<b>Uitvoerder van het project</b>	Avres
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 – 30 juni 2019; het project loopt door
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 931.156
<b>Budget totaal (directe en indirect)</b>	€ 1.070.829
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 642.496
<b>Gevraagde subsidie (einddeclaratie)</b>	Nog niet bekend

**Aanleiding voor het project**

De aanleiding voor het project 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 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 WIJIIJ-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 reden voor deze lange periode is dat er intensief overleg is geweest tussen de aanvrager en UvB/SZW omdat het oorspronkelijke plan niet paste binnen de doelstellingen van de regeling. Pas na meerdere rondes van aanpassingen kon goedkeuring worden verkregen.

Na de beschikking 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 WIJIIJ 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 WIJIIJ. UWV heeft besloten niet deel te nemen aan het samenwerkingsverband.

Werkgevers, uitzenders en geplaatste kandidaten vormen samen de WIJIIJ coöperatie waarvan de leden gebruik maken van het WIJIIJ 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 (complex 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 WIJIIJ 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 coöperatieve vorm 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 potentiële 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 HIVE (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.

**Algemene gegevens project**

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20138
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	CNV Connectief
<b>Uitvoerder van het project</b>	
<b>Subsidieperiode</b>	28 november 2016 t/m 27 november 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 645.000
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 445.050
<b>Gevraagd subsidie</b>	€ 464.497 (104% van maximum)

**Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project**

De afgelopen tijd is er veel uitstroom geweest van werknemers, hetgeen heeft geleid tot hogere werkloosheid. Dit heeft ook plaatsgevonden in de zorg- en welzijnssector. Ton Wilthagen, hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, stelt dat een aanzienlijk deel van de Europese werkloosheid wordt veroorzaakt door een "structurele mismatch, die weer het gevolg is van een gebrek aan informatie tussen bedrijven en werknemers". Betere informatie en daarmee een oplossing voor deze mismatch kunnen, volgens Wilthagen, voor een deel verkregen worden door de inzet van digitale hulpmiddelen, zoals het zogenaamde 'e-portfolio': een tool waarmee bedrijven snel kunnen zien wat medewerkers in huis hebben. Om een goede match te maken is ook aan de vraagkant (vacatures bij werkgevers) een tool nodig om functies/rollen/banen digitaal toegankelijk en inzichtelijk te maken. Dit kan door middel van e-job profielen. De combinatie van e-portfolio's aan de kant van de werkenden en de e-job profielen aan de kant van de bedrijven is een belangrijke voorwaarde voor het slim kunnen koppelen van vraag en aanbod van talenten, en daarmee een oplossing voor de genoemde mismatch. Dit biedt kansen voor zowel werknemers als werkgevers, maar ook voor het creëren van de werkzekerheid. Dit project richt zich op het verzilveren van deze kansen.

**Doel van het project**

Het project Startklaar richt zich op samenwerking en regie ter voorkoming van instroom in WW. Partijen die de handen ineen slaan zijn sociale partners en werkgevers (CNV Zorg & Welzijn, AWWN, Baandomein, Regioplus-organisatie Zorg aan Zet en Limburg Care) en ondersteunende partijen. Voor samenwerking en regie hebben deelnemers aan het project drie hoofddoelen voor ogen: (i) een hecht samenwerkingsverband, (ii) goede arbeidsmarktinformatie en (iii) gezamenlijk arbeidsmarktbeleid waar sociale partners samenwerken en de regie voor de WW voeren.

Het project richt zich op kandidaten binnen de categorie van mensen actief op de sociale media met een mbo+ achtergrond (mbo-niveau 3/4, hbo en WO) die (latent) op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen in de zorg- en welzijnssector en die voldoen aan een geschikt (te maken) profiel voor moeilijk in te vullen vacatures in de betreffende sectoren. Daarnaast zijn ook de medewerkers van de deelnemende organisaties, die om wat voor reden dan ook in de knel raken voor wat betreft hun werkgelegenheid, onderdeel van de doelgroep. Verder worden de Sociale Dienst Maastricht Heuvelland en UWV benaderd of er potentiële werkloze kandidaten zijn die geschikt (te maken) zijn voor de functies in de betreffende zorg- en welzijnsinstellingen. Dit gebeurt in het kader van bestaande samenwerkingsverbanden Baandomein/Sociale Dienst Maastricht Heuvelland en Werkbank BV/UWV.

**3. Projectactiviteiten**

Het project Startklaar omvat een drietal activiteiten onder SRA en een activiteit onder DW:



*SRA1: Activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden tussen sectorale arbeidsmarktpartijen of sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen in een arbeidsmarktregio;*

De samenwerking is gericht op het vormgeven en duurzaam beheren van de arbeidsmarktpools, het geschikt maken van potentiële kandidaten en het onderling kenbaar maken en beschikbaar stellen van vacatures en, vooral, ontwikkelplekken. De gezamenlijke arbeidsmarktpools maken het mogelijk geschikte en/of geschikt te maken kandidaten duurzaam in te zetten over de grenzen van organisaties heen, zodat talenten voor de sector c.q. de regio behouden kunnen blijven.

*SRA2: Activiteiten die gericht zijn op het verzamelen en uitwisselen van arbeidsmarktinformatie binnen het samenwerkingsverband*

In de arbeidsmarktinformatie staat de mismatch op de arbeidsmarkt centraal. De ondersteunende partijen in dit project zullen hun specifieke kennis inzetten om de benodigde tools te bouwen en vooral met elkaar te combineren in een werkbaar systeem. Het uiteindelijke doel van dit samenwerkingsproject is: een state of the art instrumentarium voor sociale partners om verantwoord arbeidsmarktbeleid in de regio te kunnen voeren, gericht op voorkomen van WW, dan wel zo snel mogelijk geleiden naar nieuw werk. Door een zelflerende technologie op basis van permanente big data-analyses wordt een persoonlijk profiel op de arbeidsmarkt (PPA) samengesteld dat aan personen in de vorm van een app wordt aangeboden. De app geeft op basis van het PPA visueel de plaats aan die het individu inneemt op de arbeidsmarkt (onder andere kans rijkheid op werkzekerheid) en geeft zicht op ontwikkelpaden door bijvoorbeeld opleidingen, cursussen en ervaringsopbouw.

De app met alert-functie wordt beschikbaar gesteld aan minimaal 500 werknemers (in- en extern) waarvan 50% het profiel aanscherpt in het Regionaal Talenten Centrum (RTC) van Baandomein; De app levert arbeidsmarktinformatie op die, in combinatie met andere acties, leidt tot voorstellen aan sociale partners en werkgevers met betrekking tot nieuw (te ontwikkelen) instrumentarium;

*SRA3: Activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid*

Hieronder worden de volgende activiteiten ontplooid:

- Testen, evalueren en meten, periodieke- en eindevaluatie;
- Beschrijving resultaten van alle stappen en evaluatie;
- Beschrijving processen plus aanbrengen van verbetering;
- Projectverslag opstellen met daarin opgenomen verbetervoorstellen aan de sociale partners en werkgevers die deelnemen in dit project (CNV Zorg & Welzijn en AWWN) met betrekking tot instrumentarium ter voorkoming van WW en versterking van de eigen regie en verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer.

*Realisatie SRA1, 2 en 3*

De arbeidsmarkt is veranderd sinds de start van het project. Bij de start was sprake van boventaligheid in de zorg en welzijn. Via RTC en de app Startklaar zouden boventalige mensen naar een andere functie op de arbeidsmarkt worden begeleid. Echter, de arbeidsmarkt veranderde en er was sprake van schaarste aan mensen. Hierdoor ontstond er een concurrentiestrijd tussen organisaties wat de samenwerking heeft bemoeilijkt.

Het doel was om 100 kandidaten naar een andere plek te begeleiden. Dit doel is niet behaald.

De app heeft de nieuwe naam "Sta niet Stil" gekregen en heeft als aangepast doel om mensen aan te zetten om te solliciteren op schaarste functies in de zorg. De inhoud hoefde niet veel te worden aangepast, omdat dezelfde vragen (wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en wat moet ik) ook relevant zijn bij schaarste.

Bij de ontwikkeling van de app waren vijf organisaties betrokken om te zoeken naar functieomschrijvingen, welke zijn verwerkt. Aan de hand van de app zijn ongeveer 100 vaardigheden geanalyseerd die van toepassing kunnen zijn op functies in de zorg. Met 45 geschikte kandidaten is een sessie georganiseerd met loopbaancoach. Deze sessie hebben ertoe geleid dat een aantal mensen de zorg zijn ingestroomd. Daarnaast zijn er functieomschrijvingen via Monsterboard verzameld met behulp van een big data analyse. Deze data is in de app geladen.

De resultaten worden breed gedeeld via de netwerken van de betrokken organisaties (onder meer CNV, AWWN, FCB, Baandomein, Zorg aan Zet, Matchcare). De betrokken organisaties bij de pilot gaan door met het delen van informatie via netwerken. Met AWWN wordt binnenkort over verdere samenwerking gesproken. Doel is om te onderzoeken of Tiptrack (DW2014) en Stanietstil complementair zijn en samen kunnen werken.

*DW: Activiteiten die gericht zijn op het bieden van ondersteuning bij de oriëntatie op werkmogelijkheden aan werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die op het moment van aanvang van de activiteiten korter dan zes maanden een WW-uitkering ontvangen*

In aansluiting op de te ontwikkelen tools voor sociale partners biedt het Regionaal Talent Centrum van Baandomein deelnemers de mogelijkheid om te werken aan hun competenties, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen.

#### Realisatie

Aanvankelijk was de gedachte om met workshops voor 10-12 individuen aanvullende opleidingsbehoeften te realiseren. Deze collectieve benadering is vervangen door een individuele maatwerkbenadering. Een competentiemakelaar is aan het team toegevoegd met als opdracht in kaart te brengen welke individuele trainingen beschikbaar zijn voor pilotkandidaten die (nog) niet optimaal voldoen aan het gewenste profiel.

Pilotkandidaten blijken niet altijd te weten welke banen passen bij hun eigen specifieke skills. Van belang hierbij is goed zicht te hebben op de eigen skills. Het is waardevol gebleken om via coaching je als individu te verdiepen in je eigen skills. Ook op het gebied van deze individuele coaching is met behulp van diverse bureaus geëxperimenteerd om maatwerk te kunnen leveren. Op initiatief van de competentiemakelaar is verder geëxperimenteerd met zogenaamde Meet & Match sessies tussen werkgevers en (digitaal voorgeselecteerde) potentiële kandidaten. Aanvullend op de digitale match is dit de tweede helft van de selectie; Het organiseren van direct contact tussen werkgevers en werkzoekenden met gebruikmaking van de principes van dating op diverse wijzen. Het gaat om kennismaken op basis van wie je bent. Een ontmoetingsevent niet zijnde een banenmarkt.

In totaal heeft de competentiemakelaar 32 individuele trajecten begeleid, 6 meet&match bijeenkomsten georganiseerd en zijn 20 personen voorgedragen aan een zorginstelling.

#### 5. Succesfactoren

- Succes hangt af van personen en het netwerk. De projectleider van RTC heeft ervoor gezorgd dat de koppeling tussen de app en RTC goed verliep. Ook de contactpersoon van Limburg Care heeft veel energie gestoken in het onderhouden van contact met pilot-organisaties. Dit heeft ertoe geleid dat resultaten regelmatig met elkaar zijn gedeeld.
- De inzet van Zorg aan Zet. De projectleider heeft zijn netwerk ingezet om eenvoudige toegang tot zorg- en welzijnsorganisaties te organiseren. Een van de successen van dit project is dat de app is ontwikkeld door het netwerk.

## 6. Knelpunten

- De verandering van de arbeidsmarkt.
- Niet iedereen heeft kennis van big data analyses. Het heeft meer tijd gekost dan verwacht om dit te ontwikkelen. Hierdoor was het niet direct mogelijk om resultaten te laten zien.
- Het is niet mogelijk gebleken om competentieprofielen van werkzoekenden die ingeschreven zijn bij UWV te verkrijgen. Dat was een tegenvaller voor de projectuitvoerenden, omdat het resultaat van het project gebaat is bij het beschikbaar hebben van zo veel mogelijk profielen.

## 7. Lessen

- Het is van belang om mensen te enthousiasmeren om gebruik te maken van de app. Hoe meer mensen er gebruik van maken des te scherper de profielen worden. Er wordt nu onderzocht of er audiovisuele erkenning aan de app kan worden toegevoegd. Hiermee kan worden bepaald of mensen antwoorden naar waarheid invullen.
- De app kan in elke regio worden toegepast. Het is nodig om functiebeschrijvingen te verzamelen, mensen en er moet data analyse worden toegepast.
- Onderzocht zou moeten worden hoe data van UWV kan worden gebruikt om de app te verbeteren en kandidaten te identificeren..

## 8. Borging

Er is vooralsnog onvoldoende aandacht besteed aan de communicatie van resultaten. Een vervolgsubsidie zou prettig zijn, maar er wordt getracht om dit zelf in uit te zetten. Er staat een afspraak met AWWN en CNV om te bespreken of resultaten via hun kanalen kunnen worden gecommuniceerd, zodat andere regio's en/of sectoren kunnen worden geënthousiasmeerd.

Daarnaast gaat Limburg CARE proberen de app in de markt te zetten. Ook Baandomein wil hier een bijdrage aan leveren. De huidige projectleider van het project is nog één jaar beschikbaar voor het project.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20144
Indiener van het project (contractpartij)	FNV
Uitvoerder van het project	
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 204.800
Maximale subsidie SZW	€ 141.312
Gevraagde subsidie	€ 61.905 (44% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de arbeidsmarktregio Groningen (en omgeving) verwachten we de komende jaren een tekort aan personeel in de bouw en de techniek, vanwege herstelwerkzaamheden in het aardbevingsgebied en een aantal grote infrastructurele werken. Gezien de hoge werkloosheid en de relatief zwakkere economische structuur willen we er zoveel mogelijk voor zorgen dat regionale ondernemers en regionale werkzoekenden profiteren van deze ontwikkelingen. Er is al een basisstructuur waarin sectorale en regionale (private en publieke) partijen met elkaar samenwerken. Dat is echter nog niet genoeg. Tevens zijn er aansluitingsproblemen tussen wat werkgevers vragen en wat er aan direct inzetbaar personeel inzetbaar is.

### Doel van het project

Het project zet in op zowel Samenwerking en Regie Arbeidsmarkt als Dienstverlening aan Werkzoekenden. Bijbehorende doelstellingen zijn:

- SRA: Om aan de vraag te kunnen voldoen wordt de huidige samenwerking verbreed (meer partijen en partijen uit meerdere sectoren) en geïntensiveerd (versterking van de huidige samenwerking) en willen we de regie daarop versterken.
- DW: Het bieden van ondersteunende instrumenten voor personen die van Werk naar Werk gaan of kortdurend werkloos zijn en die geen gebruik kunnen maken van instrumenten uit de Participatiewet of van UWV. Deze worden in ieder geval ter beschikking gesteld in het kader van de activiteiten van Bouwplaats Noord.

### Projectactiviteiten en realisatie

#### *SRA: Aanjaagteam bouw en techniek*

Er is een aanjaagteam samenwerking bouw & techniek bestaande uit vertegenwoordigers van bouwbedrijven, mbo-scholen, FNV, gemeenten, provincie, UWV en Werk in Zicht, met als activiteiten:

- Netwerkontwikkeling: gesprekken voeren met vertegenwoordigers van verschillende bedrijven, uitzendbureaus, scholen en sectoren over hun bijdrage aan oplossingen ter voorkoming van het tekort aan vakkrachten.
- Onderzoek en samenwerkingsafspraken maken: onderzoek doen naar waar potentiële kandidaten voor het werken in deze sectoren zich bevinden en concrete oplossingen voor de werving, selectie en opleiding van deze groepen. Aan de hand daarvan samenwerkingsafspraken vastleggen met partijen over de manier waarop gezamenlijk uitvoering kan worden gegeven aan die werving, selectie en opleiding.
- Ontwikkelen maatwerkprogramma's: het ontwikkelen van maatwerkprogramma's om het beschikbare potentieel aan personeel te kunnen kwalificeren voor de beroepen in bouw en techniek. Programma's bestaan uit opleidingen en/of vormen van werkgeverschap.
- Aanjagen van de uitvoering: het aanjagen van de uitvoering van de programma's en het vastleggen van de wijze waarop de samenwerking tussen partijen gewaarborgd is.
- Onderlinge afstemming tussen de partners in het samenwerkingsverband voor het bepalen van de strategie, werkverdeling, rapportage en overleg en verantwoording.

### *DW: Vouchers werving, selectie en scholing*

Naast de versterking van de samenwerkingsstructuur is voor het oplossen van de knelpunten een aanbod aan activiteiten nodig voor personen die te kwalificeren zijn voor het werken in verwachte functies in de bouw en de techniek en die niet in aanmerking komen voor de reguliere instrumenten of voor wie bestaande bedrijven (bijvoorbeeld uitzendbureaus of bedrijven in andere sectoren) geen direct belang hebben bij de opleiding in deze beroepen. Er zijn 20 vouchers à € 2.500 beschikbaar voor het werven, selecteren en opleiden van deze specifieke doelgroep en/of het bieden van andere instrumenten die tot instroom leiden (begeleiding/arbeidspool). Daarbij ligt de prioriteit bij de activiteiten van de Bouwplaats Noord en vindt afstemming plaats met het FNV Adviescentrum ten behoeve van de ondersteuning van werkzoekenden in het Adviescentrum.

### **Realisatie**

De economische situatie van arbeidsmarkt is sinds de start van het project veranderd. De verwachting was dat er tekorten zouden ontstaan in de bouw, met name om de aardbevingschade te herstellen. Echter zijn er sinds de start van het project nog geen grote bouwvolume-opdrachten uitgezet. Hierdoor zijn er minder banen vrijgekomen dan verwacht. Wel zijn er opleidingsplannen ontwikkeld. Deze kunnen ook worden gebruikt door andere projecten om mensen naar bouw en techniek te begeleiden. De vouchers zijn niet ingezet vanwege het ontbreken van cofinanciering.

### **Knelpunten**

- Bij de start van het project leek er sprake te zijn van een urgent probleem. Er werd verwacht dat er duizenden extra mensen nodig zouden zijn. Doordat de herstelwerkzaamheden niet op gang zijn gekomen bleek dit niet het geval.
- De projectorganisatie was beperkt stabiel. De aandacht van partijen verslaptte toen bleek dat men niet de verwachte massa kon maken. Daarnaast bleek het lastig om met meerdere financiële bronnen te werken (bijvoorbeeld voor de cofinanciering van vouchers); regelingen waren niet stapelbaar.
- Het is niet gelukt om aansluiting te zoeken bij andere initiatieven. Zo was UWV betrokken om mensen toe te leiden naar bouw en techniek, maar niet in staat om met eigen middelen de ontwikkelde scholingstrajecten te financieren. Er moeten meerdere mensen tegelijk opgeleid worden voor eenzelfde soort beroep. En er is geld nodig om dit te financieren. Hiervoor heb je co-financiers nodig met veel geld en behoefte aan capaciteit. Echter bleek er niet voldoende capaciteit. Dit leidde ertoe dat er onvoldoende animo was voor de ontwikkelde lesprogramma's bij onderwijsinstellingen. Dit maakt dat het voor een onderwijsinstelling minder interessant is om de opleidingstrajecten aan te bieden.
- Doordat het project minder van belang bleek te zijn dan van tevoren werd verwacht, nam de betrokkenheid van partijen af. Zo werden vergaderingen het laatste halfjaar minder bezocht.

### **Succesfactoren**

- Het is veel eerder dan gepland gelukt om een relatie met de gemeente te ontwikkelen. Dit heeft ertoe geleid dat er aansluiting is gezocht bij bestaande projecten vanuit de participatiewet. De grootste betrof het 1000 banen plan. De lesprogramma's die zijn gemaakt, kunnen gebruikt worden door gemeenten. Er is aangesloten bij regionale initiatieven.

### **Lessen**

- Het netwerk moet worden uitgebreid en geïntensiveerd om tot oplossingen te komen.
- Het is van belang om samenwerkingen regionaal op te zetten. Daarnaast moet dit optimaal blijvend worden gefaciliteerd.

### **Borging**

Het project wordt niet voortgezet, want het heeft niet de beoogde resultaten opgeleverd. Echter heeft het wel een aantal nuttige dingen opgeleverd, zoals de lesprogramma's die zijn ontwikkeld.

**Algemene gegevens project**

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20145
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	FCB (O&O fonds van Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang (WJK))
<b>Uitvoerder van het project</b>	FCB
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 1.172.386
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 808.946
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

**Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project**

De sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang (WJK) wordt met ontwikkelingen geconfronteerd die van grote invloed zijn op de toekomst van de organisaties en werknemers die er werken. De werkgelegenheid fluctueert tussen en binnen branches en de dynamiek op de arbeidsmarkt is blijvend toegenomen. De groei en krimp zijn per branche, per organisatie en regio verschillend en het thema 'duurzaam aan het werk blijven' kent vele gezichten. Ook als de markt stabiel is of zelfs groeit, blijft het voorkomen van werkloosheid of bekorten ervan een belangrijk thema. Werkgevers en werknemers zullen ten opzichte van 'duurzaam aan het werk blijven' een vernieuwde houding en bijpassend proactief gedrag in hun werkwijze, cultuur en hun regionale infrastructuur moeten ontwikkelen om beter om te kunnen gaan met deze blijvende arbeidsmarktdynamiek.

**Doel van het project**

Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Brancheorganisatie Kinderopvang, FNV Zorg en Welzijn en CNV Zorg en Welzijn zijn de bestuurspartijen van het sectorfonds FCB en willen met een samenhangende aanvraag gericht op Samenwerking en Regie Arbeidsmarkt een extra impuls geven aan haar werkgevers en werknemers om een beweging naar meer samenwerking en regie op de arbeidsmarkt te maken. Het beoogde doel is dat werkgevers en werknemers experimenteren met nieuwe rollen in het voorkomen dan wel bekorten van werkloosheid. Dat werkgevers en werknemers dit in hun organisaties, cultuur en regionale infrastructuur structureel implementeren. Dat medewerkers regie nemen over eigen loopbaan en ontwikkeling in een werkveld dat verandert en werkgevers daarbij actief faciliteren. Niet alleen als het moet, maar structureel en geïntegreerd in beleid.

**Projectactiviteiten, beoogde en behaalde resultaten**

Om op sectorniveau de beoogde ontwikkeling te realiseren, zetten sociale partners in op:

*De doorontwikkeling en uitvoeringsfase van 'de Gelderse Werkgeverij'*

Het is gelukt om het consortium 'De Gelderse Werkgeverij' op te zetten. Dit is een experiment van momenteel 12 Gelderse werkgevers (diverse zorgbranches, welzijn, jeugdzorg en kinderopvang) en hun werknemers. De werkgevers nemen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het boven de organisatie invullen van werkgeverschap door een duurzame gezamenlijke flexibele schil, waarbij gekwalificeerde werknemers in dienst zijn bij hun eigen werkgever en vrijwillig beschikbaar zijn voor werken (detachering) bij een andere samenwerkingspartner. Het consortium voorkomt zo periodes van werkloosheid van hun medewerkers. Organisaties bieden zo werkzekerheid en kunnen flexibel inspelen op over- en onderbezetting. De activiteiten van het consortium zijn:

- Organiseren en uitvoeren van regionale strategische samenwerking via consortiumraad o.a. strategische vraagstukken en toetreding nieuwe leden.

- Organiseren en uitvoeren dagelijkse tactische activiteiten vanuit De Gelderse Werkgeverij, vormgeven aan arbeidsmarktbeleid van het consortium binnen de regio, afstemming stakeholders etc., afstemming met klankbordgroep medewerkers rondom werkzekerheid en zelfregie.
- Dagelijkse programmaleiding via programmamanager, o.a. juridische en fiscale ondersteuning inregelen, operationele vraagstukken aanpakken, communicatie en voorlichting.

#### *'Vernieuwend samenwerken aan werk'*

Het doel was om middels 30 regionale pilots (organisaties) te werken aan nieuwe werkwijzen die bijdragen aan het aan het werk blijven en voorkomen of beperken van werkloosheid en die passen in de eigen fase, context en/of regio. Er zijn 17 pilots gerealiseerd waarbij in totaal 50 organisaties betrokken zijn. Hiervan zijn er 34 uit de eigen branche (sociaal werk en kinderopvang). De overige partijen komen uit onderwijs GGZ, GHZ, sociaal werk, hogescholen.

#### *Lerend netwerk leidinggevend*

Er werd beoogd dat via een begeleid lerend netwerk 120 leidinggevenden in de werkpraktijk leren vorm te geven aan preventief samenwerken met hun medewerkers; in acht lerende netwerken met externe begeleiding/ondersteuning, twaalf tot zestien deelnemers per netwerk.

Er was onvoldoende animo bij organisaties om acht netwerken op te zetten. Er zijn twee netwerken gerealiseerd waar in totaal 18 organisaties aan hebben deelgenomen. Daarnaast zijn er 5 masterclasses gegeven, waaraan 76 mensen hebben deelgenomen. Vanwege tijdsgebrek wilden deze deelnemers niet deelnemen aan deze netwerken.

#### *Werknemersonderzoek*

Het is gelukt om alle boogde doelgroepen te volgen in het werknemersonderzoek. Dit onderzoek volgt hoe werknemers anticiperen op het thema (dreigende) werkloosheid en duurzame inzetbaarheid en heeft zowel betrekking op de afgelopen jaren als op de toekomst. Betrokken zijn 2400 werknemers, leidinggevend en HR-medewerkers (800 per branche).

#### *Dienstverlening werkzoekenden: Impuls naar werk*

Doel van deze activiteit is individuele interventies of ondersteunende middelen in te zetten dan wel uit te testen om werkloosheid te voorkomen of te bekorten, zoals:

- Loopbaantraject;
- Loopbaangesprek coach (een gespreksmodel);
- Scholing (zelf te kiezen mits aan doelen bijdraagt);
- Omscholing (idem);
- Opscholing (idem);
- Gebruik instrumenten (idem).

Doelgroep: het is gelukt om meer dan het beoogde aantal werknemers (300 werknemers en of WW-gerechtigden (< 6 maanden)) te bereiken. Er zijn met deze activiteit 307 werknemers bereikt.

#### **Knelpunten**

- Bij de activiteit dienstverlening werkzoekenden heeft het beperkend gewerkt dat werknemers verplicht waren om een BSN aan te leveren.
- De arbeidsmarktsituatie is sinds de start van het project gewijzigd. De aard van het project kwam niet meer overeen met de huidige situatie op de arbeidsmarkt. Er bleek ineens een groot tekort aan mensen. Om deze reden is het project omgebouwd van het voorkomen van werkloosheid naar het bereiken van duurzame inzetbaarheid.

### Succesfactoren

- Goede samenwerking, waaronder een goede taakverdeling, en voortgangsbewaking.

### Lessen

- Het is waardevol om innovatieve ideeën te omarmen. Anders hadden deze niet tot uitvoering kunnen komen. Als organisaties binnen en buiten de branche beter samenwerken zijn ze minder kwetsbaar tijdens periodes van recessie. Dit geldt ook voor de omgang met de eigen medewerkers. Medewerkers de kans geven zichzelf te ontwikkelen en te leren bij andere organisaties, leidt ertoe dat ze langer blijven of op een later moment weer terugkeren.
- Een van de pilots is landelijk uitgerold (pilot SRA4, in samenwerking met stichting Altra). De reden was dat deze regionale pilot gericht was op de analyse van belemmeringen voor werknemers om een baan te zoeken in de jeugdzorg, een sector met een groot tekort aan werknemers. Door deze pilot landelijk uit te rollen is meer inzicht verkregen in beschikbare loopbaanpaden en toetredingsdrempels. Ten tijde van het interview onderzocht men nog of het mogelijk was om ook andere pilots landelijk uit te rollen.

### Borging

Eén pilot (SRA4) wordt op landelijk niveau vervolgd. Daarnaast informeert en communiceert FCB over de pilots op de websites (te benaderen via: <https://www.fcb.nl/>) Het doel is om organisaties binnen de branche te inspireren. Deze organisaties kunnen contact opnemen met de organisaties die hebben deelgenomen aan de pilots om te leren van hun ervaringen.

Op de website <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/> zijn leerpunten en succesfactoren in kaart gebracht.



### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20149
Indiener van het project (contractpartij)	Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging
Uitvoerder van het project	
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 307.900
Maximale subsidie SZW	€ 212.451
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Noord-Brabant heeft een strategische positie tussen de Randstad, het Roergebied en de Vlaamse Ruit. De regio heeft een gunstige ligging ten opzichte van diverse modaliteiten – weg, water en spoor en kent tal van toonaangevende transportbedrijven, logistieke dienstverleners en verladers. De werkgelegenheid in de logistieke sector in Midden-Brabant is in de periode 2000-2010 met circa 15% toegenomen. De ambitie van Logistiek Midden-Brabant is om haar positie als een van de belangrijke groeisectoren in de regio te versterken; tot 2030 wordt een groei van de goederenstroom verwacht tot 50%.

Naast kwantitatieve groei, maakt de sector ook een kwalitatieve ontwikkeling door. Logistiek Midden-Brabant is meer dan 'dozen schuiven' door laaggeschoolde arbeiders: de kwaliteit van de logistieke dienstverlening wordt in toenemende mate bepaald door scholing, maatwerk, assemblage, regie en verschillende supportdiensten, zoals ICT en douane en duurzame samenwerking. Momenteel is de huidige match van vraag en aanbod voor lager opgeleiden nog in balans, maar de sector heeft dringend hoger opgeleide werknemers nodig om meer te kunnen groeien en verder te kunnen innoveren.

### Doel van het project

Middels de "Human Capital Agenda Logistiek Midden-Brabant" is de focus en de organisatie van de logistieke sector helder neergezet. De komende jaren wordt veel energie gezet op de concrete vertaling van de strategie en de Human Capital Agenda Logistiek naar een werkgelegenheidsplan. Voor de logistiek is de ambitie gericht op:

- nieuwe medewerkers: instromers (vanuit mbo);
- Instroom nieuwe medewerkers: zij-instromers;
- Behouden van werknemers (boeien en binden);
- Ontwikkelen toptalent;
- Intersectorale mobiliteit.

Hiervoor willen we beleid maken om vanuit de triple helix (onderwijs, bedrijfsleven en overheid) te komen tot een mobiliteitscentrum voor en door de regionale Transport & Logistieke sector.

### Projectactiviteiten en resultaten

Het project bestaat uit de volgende activiteiten:

#### 1. Mobiliteit / Loopbaancentrum

Het doel van het loopbaancentrum is werknemers te begeleiden naar een baan binnen de logistieke sector, intersectorale mobiliteit te vergroten en het talent van mensen verder te ontwikkelen. Van de deelnemers zal het merendeel afkomstig zijn vanuit de WW (minder dan 6 maanden). Daarnaast zal gekeken worden wat specifieke medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven binnen de logistieke sector. De begeleiding van medewerkers kan

zowel gericht zijn op de vaktechnische begeleiding als op werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen.

### Beoogde resultaten

Het resultaat van deze activiteit is een loopbaancentrum voor de sector transport en logistiek waardoor de arbeidsmarkt in de provincie Midden Brabant gestimuleerd wordt. Dit levert:

- Nieuw uit te breiden samenwerkingsverband;
- Onderzoeksrapport met inventarisatie;
- Minimaal drie werkende tools - bijvoorbeeld Intake, Loopbaanverkenner, Portfolio;
- Mobiliteits- en Loopbaancentrum T & L waar jaarlijks 350 deelnemers door kunnen stromen;
- Arbeidsmarkt-ecosysteem wat duurzaam verankerd is in het businessmodel van de samenwerkingspartners.

### Realisatie

De beoogde resultaten zijn maar gedeeltelijk behaald:

- De doelgroep bleek minder geschikt voor loopbaanverkenner en portfolio tools. Deze tools zijn nauwelijks ingezet.
- De inzet van de bedrijven voor het arbeidsmarkt-ecosysteem is minder geweest dan verwacht. Hierdoor werkt dit systeem niet zoals beoogd.

## 2. Arbeidspool

Daarnaast zullen binnen het mobiliteitscentrum Transport en Logistiek arbeidspools opgezet worden waarbij gebruik zal worden gemaakt van matchingsinstrumenten en uitstroomvarianten. Ondernemers in Midden-Brabant gaven aan dat ze interesse hebben om arbeidspool op te zetten zodat op die manier bijgedragen wordt aan het duurzaam inzetten van medewerkers. De werknemers worden vervolgens uitgeleend aan de bij de arbeidspool aangesloten bedrijven. Dit kan voor een bepaald project zijn, of voor het opvangen van pieken. Het uitlenen gebeurt vaak in de vorm van detachering. Tot slot kan in een arbeidspool ook gebruik worden gemaakt van jongeren die een BBL (beroepsbegeleidende leerweg) volgen. In dit geval is de arbeidsovereenkomst gekoppeld aan een opleidingsplaats. De arbeidspool is de officiële werkgever. Vanuit de arbeidspool wordt de begeleiding en aansturing geregeld.

### Beoogde resultaten

Het doel van de arbeidspool is om flexibele arbeidsrelaties te ontwikkelen waar zowel werkgevers als werknemers profijt van hebben. Dit levert:

- Werkende arbeidspool;
- Nieuw uit te breiden samenwerkingsverband dat deelneemt aan de arbeidspool;
- Rapport met bevindingen;
- Minimaal twee werkende tools - bijvoorbeeld matchingsinstrumenten, matchingsvarianten.

### Realisatie

De arbeidspool is als publiek private samenwerking (PPS)-constructie met een dochterbedrijf van Randstad gerealiseerd, specifiek voor medewerkers in distributiecentra. Deze organisatie heeft ook een rapport opgesteld. Alleen het intake tool is gerealiseerd. Het project heeft het matching tool van UWV gehanteerd, maar geen eigen tool ontwikkeld.

## 3. Assessments

In het assessment staat de kandidaat/ werknemer centraal en diens inzetbaarheid. Daarbij wordt gekeken naar objectief meetbare competenties en gedrag. De functie eisen moeten worden vastgelegd. Daarin worden tools ontwikkeld die aangereikt kunnen worden om zich te ontwikkelen zodat deze duurzaam inzetbaar te worden, zijn en blijven voor de sector. Werkgevers binnen het

mobilitieitscentrum Transport en Logistiek kunnen ontwikkelingsassessments gebruiken om potentieel en talent bij werknemers te spotten en ervoor te zorgen dat werknemers zich positief ontwikkelen. Mogelijke problemen of zwakten kunnen middels het assessment opgemerkt worden zodat er maatregelen genomen kunnen worden.

#### Beoogde resultaten

Met behulp van assessments kunnen medewerkers effectiever ingezet worden voor bepaalde werkzaamheden, omdat duidelijk is geworden waar hun kwaliteiten en/of interesses liggen. Dit levert:

- Rapport gezamenlijk beleid;
- Minimaal drie werkende assessment tools - bijvoorbeeld selectie- en ontwikkelassessments, gedrag, loopbaansuccessen;
- Kwaliteitskeurmerk Midden Brabant assessment.

#### Realisatie

De rapportage is opgeleverd. Er is een selectietool ontwikkeld met praktijkassessments. Het kwaliteitskeurmerk is nog niet van de grond gekomen; het idee wordt wel omarmd.

#### 4. Talent ontwikkeling / Vitaliteit

Een van de activiteiten binnen het mobiliteitscentrum Transport en Logistiek is het vergroten van Talent ontwikkeling / Vitaliteit. Hierbij kan het OTSO model van Bart Naber gebruikt worden. Dit model is gericht op baangaranties voor jongeren, het reguleren van de zijinstroom, outsourcen van personeel en doorplaatsen binnen de sector. Dit mobiliteitsbeleid kan in samenspraak met de diverse werkgevers, UWV en gemeenten opgesteld worden. Mobiliteitsbeleid is het samenhangende geheel van regelingen en instrumenten dat erop gericht is medewerkers in beweging te krijgen, waarbij de focus zowel intern als extern gericht kan zijn, met als doel medewerkers gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden waarbij persoonlijke en organisatiedoelstellingen zoveel mogelijk samenvallen.

#### Beoogde resultaten

Deze activiteit van het mobiliteits-/loopbaancentrum beoogt het vergroten van de talentontwikkeling en vitaliteit van de medewerkers. Doel is de medewerkers gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden waarbij persoonlijke en organisatiedoelstellingen zoveel mogelijk samenvallen. Dit levert:

- Nieuw uit te breiden samenwerkingsverband;
- Rapportage;
- Werkende tool /OTSO-model.

#### Realisatie

Het samenwerkingsverband is uitgebreid. Er is een rapportage opgesteld over talentontwikkeling, maar niet voor vitaliteit. Talentontwikkeling heeft zich op jongeren gericht.

Het tool is niet ontwikkeld wegens terughoudendheid van werkgevers. Men vond het niet zinvol een regionaal tool te hebben (te veel versnippering van tools).

#### 5. Dienstverlening Werkzoekenden

Dit onderdeel betreft de uitvoering van vier afzonderlijke pilots om de bovenstaande onderdelen van het project te testen op uitvoerbaarheid. Dit levert:

- Vijftien deelnemers geplaatst via het arbeidsmarkt-ecosysteem bij bedrijven;
- Tien deelnemers geplaatst op een stageplek met uitstroom naar werk;
- Testen van de ontwikkelde assessment tools;
- 25 deelnemers waarbij een of meer assessments zijn afgenomen;

- Vier bedrijven met tien deelnemers. Activiteiten bestaan uit het afnemen van een verzuimanalyse bij de bedrijven, opstellen programmavoorstel voor duurzame inzetbaarheid en het inzetten van een talent/praktijkcoach;
- Tien deelnemers krijgen individuele ontwikkelgesprekken waarin richting wordt gegeven aan vitaliteit en talent met daaraan gekoppeld een plan.

#### Realisatie

De DW onderdelen zijn gedeeltelijk gerealiseerd. Er zijn 8 tot 12 deelnemers op een stageplek geplaatst. Bij 9 deelnemers is een assessment afgenomen. De ontwikkelgesprekken zijn niet gevoerd met werknemers van bedrijven (bedrijven wilden hier niet aan meewerken), maar met jongere werklozen.

#### Knelpunten

- Er bleek veel minder behoefte bij werkgevers en werknemers aan de activiteiten dan verwacht. De animo van bedrijven om mee te doen was beperkt.
- Er was te weinig onderling vertrouwen, bijvoorbeeld om mee te werken aan een arbeidspool.
- De bestuurlijke slagkracht van de sectororganisatie was tijdelijk beperkt vanwege vacatures.

#### Succesfactoren

- De betrokkenheid en inzet van samenwerkingspartners, zoals gemeente Tilburg en Werkhart.

#### Lessen

In het project zijn ervaringen opgedaan over wat werkt en wat niet werkt. Het aan de slag gaan met vitaliteit bleek zeer lastig. De doelgroep bleek lastig te bereiken.

#### Borging

Een deel van de activiteiten wordt onder Human Capital Agenda en Deltaplan Logistiek voortgezet. De financiering hiervan is nog onzeker.

### Algemene gegevens

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20151
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	Stichting OTIB
<b>Uitvoerder van het project</b>	Stichting OTIB
<b>Subsidieperiode</b>	1-6-2017 t/m 30-6-2019
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 1.257.107
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 867.403
<b>Gevraagde subsidie</b>	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 sprake is van versnippering. 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 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.

### Projectactiviteiten- en inrichting

De landelijke component van het project kreeg vorm door het ontwikkelen en aansturen van een Intersectoraal Landelijk Informatiepunt Technische Arbeidsmarkt<sup>6</sup>, communicatie vanuit het Landelijk informatiepunt Technische Arbeidsmarkt fondsen en een afsluitend symposium Landelijk informatiepunt Technische Arbeidsmarkt fondsen. Drie regionale samenwerkingsverbanden (Regionale Platforms Arbeidsmarkt mobiliteit 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.

### 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.

<sup>6</sup> 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.

### Regionaal:

3 regionale pilot-experimenten van samenwerkingsverbanden in de regio's Rijnmond, Midden-Nederland en Groot-Eindhoven. De regio's waren gekozen om hun uiteenlopende kenmerken. 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 er sprake van 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 handelingen, 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 op te stellen 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.

### Succesfactoren en lessons learned

Succesfactoren en lessons learned zijn de volgende:

- Maatwerk per regio is nodig. Analyseer als sector op welke manier regionaal tegen duurzame inzetbaarheid aangekeken wordt, en hoe men hier het beste in kan ondersteunen.
- De gekozen kwartiermakerrol 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.

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 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 in de nabije toekomst meer van dit soort regionale experimenten doen. 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 arbeidsmarktvragestukken 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.

# Bijlage 8 Projectbeschrijvingen SRA-projecten

## SRA2011 - Platform kleinschalige zorg Rivierenland en Werkzaak Rivierenland

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA2011
Indiener van het project (contractpartij)	VNO-NCW Midden
Uitvoerder van het project	Bureau Albatros; Beta Tech Services
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 31 december 2018
Directe kosten (begroot)	€ 217.371
Maximale subsidie SZW	€ 145.348
Gevraagde subsidie	€ 149.985 (103% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Aanleiding voor dit project is de constatering dat in de regio Rivierenland zorgaanbieders nauwelijks werkplaatsen aanbieden aan werkzoekenden. Als reden hiervoor wordt enerzijds gezien dat de zorgaanbieders kleine organisaties zijn die verspreid zijn over de regio en er geen samenwerking tussen hen is. Anderzijds is Werkplaats, de organisatie die werkgevers en werkzoekenden in de regio Rivierenland met elkaar verbindt, nog maar recent opgestart. Om tot meer efficiency, betere dienstverlening en kostenbesparing te komen is het van belang dat er in de regio wordt samengewerkt tussen de kleinschalige zorgaanbieders en Werkzaak.

### Doel van het project

Dit project heeft als doel om een samenwerking tot stand te brengen tussen de zorgaanbieders in de regio Rivierenland en Werkplaats Rivierenland, waarbij ieders mogelijkheden gekend worden en optimaal worden benut. Het achterliggende doel van deze nieuwe samenwerking is te komen tot meer efficiency, betere dienstverlening en kostenbesparing.

### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

De activiteiten zijn onderverdeeld in een drietal categorieën:

#### *SRA 1: Arbeidsmarktpartijen*

Deze activiteit richt zich op het bij elkaar brengen van partijen om daarmee gezamenlijke uitvoeringsafspraken te maken. Dit gebeurt via een plenaire bijeenkomst en via communicatie door de vereniging Zorgboeren Rivierenland.

#### Beoogd resultaat

Samenwerking tot stand brengen waarbij ieders mogelijkheden gekend worden en optimaal worden benut om te komen tot meer efficiency, betere dienstverlening en kostenbesparing. Daarbij wordt het werkervaringsaanbod voor werkzoekenden beter benut. Kleinschalige aanbieders die lid zijn van de Vereniging zorgboeren Gelderland en ca 10 andere organisaties bieden een ruimer, gevarieerder en meer complementair aanbod voor werkervaringsplaatsen met een capaciteit van ca. 200 praktijkplaatsen voor werkzoekenden. Praktijkplaatsen bieden structuur, geven inzicht in belastbaarheid en leren basisvaardigheden of beroepscompetenties aan.

#### Realisatie

De samenwerking is tot stand gebracht.



### *SRA 2: Arbeidsmarktinformatie*

Verzameling van informatie over de rol van zorgboeren en andere kleinschalige aanbieders op de arbeidsmarkt als werkgever en als aanbieder van mogelijkheden van in- en doorstroom voor werkzoekenden, zodat een kansrijke match ontstaat met werkzoekenden die bij Werkzaak Rivierenland zijn ingeschreven.

#### Beoogd resultaat

- Inventarisatie van kwaliteiten van de organisaties en competenties van medewerkers van zorgboeren en andere kleinschalige aanbieders op de arbeidsmarkt om te coachen en te begeleiden;
- Verzamelen van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over werkzoekenden en wenselijke functie of taakvelden;
- Verkrijgen van zicht in de ketenvoordelen van de samenwerking: een zo volledig mogelijk dekkend aanbod voor Werkzaak Rivierenland;
- Delen van kennis via workshops.

#### Realisatie

- In 2017 hebben er vier bijeenkomsten met kleinschalige zorg aanbieders (KZA's) plaatsgevonden. Bij een van deze bijeenkomsten was Werkzaak betrokken. Aanvullend is in november een workshop gehouden. Deze activiteiten hebben als doel om relevante informatie op te halen en deze onderling te delen.
- Naast de bijeenkomsten zijn er in 2017 dertig KZA's bezocht. Hiervan zijn er vijftien geselecteerd. In november 2017 is gestart met de aanmeldingen van werkzoekenden.
- Er is een testgroep werkzoekenden samengesteld, verdeeld over de KZA's. Het beoogde aantal deelnemers was 50, maar als gevolg van de aantrekkende economie zijn dit er 30 geworden. Van de 30 werkzoekenden, zijn er 15 bij 10 KZA's geplaatst.

### *SRA 3: Arbeidsmarktbeleid*

De vereniging Zorgboeren Rivierenland gebruikt het project om te komen tot een meerjarenbeleidsplan. Dit plan bevat de resultaten van het project en de samenwerkingsafspraken met Werkzaak Rivierenland. Evaluatie van het project laat zien of de vermeende voordelen ook daadwerkelijk zijn behaald. Daarvoor worden de workshops geëvalueerd en veranderingen geïmplementeerd. De methode van werken wordt vastgelegd met een projectevaluatie en het netwerk wordt uitgebreid en verstevigd. In samenwerking met alle partijen wordt een afsluitende arbeidsmarktconferentie georganiseerd.

#### Realisatie

Het Meerjarenbeleidsplan is opgesteld. Veranderingen zijn geïmplementeerd in de vorm van aanpassingen en verbeteringen binnen de werkwijze van de organisaties. De wijze van delen van informatie en het netwerk is uitgebreid en verstevigd.

In samenwerking met alle partijen heeft VNO-NCW een afsluitende arbeidsmarktconferentie georganiseerd.

#### Knelpunten

Er was te weinig tijd en budget beschikbaar om regelmatig contact te hebben met de kandidaten. Om problemen tijdig te kunnen signaleren, is het van belang dat er een paar keer per week contact met de kandidaat wordt opgenomen. Echter was het met het huidige budget slechts mogelijk om eens in de paar weken contact te hebben met de kandidaat.

Daarnaast zijn de verwachtingen m.b.t. de competenties van de werkzoekenden niet voldoende helder aan de zorgboerderijen overgebracht. De werkzoekenden zijn met name mensen die langer

dan twee jaar werkloos zijn. Velen van hen kampen met verschillende soorten problematieken als verslaving, psychische problematiek etc. Dit maakt het lastig om in deze groep werkzoekenden geschikte kandidaten te vinden. Het project heeft meer tijd moeten besteden aan uitleg hierover, om ervoor te zorgen dat zorgboerderijen hun deelname voortzetten.

### **Succesfactoren**

Bij Werkzaak Rivierenland is een senior beleidsmedewerker als vast contactpersoon benoemd. Via deze contactpersoon is het gelukt om binnen de organisatie meer bekendheid en bereidheid te creëren voor deelname aan het project.

Daarnaast heeft een van de kleinere zorgboerderijen die al ervaring had met de sociale dienst, deze ervaringen m.b.t. verslaglegging, contact Werkzaak Rivierenland en monitoring gedeeld met andere zorgboerderijen.

### **Lessen**

- Werkzoekenden die langer dan twee jaar werkloos zijn kunnen niet direct aan het werk. Zij moeten eerste sociaal worden geactiveerd. Onderwijsinstellingen en de overheid zijn hier vaak niet van op de hoogte.
- Bij het stimuleren van de samenwerking tussen veel verschillende partijen is het van belang dat er een projectgroep is die dit trekt. Het is van belang dat deze projectgroep inhoudelijk deskundig is en in staat is om zich in te leven in werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Tot slot heeft de projectgroep kennis nodig van de organisatie werk en inkomen waarmee wordt samengewerkt.

### **Borging**

Er is een voorstel ingediend om het project voort te zetten. Indien er geen extra geld wordt vrijgegeven, biedt de projectgroep ondersteuning aan de deelnemende zorgboerderijen om het project voort te kunnen zetten. Indien er wel meer geld wordt vrijgegeven, wordt gepoogd meer zorgboerderijen bij het project te betrekken en wordt wellicht uitgebreid naar kleine technische bedrijven.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA2015
Indiener van het project (contractpartij)	Kenniscentrum Gebouwde Omgeving
Uitvoerder van het project	Bouwmensen Nijmegen <sup>7</sup>
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 31 december 2018
Directe kosten (begroot)	€ 239.934
Maximale subsidie SZW	€ 165.554
Gevraagde subsidie	€ 146.100 (88% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Tussen 2008 en 2013 is het aantal leerlingen dat een techniek-gerelateerde opleiding volgt met meer dan 50% afgenomen. Werving van nieuwe leerlingen vergt veel inspanning, en het is de verwachting dat in de nabije toekomst het aantal leerlingen alleen maar zal afnemen, daar waar de vraag naar personeel juist toeneemt. Een inventarisatie leert dat er in de regionale arbeidsmarktregio Gelderland voor de komende 2 jaren circa 125 arbeidsplaatsen extra nodig zullen zijn. Via de werving van zij-instromers die met een verkorte opleiding toegang krijgen tot de groeiende arbeidsmarkt in de techniek beoogt dit project dit gat op te vullen.

### Doel van het project

Het centrale doel van dit project is om arbeidsmarktinformatie te verzamelen, te analyseren en te structureren voor discussie met de verschillende stakeholders van het project, zoals de opleidingsbedrijven, de lokale RIF-projecten (samenwerking ROC's met bedrijfsleven), de opleidings- en kennisinstellingen in het vakgebied (ROC's en HAN) en de opleidingsbedrijven in regio's en het ROBO. Met deze informatie kan de toekomstige arbeidsmarkt kwalitatief en kwantitatief beter worden ingeschat en kunnen toekomstige tekorten vermeden worden.

### Projectactiviteiten en resultaten

Binnen dit project zijn drie activiteiten onderscheiden:

*SRA1: Het verzamelen van arbeidsmarktinformatie door bedrijfsmakelaars middels het bezoeken van alle bedrijven die actief zijn in de gebouwde omgeving;*

Het verzamelen van arbeidsmarktinformatie over de ontwikkeling van de vraag op de arbeidsmarkt op de korte en lange termijn, in 573 bedrijfsbezoeken door bedrijfsmakelaars.

#### Realisatie

Er zijn 590 bedrijfsbezoeken afgelegd.

*SRA2: Analyse en rapportage van de arbeidsmarktinformatie (ieder kwartaal);*

Doel is het analyseren van de informatie, met opzet van een regelmatig analyse- en rapportagesysteem. Dit is uitgewerkt in het opzetten van een digitale begeleidingssysteem ter begeleiding van het verzamelen van data. Daartoe wordt een online vragenlijst gemaakt en worden de bedrijfsmakelaars getraind om de vragenlijst en het online-instrument te gebruiken. Vervolgens worden analyses gemaakt van de voortgang van het onderzoek en worden op stuurgroep niveau de eerste resultaten vergeleken.

<sup>7</sup> Tijdens de start van het project is KGO gestopt waarna Bouwmensen Nijmegen het project heeft overgenomen.

## Realisatie

Er is een uitgebreide onlinedatabase ontwikkeld die nog steeds toegankelijk is voor de deelnemende scholen. Daarin is te vinden welke vorderingen gemaakt zijn en welke partijen hierbij betrokken zijn. Per bedrijfsschool zijn tussentijdse rapporten gemaakt waarin de uitkomsten van deze bedrijfsschool zijn afgezet tegen de uitkomsten van de zes deelnemende bedrijfsscholen. Deze tussentijdse rapporten zijn gepresenteerd als factsheets. Er zijn 7 tussentijdse rapportages opgesteld, en 1 definitief rapport.

## SRA3: Cluster en netwerkvorming

Nieuwe vormen van samenwerking en netwerkvorming om gezamenlijk antwoord te vinden op de uitdagingen van de toekomstige arbeidsmarkt en het verbeteren van de aansluiting tussen vraag en aanbod. Het doel is het tot stand brengen van een gedragen human capital agenda door bedrijven, onderwijsinstellingen, het Kenniscentrum Gebouwde Omgeving, brancheverenigingen in de gebouwde omgeving en regionaal werkbedrijf, om een stevig fundament te leggen voor de aansluiting tussen vraag en aanbod in de gebouwde omgeving in de gekozen arbeidsmarktregio's in Gelderland. De in activiteit SRA2 opgestelde rapportage wordt op kwartaalbasis besproken in regionale bijeenkomsten.

## Realisatie

Er zijn 8 bijeenkomsten gehouden waarin resultaten zijn toegelicht en besproken. Tijdens deze bijeenkomsten waren diverse partijen aanwezig: het bestuur van de bedrijfsscholen, wethouders, UWV. Hier is gesproken over knelpunten in de toekomst en manieren om deze knelpunten op te lossen.

Naast de resultaten van deze drie opgezette activiteiten zijn aanvullende resultaten behaald. De bedrijfsscholen hebben door dit project de communicatie met hun leden verbeterd. Daarnaast kunnen de bedrijfsscholen door het brede scala aan mogelijkheden hun aanbod beter afstemmen op hun leden. Een onbedoeld effect is dat bedrijven geconfronteerd werden met eigen vraagstukken op lange termijn, zoals: wat is de strategie van je bedrijf op de lange termijn gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?

## Knelpunten

- De zelfstandigheid van de bedrijfsscholen was zowel een succes als een zwakte. Hierdoor gaven een aantal bedrijfsscholen onvoldoende sturing aan de uitvoering van het onderzoek. Er is geen centrale organisatie die hen kan aanspreken, waardoor veel overtuigingskracht nodig was vanuit de projectleiding om iedereen bij de les te houden. Er was dus geen eenduidige centrale sturing.
- Daarnaast hebben bedrijfsmakelaars onderschat welke inspanning nodig is om een bedrijfsbezoek af te nemen. Die inspanning ligt vooral bij het succesvol maken van een afspraak op managementniveau bij een bedrijf, het verzamelen van de reeds bekende gegevens van het bedrijf en van de recente geschiedenis in het contact met het bedrijf.

## Succesfactoren

Een belangrijke succesfactor was het gebruik van bedrijfsmakelaars die onderdeel zijn van de bedrijfsscholen zelf voor het afleggen van de bedrijfsbezoeken. Hierdoor werd vertrouwen gecreëerd tussen bedrijfsmakelaar en de bedrijven en werd een hoge mate van consistentie en kwaliteit behaald.

## Lessen

Door de decentrale sturing waren verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk. Daardoor is er onder andere tot nu toe weinig publiciteit geweest, en is het project nog niet duidelijk landelijk onder de

aandacht gebracht bij werkgevers in de bouw. Daarnaast is veel geleerd over de dynamiek van de arbeidsmarkt in de bouw; bouwbedrijven zijn veel meer projectorganisaties dan gedacht. Ondanks dat het een conservatieve sector is zijn er veel veranderingen geweest en heeft de sector zich al verdiept in nieuwkomers op de arbeidsmarkt.

### **Borging**

Het project wordt niet voortgezet. De voornaamste reden hiervoor is dat er geen aansluiting is tussen CRM systemen van scholen en de opgezette database. Overigens geven de bedrijfsscholen wel aan deze gegevens zoveel mogelijk in hun eigen systeem bij te blijven houden, dus er vindt een zekere borging van gegevens plaats. Ook zullen bedrijfsmakelaars bij de bedrijfsscholen deze methodiek blijven gebruiken.

Op hoger niveau wordt op dit moment door de brancheorganisatie (met ondersteuning van de provincie) gewerkt aan een expertisecentrum zijinstroom.

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA2016
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	VNO-NCW Midden
<b>Uitvoerders van het project</b>	<i>Private partners</i> VNO-NCW Midden FNV CNV WZW (werkgeversplatform Werken in de Zorg en Welzijn) <i>Publieke partners</i> UWV Werkbedrijf Provincie Overijssel Gemeenten arbeidsmarktregio   Werkbedrijf Regio Zwolle Deltion College – Centra voor Innovatief Vakmanschap PPS <i>Samenwerkingsverbanden</i> Werkbedrijf Regio Zwolle Arbeidsmarkt Regio Zwolle Regio Zwolle
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten</b>	€ 864.341
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 596.395
<b>Gevraagde subsidie</b>	€ 616.488 (103% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Voldoende goed gekwalificeerd personeel is essentieel voor innovatie en internationale concurrentiekracht. De regio Zwolle heeft daarom ingezet op het verbeteren van de samenwerking tussen stakeholders op de arbeidsmarkt, het arbeidsmarktbeleid in de arbeidsmarktregio Zwolle gezamenlijk vorm te geven en op het benutten van kansen in de kansrijke sectoren van de regio, als E-commerce, Transport & Logistiek, HTSM, Agrifood, Health en brede techniek.

### Doel van het project

Om de samenwerking tussen stakeholders op de arbeidsmarkt te verbeteren is de Tafel van Zwolle opgezet, waarin alle partners zitting hebben. In de Tafel van de Regio Zwolle (TRZ) verkenden en ontwikkelden werkgevers, vertegenwoordiging van werknemers, UWV Werkbedrijf, gemeenten, onderwijspartners en kennisinstellingen een praktische werkagenda gericht op het benutten van de kansen in (kansrijke) branches en sectoren.

De Tafel van de Regio Zwolle kent een drietal doelen:

1. Een duurzame verbinding realiseren tussen economische ontwikkeling;
2. Aanpak van de sociaal maatschappelijke problematiek;
3. Het benutten van menselijk kapitaal.

### Projectactiviteiten

Er is een drietal activiteiten ondernomen binnen dit project:

#### *SRA 1: Arbeidsmarktpartijen: Tafel van de Regio Zwolle*

Inrichten van de Tafel van de Regio Zwolle voor kansrijke branches en sectoren zodat een regionaal samenwerkingsverband ontstaat. Doel was om een toekomstgericht innovatief arbeidsmarkt- en human capital beleid te ontwikkelen dat meer werkgelegenheid creëert en zorg

draagt voor een optimaal benutting van de regionale beroepsbevolking. Dit is gerealiseerd door het organiseren van twee bijeenkomsten in het kader van de inrichting van de Tafel en, na installatie hiervan, het organiseren van zes bestuurlijke bijeenkomsten per jaar en zes beleidsmatige en ambtelijke bijeenkomsten per jaar.

Op basis van de uitkomsten van de bijeenkomsten is er opvolging gegeven aan de actiepunten in een werkgroep van het regionaal samenwerkingsverband. De opvolging van de actiepunten door de werkgroep resulteert in een eenduidig beeld over de regio (met bijbehorende communicatie via een website), een arbeidsmarkt- en human capital analyse, het identificeren van de kansrijke sectoren/branches waarin werkgelegenheid groeit en een werkagenda per kansrijke sector/branche. De uitkomsten worden gebundeld in een jaarlijkse publicatie van een bid-boek, waarin de informatie wordt vertaald richting werkgevers.

#### Realisatie

Deze activiteit is samen met de betrokkenen uitgevoerd: onderwijs, bedrijfsleven en overheid. De tafel heeft geleid tot het vormen van de 'Human Capital Agenda'. Deze bijeenkomst heeft zes keer per jaar plaatsgevonden.

#### *SRA 2: Arbeidsmarktinformatie: Online portal*

Het realiseren van een online platform voor arbeidsmarktinformatie voor de regio Zwolle, waarin alle gegevens gebundeld worden vanuit de drieslag: economie, onderwijs en arbeidsmarkt. De gegevens zijn breed toegankelijk voor alle samenwerkende partners.

#### Realisatie

Het online portal is gerealiseerd in een alternatieve vorm, namelijk in die van een enquête bij bedrijven in de regio. Daardoor is het initiatief 'Regio Zwolle Connect' ontstaan ([www.regiozwolleconnect.nl](http://www.regiozwolleconnect.nl)).

#### *SRA 3: Arbeidsmarktbeleid: Aanjaagteams*

Er zijn aanjaagteams geformeerd, gericht op het creëren van werkgelegenheid en passende randvoorwaarden voor de kansrijke sectoren in de regio Zwolle. Om de brug te slaan tussen het strategisch karakter van de agenda en de operationele invulling zijn teams aangesteld voor de volgende sectoren: Creatieve industrie, E-commerce/ICT, Onderwijs (PO en VO), Transport & Logistiek en Zorg & Welzijn. Centrale opdracht is om bij werkgevers kansen, ambities en uitvoeringsvraagstukken te inventariseren die als bouwstenen voor (toekomstige) actieplannen kunnen dienen op de drie hoofddoelen van de Human Capital Agenda.

#### Beoogde resultaten

In totaal werd beoogd 500 werkgevers te benaderen, waarvan 200 werkgevers actief mee zouden doen aan de volgende activiteiten: werk aanbieden aan de doelgroep, openstellen van een netwerk en/of participeren in een van de bijeenkomsten van de Tafel van de Regio Zwolle. Ieder aanjaagteam zou een praktische aanpak ontwikkelen voor het creëren van werkgelegenheid op basis van de volgende uitgangspunten: vraag en aanbod in beeld brengen, projecten en programma's ontwikkelen over actuele zaken en een witte-vlekkenanalyse. Ieder aanjaagteam moest een praktische agenda leveren met daarin meetbare doelstellingen. Met ieder aanjaagteam moesten prestatieafspraken gemaakt worden van hetgeen het team ging opleveren in het kader van het creëren van werkgelegenheid.

Als resultaten van de opdracht zijn geformuleerd:

1. Een overzicht van vraag en aanbod (tijdspanne 2019-2022): kwantitatieve en kwalitatieve perspectieven van werkgevers op de centrale ambities van de Human Capital Agenda (beschikbaarheid, wendbaarheid en inclusiviteit).
2. Inventariseren van schaalbare initiatieven, projecten, best practices, knelpunten in regelgeving, mede door koplopers te identificeren.
3. Kansenskaart. Met name gericht op de effecten/ impact van mogelijke acties op het realiseren van de doelen van de HCA. Welke acties hebben naar verwachting draagvlak onder werkgevers, is het mogelijk de scholingsbehoefte te concretiseren.
4. Een voorzet geven voor sector overstijgende afspraken: werkzekerheid en ontwikkelgarantie op basis van de verkregen informatie.
5. Waar mogelijk identificeren van werkgevers/ bestuurders die initiatief / voortouw kunnen nemen om in 2019 aan de slag te gaan met de sectorale agenda.

### Realisatie

In totaal heeft hebben aanjaagteams met ongeveer 90 bedrijven en organisaties persoonlijke gesprekken gevoerd, verdeeld over de sectoren: Creatieve industrie, E-commerce/ICT, Onderwijs, Transport & Logistiek en Zorg & Welzijn. Aanvullend op de persoonlijke gesprekken is een online enquête uitgevoerd onder bedrijven in vier van de vijf sectoren; het primair en voorgezet onderwijs zijn hier niet in meegenomen. Voor de enquête zijn 500 bedrijven benaderd, 354 hebben toestemming gegeven de vragenlijst toe te sturen en daarvan hebben uiteindelijk bijna 90 bedrijven meegewerkt. Het aanjaagteam heeft de opbrengsten van de interviews en enquête verzameld en geanalyseerd om zoveel als mogelijk antwoord te geven op de vragen van de 5 hierboven gedefinieerde resultaatgebieden. De bevindingen zijn per thema vastgelegd in een rapportage.

### Knelpunten

- De grote hoeveelheid, en bijkomende versnippering, aan initiatieven op de arbeidsmarkt is tijdens het project ervaren als een belemmering.
- Daarnaast vond het project deels plaats tijdens de gemeenteraadsverkiezingen. Dit vroeg extra inspanning wanneer het ging om betrokkenheid van en verankering binnen de gemeente, vanwege personeelwisselingen. Om dit te ondervangen is een continue intensieve communicatie met de gemeente ingevoerd.
- De trage verandermogelijkheden bij partners, inclusief onderwijsinstellingen, maakten verandering in de praktijk moeilijker.

### Succesfactoren

Er zijn drie belangrijke succesfactoren in het project geweest:

- De persoonlijke betrokkenheid van bestuurders;
- Er is gewerkt met een klein programmteam dat aan de slag ging om het programma op te zetten. Hierbij is niet meteen ingezet op beleidsstrategieën, maar is een inventarisatie gedaan onder 500 bedrijven om op te halen wat er op microniveau speelt.

### Lessen

De grote hoeveelheid betrokken partijen vroeg om een grote investering als het gaat om behouden van draagvlak en onderlinge communicatie. Het project heeft geleid tot het inzicht dat je alleen sneller bent, maar samen verder komt; en dat het belangrijk is om vol te houden, en bestuurlijk leiderschap te bewerkstelligen.

### Borging

Gemeenten in de regio Zwolle en de provincie Overijssel hebben 15 miljoen beschikbaar gesteld om de opgestelde agenda te gaan uitvoeren.



## SRA20116 - Samenwerking en regie Leisure Midden Brabant

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20116
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	Stichting Midpoint House of Leisure
<b>Uitvoerder van het project</b>	
<b>Subsidieperiode</b>	1 september 2016 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 320.000
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 220.800
<b>Gevraagde subsidie</b>	€ 98.460 (45% van het maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De leisure sector in de regio Midden Brabant is groeiende en heeft de ambitie om het aantal dagrecreatie bezoekers naar 20 miljoen per jaar te laten groeien. Dat betekent een groei naar 15.000 (winterharde) bedden en een toename van de omzet in de leisure sector naar €1,5 miljard waarmee een groei van de werkgelegenheid tot 29.040 fte gepaard gaat. Om deze ambitie te kunnen realiseren is het zaak dat het personeel in de leisure sector in Midden Brabant duurzaam aan het werk kan.

### Doel van het project

Het doel van dit project is ervoor te zorgen dat het personeel in de leisure sector duurzaam aan het werk kan. Dit project beoogt daar op vier manieren aan bij te dragen:

- Faciliteren van flexwerk;
- Onderzoek naar en ondersteuning in employability;
- Vakinhoudelijke scholing;
- Voorlichting over het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Dit vertaalt zich in een viertal project, zoals onderstaand beschreven.

### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

#### *SRA 1 Arbeidsmarktbeleid – Flexwerk*

Onderzoek naar de mogelijkheden tot het faciliteren van flexwerk en het realiseren van nieuwe vormen van flexwerk voor de regio. Deze activiteit heeft de volgende beoogde resultaten: 1 onderzoeksrapport; 1 arbeidspool van flexwerkers leisure; Minimaal 1 tool voor inzet flexwerkers.

#### *Realisatie*

Het onderzoek is uitgevoerd en afgerond. De arbeidstool voor flexwerkers is ontwikkeld, maar nog niet gepubliceerd. De arbeidstool is een detacheringstool en ontwikkeld door De Bruijn Beheer. Daarnaast is ook het MKB HRloket opgericht.

#### *SRA 2 Arbeidsmarktbeleid – Employability*

Onderzoek naar mogelijkheden om employability oudere werknemers te faciliteren, het realiseren van reële en positief ontvangen opties voor de regio, en HRM-ondersteuning voor het MKB. Deze activiteit heeft de volgende beoogde resultaten: 1 onderzoeksrapport; 1 programma van eisen; minimaal 1 ontwikkeld model en een pilot.

#### *Realisatie*

Het onderzoek is uitgevoerd en afgerond. Kennis over employability en vaardigheden zijn samengevoegd, hieruit is een employability center ontstaan. Dit is ondergebracht bij House of Leisure. Naar aanleiding van de vraag vanuit het bedrijfsleven is als aanvullende activiteit een overzicht gemaakt van stageprojecten en bedrijfsprojecten om scholieren makkelijker aan bedrijven te koppelen.

### *SRA 3 Arbeidsmarktbeleid – Vaardigheden*

Ontwikkeling van een vakinhoudelijk scholingsprogramma.

Deze activiteit heeft de volgende beoogde resultaten: 1 onderzoeksrapport; 1 programma van eisen; uitvoeren van minimaal 3 opleidingen voor nieuwe beroepen; 1 vacaturebank.

#### **Realisatie**

Het onderzoek is uitgevoerd en afgerond. Ook is het programma van eisen opgesteld. Het uitvoeren van opleidingen voor minstens 3 nieuwe beroepen is niet gelukt, omdat de urgentie hiervoor niet werd ervaren; bedrijven hadden dringend behoefte aan personeel waardoor ze zelf de opleidingstaak op zich hebben genomen.

### *SRA 4 Arbeidsmarktbeleid – Voorlichting*

Voorlichting voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, regionale inzet bekendmaken van de maatregelen.

Deze activiteiten heeft het volgende beoogde resultaat: 7 voorlichtingsbijeenkomsten.

#### **Realisatie**

Deze voorlichting is gekoppeld aan de human capital-bijeenkomsten.

#### **Knelpunten**

- 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.
- Het aantrekken van de arbeidsmarkt.
- Het verschil tussen korte- en lange termijn belangen. De nieuwe opleidingen zijn voor de lange termijn belangrijk, maar op de korte termijn heeft er niemand baat bij om deze aan te bieden.
- Wisselingen in de projectleiders aan het einde van het project.
- De verschillende partners hebben elk hun eigen perspectief. Dit vraagt veel van de accountmanagers.

#### **Succesfactoren**

- Het type mens dat werkzaam is in de leisure sector (open, creatief en empathisch).
- De samenwerking met de ondernemers en HR-afdelingen van de betrokken bedrijven.
- Het triple-helix model met ondernemers, bestuur en organisaties zoals Midpoint is een vereiste voor het slagen van dit project.

#### **Lessen**

- Samenwerking opzetten tussen verschillende partijen in de leisure sector is niet eenvoudig. Duidelijkheid over de activiteiten en methoden van tevoren is daarom belangrijk voor partners om deel te nemen aan het project.
- Het succes van activiteiten is niet altijd goed te meten. Meer regelruimte en vrijheid in de regeling zouden helpen om meer activiteiten te realiseren. Zo ontstaat er onder andere meer ruimte voor het leerproces dat binnen een project plaatsvindt.
- De arbeidsmarktproblemen moeten niet meer sectoraal maar breder worden geadresseerd. Samenwerking tussen sectoren is cruciaal. De sectorale structuur van brancheorganisaties, sectorfondsen en subsidieregelingen is daarom niet meer toereikend.

#### **Borging**

Het project wordt na afloop met de subsidie voortgezet door House of Leisure en Midpoint en ondergebracht in de reguliere dienstverlening. De subsidie heeft als vliegwiel gefungeerd om dit op gang te brengen.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20121
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 215.000
Maximale subsidie SZW	€ 148.350
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de arbeidsmarktregio's Midden Utrecht, Zuid-Limburg en de Achterhoek zal het aantal ICT'ers in de komende jaren flink toenemen. De verwachting is dat de functies en de competenties en vaardigheden die gesteld worden aan deze ICT-functies ook sterk gaan veranderen. Er komen steeds meer vacatures beschikbaar voor hoger opgeleide ICT'ers waarin wordt gevraagd om 'nieuwe' kennis en vaardigheden. Dit betekent dat medewerkers met 'achterhaalde' kennis en vaardigheden vervangen moeten worden door ICT-professionals die beter kwalificeren. Dit kan grote gevolgen hebben voor deze laatste groep ICT-professionals.

### Doel van het project

Het doel van dit project is om een arbeidsmarktonderzoek gericht op de ICT-sector uit te voeren. Met dit onderzoek wordt beoogd om de informatiepositie en kennisbasis van samenwerkingspartners in de drie arbeidsmarktregio's te verbeteren.

### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

Binnen dit project wordt per arbeidsmarktregio een arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd waarbij het verkrijgen van regionale arbeidsmarktinformatie centraal staat om hiermee de werkloosheid te voorkomen en de overgang van werk naar werk te bevorderen. Hiervoor wordt onder andere gekeken naar trends en ontwikkelingen in de specifieke arbeidsmarktregio's met de focus op de ICT-sector. Dit uit zich in de volgende 4 SRA-activiteiten:

#### *SRA 1 Programma management*

Het onderzoek wordt aangestuurd en informatie wordt actief ingezet in de arbeidsmarktregio's Midden Utrecht, Zuid-Limburg en de Achterhoek d.m.v. het identificeren van stakeholders, oprichten van samenwerkingsverbanden en het organiseren van aansturing van het onderzoek. Met als doel te komen tot een nieuw arbeidsmarktbeleid. Deze activiteit is gerealiseerd.

#### *SRA 2 Inventariseren behoeften en verzamelen van informatie*

De behoeften ten aanzien van de arbeidsmarktinformatie wordt in kaart gebracht. Reeds beschikbare arbeidsmarktinformatie wordt gericht ingezet en plannen voor (aanvullend) vervolgonderzoek worden gemaakt.

De landelijke basisdataset wordt verder uitgebreid en verdiept voor de regio's Midden Utrecht, Zuid-Limburg en de Achterhoek. Dit heeft als doel een match naar vraag en aanbod van ICT'ers in de betreffende arbeidsmarktregio's in beeld te krijgen en zo doorstroming te kunnen creëren. Dit is gerealiseerd. De doorontwikkeling van het platform blijft lopen, omdat het continue moet worden aangepast.

### *SRA 3 Toespitsen landelijke informatie op regionaal niveau*

De vertaling van dataverzamelingen en –analyse naar specifieke informatiebehoeften van de regionale samenwerkingspartners in de regio's Midden Utrecht, Zuid Limburg en de Achterhoek is in ontwikkeling. Het doel is te komen tot een regionaal beeld van de arbeidsmarkt.

### *SRA 4 Dashboard regionale arbeidsmarkt voor ICT'ers en ontwikkelen gezamenlijk arbeidsmarktbeleid*

In dit deel wordt alle verzamelde informatie aan elkaar gekoppeld middels een interactief onlinedata dashboard. Dit dashboard wordt beschikbaar gesteld voor zowel intern als extern gebruik, met als doel doorsnedes op maat te kunnen maken, waardoor vergelijkingen met andere regio's en/ of opleidingen en/of beroepsgroepen mogelijk zijn. Tevens hebben de betrokken partners binnen de regio's Midden Utrecht, Zuid-Limburg en de Achterhoek in samenwerking beleid opgesteld en gezamenlijke afspraken gemaakt over gerichte acties met als doel om de arbeidsmarktproblematiek in de ICT te verhelpen.

#### **Realisatie**

De activiteiten zijn volgens de projectleider uitgevoerd, maar ten tijde van het interview (eind september 2019) waren de onderzoeksrapporten van dit project nog niet beschikbaar. De projectleider heeft aangegeven dat dit project moeizaam op gang kwam en iets te ambitieus gepositioneerd was.

#### **Knelpunten**

Voorafgaand aan de start van het project was de cofinanciering nog niet rond. Het was lastig om dit gaandeweg te regelen. Zo zijn er bijvoorbeeld tussentijds contacten weggegaan.

#### **Succesfactoren**

Voor dit project zijn geen specifieke succesfactoren benoemd.

#### **Lessen**

Voor dit project is intensief contact geweest met onderzoekers van het UWV om de definities van ICT-beroepen van CA-ICT en UWV op elkaar aan te laten sluiten, zodat er een gedeeld beeld is over het aantal vacatures in de ICT. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat 70% van ICT professionals buiten de ICT-sector werkt, zoals bijv. in installatiesector.

#### **Borging**

Voor dit project zijn vervolprojecten opgezet, op basis van de uitkomsten van de onderzoeken in de drie regio's.

## SRA20122 - Samenwerking arbeidsmarkt HIC Rotterdam

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20122
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	CNV Vakmensen
<b>Uitvoerder van het project</b>	Initiatiefnemers en stuurgroep: CNV Vakmensen, Deltalinqs, Havenbedrijf Rotterdam Uitvoerders: diverse ingehuurd partijen
<b>Subsidieperiode</b>	1 februari 2017 t/m 30 juni 2019
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 430.632
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 297.135
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Het Haven en Industrieel Complex (HIC) Rotterdam is van groot economisch belang voor de Nederlandse economie. De haven biedt direct en indirect werk aan 90.000 resp. 55.000 mensen. Van belang is dat deze werkgelegenheid behouden blijft, niet in zijn huidige vorm, maar in nieuwe vormen. HIC Rotterdam moet door een flexibele en goed geschoolde "work force" zorgen dat de arbeidsmarkt klaar is voor de nieuwe werkgelegenheid die naar Rotterdam kan komen. Om dit te realiseren en om de innovaties op de arbeidsmarkt bij te kunnen houden constateren de samenwerkende partners, CNV Vakmensen, Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam, dat er meer samenwerking en modernisering moet plaatsvinden in het HIC.

### Doel van het project

Dit project heeft de volgende doelstellingen:

- Samenwerking bevorderen tussen partijen in de het HIC Rotterdam, gericht op nieuwe kansen op de arbeidsmarkt.
- Ronde tafels organiseren over gezamenlijke problemen / uitdagingen op de arbeidsmarkt.
- Meer samenwerking op de arbeidsmarkt om meer kennis te vergaren over o.a. werk naar werk kansen, intersectorale skills noodzakelijk voor wend- en weerbaarheid specifiek in deze arbeidsmarktregio.
- Op hoogste en laagste niveau aandacht en samenwerking bij bedrijfsleven voor sociale innovatie op de arbeidsmarkt.
- Bewustwording creëren bij zowel werknemers en werkgevers dat samenwerking en modernisering van de arbeidsmarkt ook lusten oplevert en niet alleen lasten.

### Voorziene projectactiviteiten en behaalde opbrengsten

Het project kent een drietal activiteiten:

#### *SRA 1: Ronde Tafels (arbeidsmarktpartijen).*

Door middel Ronde Tafels moet het bewustzijn worden verhoogd bij bedrijven dat samenwerking op de arbeidsmarkt ook kan lonen. Centraal in deze ronde tafel sessies (die 15 maal worden georganiseerd) staat de manier waarop sociale innovatie gestimuleerd kan worden en de factor arbeid slimmer kan worden georganiseerd met de partijen op de arbeidsmarkt. Hiermee wordt beoogd om de bedrijven in het Rotterdamse HIC innovatiever en productiever te maken, met als onderliggende gedachte dat op het moment dat er samen gesproken wordt over sociale innovatie aan de ronde tafels partijen gestimuleerd worden om met elkaar te gaan samenwerken op de arbeidsmarkt.

### Realisatie

Volgens de projectleider is de doelstelling van deze activiteit grotendeels gerealiseerd. Wel is de insteek van het project tussentijds veranderd. Oorspronkelijk zouden mensen uit het management van verschillende bedrijven deelnemen aan de ronde tafels en zouden de werknemers in de SRA 2 activiteiten worden bediend. In plaats daarvan zijn de bijeenkomsten op bedrijfsniveau georganiseerd met deelnemers vanuit alle lagen in de bedrijfsstructuur.

De rol van uitvoerder van het project veranderde zo van organisator naar facilitator. Het beoogde aantal deelnemers en de beoogde resultaten omtrent bewustwording worden naar verwachting gehaald. In totaal zijn er 34 sessies georganiseerd (35 gepland). Op het gebied van bewustwording van sociale innovatie en samenwerking hebben bedrijven die ogenschijnlijk niet veel overeenkomsten hebben elkaar gevonden en dit is het begin van meer samenwerking geworden – dit was een onbedoeld positief effect.

### *SRA 2: Versterken van de samenwerking op de arbeidsmarkt door werknemers (arbeidsmarktbeleid).*

Om werknemers ook te betrekken in dit proces worden naast de 15 ronde tafel sessies met werkgevers, 20 avonden georganiseerd waar werknemers direct betrokken worden bij de regie en samenwerking op de arbeidsmarkt. Tijdens deze avonden krijgen ze een introductie over de uitdagingen die de arbeidsmarkt kent, alsmede welke kansen er zijn als partijen gezamenlijk de problemen op de arbeidsmarkt benaderen, bijvoorbeeld het gezamenlijk opzetten van initiatieven van sociale innovatie door arbeidsmarktpartijen.

### Realisatie

In de praktijk bleek het ondoenlijk om de afstemming voor elkaar te krijgen zodat werknemers van verschillende bedrijven samen konden komen. Deze insteek ook bleek maar voor een beperkt aantal bijeenkomsten relevant – bijvoorbeeld voor de jonge havenvereniging. Voor andere bijeenkomsten is gekozen om te richten op een specifiek bedrijf in plaats van een doelgroep binnen meerdere bedrijven (zie boven).

### *SRA 3: Het creëren van bewustwording door het aanbieden van op maat gesneden arbeidsmarktinformatie en HR-advies voor werkgevers.*

Met deze activiteit wordt een kwantitatieve en kwalitatieve analyse gemaakt van de huidige arbeidsmarkt binnen het Haven & Industriecomplex. Via het uitzetten van een survey bij bedrijven in het HIC Rotterdam zal informatie worden opgehaald over de huidige en toekomstige te verwachten vacatures en de visie van bedrijven op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

### Realisatie

Deze activiteit is uitgevoerd zoals voorzien. De onderzoeken zijn uitgevoerd en de resultaten zijn gepubliceerd op internet.

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.deltalingqs.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>).

Het derde onderzoek behelst een onderzoek naar best practices in sociale innovatie initiatieven voor de arbeidsmarkt. Dit was ten tijde van het interview nog niet openbaar.

### **Succesfactoren**

- Een belangrijke succesfactor was dat de stuurgroep zich flexibel heeft opgesteld en de werkzaamheden heeft aangepast naar wat de situatie verlangde. Het is tevens belangrijk dat de initiatiefnemers (Deltalinqs, CNV, Havenbedrijf) deelnemen aan het project bijvoorbeeld om de verschillende partijen aan tafel te krijgen – een externe krijgt dat niet voor elkaar.
- Daarnaast is het concretiseren van een onderwerp als sociale innovatie van belang, benoem wat zo'n term behelst – bijvoorbeeld dat het gaat over hoe je zo lang mogelijk je functie kunt bekleden. Om dit te ondersteunen is een website ontwikkeld speciaal gericht op sociale innovatie in de haven (<https://www.risiarbeidsmarkt.nl>).

### **Knelpunten**

- De krapte op de arbeidsmarkt wordt gezien als een belangrijke belemmering voor het project. Bedrijven moesten mensen vrijmaken om hen deel te laten nemen aan de bijeenkomsten. Dit bleek in de praktijk lastig te organiseren, waardoor de beoogde aantallen sessies en deelnemers niet zijn gehaald. Het gebrek aan personeel werd meer dan eens aangedragen als reden waarom mensen niet konden deelnemen aan onze activiteiten – er zou niemand beschikbaar zijn om de dienst over te nemen.
- Daarnaast is de projectuitvoerder van mening dat de subsidiebeschikking door de mate van gedetailleerdheid van de op te leveren resultaten weinig ruimte liet voor experimenteren.

### **Lessen**

Sociale innovatie is een thema waar een lange adem voor nodig is. De cultuur in de haven verander je niet van de ene op de andere dag.

### **Borging**

De partijen blijven ook in de toekomst aandacht schenken aan het onderwerp sociale innovatie (onder meer via de website). Dit onderwerp is ingebed in het Havenleerwerkakkoord, wat maatregelen omvat die onderverdeeld zijn in drie pijlers. Een pijler daarvan is Van werk naar werk, en daar valt dit onderwerp onder. De bedoeling is om door te gaan met bijeenkomsten rond sociale innovatie, maar financiering voor 2020 en volgende jaren is nog niet rond.

## SRA20123 - Ondernemers maken transitie mogelijk

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	SRA20123
Indiener van het project (contractpartij)	Vereniging FME-CWM
Uitvoerder van het project	FME-CWM & Birch Consultants
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 217.919
Maximale subsidie SZW	€ 150.371
Gevraagde subsidie	€ 150.371 (100% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De FME, de ondernemersvereniging voor technologische ondernemingen, omvat 2200 bedrijven met 220.000 werknemers verdeeld over vier sectoren en 80 branches. Jaarlijks wil of moet 10% van deze werknemers een andere plek vinden op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door (internationale) concurrentie en de invloed van robotisering. Doordat de branches en sub-sectoren die onder de FME vallen ongelijk over het land zijn verdeeld, zijn de kansen voor werknemers om een vergelijkbare werkgever in de buurt te vinden ongelijk verdeeld, net als de kansen voor werkgevers om werknemers te vinden. Zodoende is mobiliteit over de grenzen van branches en regio's een nieuwe realiteit geworden.

### Doel van het project

FME heeft met dit project als doel zich te ontwikkelen tot een vertrouwd adviseur voor haar leden op het gebied van arbeidsvoorwaarden en HR. Dit wil zij doen door het ophalen, verrijken en beschikbaar stellen van arbeidsmarktinformatie om:

- Bedrijven inzicht te geven in hun (toekomstige) situatie op de arbeidsmarkt: waar zijn knelpunten te verwachten, in welke mate hebben zij een personeelsbestand dat bij ontslag lastig aan een baan zal komen.
- Individuele ondernemers, op basis van op hun bedrijf toegesneden arbeidsmarktinformatie, te ondersteunen bij keuzen die aansluiten bij de realiteit van de arbeidsmarkt.
- Bedrijven te faciliteren elkaar in passende netwerken op te zoeken in clusters en fieldlabs en meer dan nu mogelijkheden te bieden voor doorstroming van personeel.
- De clusters en netwerken die nu in de regio ontstaan arbeidsmarktinzichten te bieden die behulpzaam kunnen zijn voor regionaal arbeidsmarktbeleid.

### Projectactiviteiten

Om de doelstellingen te realiseren worden de volgende 5 SRA-activiteiten uitgevoerd binnen dit project:

#### *SRA 1 Arbeidsmarktbeleid – Projectmanagement.*

Projectmanagement vanuit FME-CWM en Birch Consultants.

#### *SRA 2 Arbeidsmarktinformatie - Ontwikkelen en uitvoeren scan onder werkgevers.*

Binnen deze activiteit wordt een scan uitgevoerd onder 300 werkgevers. Hierbij wordt o.a. gevraagd naar de samenstelling van het personeelsbestand, de gevolgde opleiding en gegevens over werving en vertrek van medewerkers. Doordat bedrijven over tijd meermaals worden bevroegd, worden mutaties in het personeelsbestand zichtbaar.

Daarnaast is van deelnemende bedrijven hun vestigingsplaats en sub sector op SBI-code bekend, wordt de data aangevuld met innovatienetwerkanalyses en wordt via machine learning in beeld gebracht hoe FME-bedrijven zich typeren op de arbeidsmarkt en met wie zij samenwerken.



### Realisatie

Uiteindelijk is van 240 werkgevers een scan uitgevoerd over hun positie en die van hun werknemers op de arbeidsmarkt.

### *SRA 3 Arbeidsmarktinformatie - Analyse op arbeidsloopbanen naar regio en beroep*

Uitvoeren van onderzoek middels analyses op een databestand met de onderwijsachtergrond en loopbanen van 1,9 miljoen personen. Dit zijn de personen die de afgelopen 3 jaar hun cv hebben ge-upload bij UWV, waarvan twee derde werkloos was op het moment van uploaden. Dit bestand biedt een vrijwel compleet beeld van alle loopbaanstappen en van de combinaties tussen opleiding, startberoep en vervolgeroepen die plaatsvinden en is representatief voor allen die op zoek zijn naar een andere baan.

### Realisatie

Het rapport bevat een analyse op arbeidsloopbanen naar regio en beroep. Het rapport is gebaseerd op onderwijsstatistieken en data van het UWV. Hierdoor is in kaart gebracht hoeveel mensen bepaalde opleidingen volgen in een regio. Middels dit rapport krijgen werkgevers inzicht in kansen voor en bedreigingen van beroepsgroepen, en kunnen bedrijven hun wervingsbeleid hierop aanpassen.

### *SRA 4 Arbeidsmarktinformatie - Op maat gemaakte feedback*

Bedrijven krijgen een digitaal rapport (dashboard) van hun situatie in vergelijking met peers en kunnen digitaal hun situatie vergelijken met anderen. Dit leidt tot awareness. Daarnaast kunnen werkgevers zicht krijgen op de beroepen en sectoren waar werknemers (met soortgelijke beroepen als in hun bedrijf) veelal vandaan komen of naar toe gaan.

### Realisatie

Het beoogde doel was om 300 werkgevers van feedback te voorzien in een digitaal rapport (dashboard) met gebruik van diverse databronnen zoals UWV-rapportages, beroepenkaart van UWV, FME, CBS. Dit doel is niet volledig behaald. Er is aan 240 werkgevers een dashboard beschikbaar gesteld. Daarnaast is aan alle werkgevers van FME een generiek dashboard beschikbaar gesteld. 300 tot 400 Bedrijven hebben de webpagina met het rapport al bezocht.

### *SRA 5 Arbeidsmarktpartijen - Regionale arbeidsmarktatlas en pilot met regio's*

Per regio wordt in beeld gebracht welke beroepen en welke sectoren relevante in- en uitstroomberoepen en –sectoren zijn. Er wordt in beeld gebracht hoe dit varieert tussen regio's en hoe bedrijven in regio's door samenwerking op arbeidsmarktterrein schokken kunnen opvangen en de kosten van aannemen en ontslaan kunnen beperken. Dit wordt vormgegeven in een atlas die voor elke regio handvatten biedt voor ondernemers en bouwstenen biedt voor beleid.

### Realisatie

De atlas is voor twee regio's uitgewerkt. De rapportages zijn bij leden van beide regio's getoetst. Naar aanleiding hiervan is verdere verdieping aangebracht. Veel bedrijven hebben interesse in de hoeveelheid instroom –en uitstroom bij dichtbij gelegen instituten als ROC's. Vandaar dat er verder is ingezoomd op regio-aspecten, bijvoorbeeld de mogelijkheid om op instituut niveau gegevens in te zien.

### Knelpunten

- De personele wisselingen bij beide partijen hebben gezorgd voor kennisverlies. Ook moeten persoonlijke relaties weer opnieuw worden opgebouwd bij personeelwisselingen.
- Daarnaast is het in vervolg beter om het project in delen op te knippen, zodat sneller tussenresultaat kan worden bereikt.

### Succesfactoren

- Een intensieve samenwerking tussen FME en Birch heeft ertoe geleid dat er op programmaniveau goede resultaten geboekt werden. Ook werd gebruikgemaakt van bepaalde softwareprogramma's (PowerBI van Microsoft) en de kennis van werkgevers om specifieke functies te vertalen naar relevante competenties.
- Daarnaast heeft SBB een belangrijke rol gespeeld in het koppelen van uitstroom bij beroepsopleidingen aan specifieke functies. Door het op deze manier samenbrengen van informatie werd het mogelijk vraag naar en aanbod van bepaalde competenties in beeld te brengen, wat de competentie-atlas (en de dashboards) opleverde.

### Lessen

- Het project is in andere regio's al toegepast. De methodieken die zijn toegepast in dit project zijn ook toe te passen in andere sectoren die te maken hebben met krapte. Om dit te kunnen realiseren is het nodig om een specifiek functie-model te ontwikkelen.
- Door het koppelen van competenties, in- en uitstroom uit het onderwijs, wordt inzichtelijk voor werkgevers hoe zij in de toekomst aan geschikt personeel kunnen komen.

### Borging

De scan die is ontwikkeld blijft voortbestaan. FME blijft investeren in de doorontwikkeling. Daarnaast wordt de kennis die is opgedaan door dit project (en in de samenwerking) toegepast in andere regio's waar ook nagedacht wordt over matches op relevante competenties in plaats van generieke functies.

## SRA20130 - Een kloppend Arbeidsmarkthart: Expertisecentrum GAM (Gelders Arbeidsmarkt Model)

### Algemene gegevens project:

Projectnummer SZW	2016SRA20130
Indiener van het project (contractpartij)	VNO-NCW Midden, namens samenwerkingspartijen
Samenwerkende partijen, ondertekenaars van de samenwerkingsovereenkomst	WZW BV REFLECT, Research Institute on Flexicurity, Labor Market Dynamics en Sociale Cohesie Lectoraat Human Resource Management van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen SBI-Formaat/Landgoed Zonheuvel AWVN VNO-NCW Midden
Subsidieperiode	1 januari 2017 – 1 juli 2019
Directe kosten (begroot)	€ 809.989,--
Maximale subsidie SZW	€ 558.889,--
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Achtergrond

Het expertisecentrum GAM wil slimme oplossingen bieden voor maatschappelijke vraagstukken door het mogelijk maken en verbinden van kleinschalige vernieuwende initiatieven. Kern van het expertisecentrum is: goede economische en arbeidsmarktinitiatieven naar boven halen, deze ondersteunen en verduurzamen en vervolgens verspreiden. Daarbij:

- worden ondernemers, burgers en andere stakeholders betrokken en aangesproken (multi-helix).
- wordt intersectoraal gedacht en gehandeld; initiatieven krijgen waar mogelijk een praktische vertaling richting andere organisatie, sector of branche.
- wordt een plek gecreëerd waar wetenschap (onderzoek) en praktijk elkaar ontmoeten en experimenten mogelijk zijn.

Er wordt veel gepraat over de arbeidsmarkt, zegt een van de initiatiefnemers. Maar het gaat om de vertaling daarvan in de bedrijven. Die moeten uiteindelijk anticiperen op een veranderende arbeidsmarkt.

### Gelders Arbeidsmarktmodel

Het project is gebaseerd op de ervaringen met het Gelderse Arbeidsmarktmodel (GAM). Deze zijn uitvoerig gedocumenteerd in het boek 'Waarden die werken, bruggen slaan naar een flexibele arbeidsmarkt' (december 2015). Het GAM begon in 2012 met de vraag of vanuit het Transitionele Arbeidsmarkt Model een antwoord kon worden gevonden op de bezuinigingen en personeelsproblemen in de zorg- en welzijnssector. Het huidige project verbreedt de aanpak naar alle sectoren.

### Doelstelling

Doel van het GAM-model is bevordering van mobiliteit, flexibiliteit en werkzekerheid op de (boven)regionale arbeidsmarkt. Dat vereist:

- Van de werknemer: goed werknemerschap, dat wil zeggen bereidheid te investeren in de eigen loopbaan.
- Van de werkgever: goed werkgeverschap, dat wil zeggen het stimuleren en begeleiden van de loopbaan van de werknemer.

## Activiteiten

Resultaten gericht op het ontwikkelen van een samenwerkingsverband tussen sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen:

- S1: Expertisecentrum GAM;
- S2: Leercirkel voor minimaal 10 ondernemers op innovatieve arbeidsmarktinitiatieven;
- S3: Samenwerking academische werkplaats;
- S4: AM duurzame inzetbaarheid (DI);
- S5: AM info dashboard;
- S6: Summer School;
- S7: AM-beleid Summerschool;
- S8: Kennisfestival.

### Behaalde resultaten

#### S1: Expertisecentrum GAM:

Het expertisecentrum is ingepast in de stichting centrum voor arbeidsmarktinformatie. Het doel was om minimaal 8 stakeholders te betrekken bij de realisatie en ondersteuning van de activiteiten. Het expertisecentrum heeft een website waar kennis en blogs worden gedeeld ([www.centrumvoorarbeidsmarktinnovatie.nl](http://www.centrumvoorarbeidsmarktinnovatie.nl)). De volgende stakeholders zitten in de adviesraad (AWVN, Reflect (Tilburg Universiteit), SBI-Formant, WZW (Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn), HAN, BOA ACP. Daarnaast is de VNO NCW betrokken maar niet actief in de adviesraad. Het is niet gelukt om een 8<sup>e</sup> partner te betrekken. Wel zijn er gesprekken met ROC Nijmegen gevoerd, maar de directeur ging met pensioen dus is niet toegetreden tot de adviesraad. Tot slot is de directeur van sociaal werk betrokken, maar niet actief in de adviesraad.

#### S2: Leercirkel voor minimaal 10 ondernemers op innovatieve arbeidsmarktinitiatieven

Bij aanvang is afgesproken dat VNO NCW een leercirkel zou gaan organiseren, maar dit is niet het geval geweest. VNO NCW kwam vaak bij elkaar, maar dit betrof met name subsidietrajecten. Om deze reden is bij het eerste herzieningsverzoek aangegeven dat het project hier zelf vorm aan gaat geven. Er zijn zeven leercirkels gerealiseerd. Hier zijn activiteiten uit voortgekomen zoals de 'Talentweek' voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Naderhand hebben twaalf mensen werk gevonden.

#### S3: Samenwerking academische werkplaats

Het is gelukt om een samenwerking academische werkplaats te creëren. Er is een wetenschappelijke publicatie uitgebracht rondom de misfits en regionale mindlabs.<sup>8</sup> De publicatie gaat over het onderzoek dat is gedaan naar praktijkinnovatie en kennisuitwisseling. De promovendus is begeleid door Reflect en HAN.

#### S4: AM duurzame inzetbaarheid

Er is een thema bijeenkomst praktijkinstrumenten met 52 deelnemers georganiseerd. Doel is om academische kennis naar de praktijk te vertalen. Ook zijn hier zes vlogs over uitgebracht. Verder is er een masterclass voor 11 deelnemers door HAN en WZW georganiseerd. De deelnemers komen uit verschillende branches van zorg, maar ook DELA, en de gemeente Arnhem.

#### S5: AM info dashboard

Doel was om een toepasbaar dashboard te kopiëren naar Gelderland met daarin kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Echter bleek dit om verschillende redenen niet mogelijk. Daarnaast zijn er andere bestaande initiatieven die dashboards hanteren. Het project heeft besloten dat het beter is om bij die bestaande initiatieven aan te haken.

<sup>8</sup> Ruud Muffels en Samuel van Neure (ed.), 2019, Werk dat Fit, Een Waarden Perspectief op Werkzekerheid, Talent en Sociale Innovatie, Eindrapportage mindlabs en literatuurstudie Academische Werkplaats.

### S6: Summer school

Deze activiteit is aangepast in een impactanalyse (verbonden met S1) van het centrum voor arbeidsmarktinformatie. Een van de conclusies van de impactanalyse is dat het regionale sector overstijgend denken en handelen om werkzekerheid op een andere manier vorm te kunnen geven en de focus op talenten van mensen om deze sector overstijgende transitie mogelijk te maken goed zijn geland en navolging hebben gekregen.

### S7: AM-beleid Summerschool

Aanvankelijk was het doel om twee leergangen te ontwikkelen. Dit is aangepast naar vijf leergangen met 63 mensen van 34 verschillende organisaties. Iedere deelnemer heeft minimaal 7 dagen les gehad. Alle partners hebben lezingen gegeven. Uit de leergangen zijn business cases voortgekomen waaronder een samenwerkingsverband tussen twaalf zorg- en welzijnsorganisaties. De vraag is wel of dit wordt voorgezet en wat hiervoor nodig is.

### S8: Kennisfestival

Er is een kennisfestival met meer dan 300 deelnemers georganiseerd die op interactieve manier hebben kunnen ervaren hoe de arbeidsmarkt verandert en welke organisaties de arbeidsmarkt vormen.

### Succesfactoren

- Het project heeft getracht verbindingen te leggen tussen wetenschap en onderzoek enerzijds en de praktijk anderzijds. Kennis vertalen in praktische aanpakken.
- De aanstelling van twee programmamanagers. Het wordt als een te groot project gezien voor één projectmanager. In de huidige situatie kunnen ervaringen en mogelijke keuzes worden besproken. Voorwaarde is wel dat men aanvullend is op elkaar.
- Het project heeft beweging en reuring in de regio gecreëerd. Bedrijven zijn hierdoor nieuwsgierig geworden en realiseren zich dat ze anders moeten gaan kijken en handelen. Ze worden minder defensief en meer adaptief.
- Het project heeft eerdere ervaring met subsidietrajecten vanuit de overheid. Op basis van eerder opgedane ervaring is vanaf het begin een draaiboek gehanteerd waar partijen zich aan hebben moeten houden. Ook het belang van de toewijding van alle partijen is vanaf het begin besproken. Het gesprek is vanuit de inhoud gevoerd. Waar doen we het voor?
- Door de samenwerking met verschillende partijen is het gelukt om buiten de bestaande kaders te denken. Dit heeft producten opgeleverd als de talentenweek. Dit is georganiseerd om werkgevers te bewegen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie op te nemen. Er zijn trainingen ontwikkeld om nieuwe mensen gezamenlijk op te leiden.

### Knelpunten

Het hanteren van de verantwoordingsmethodiek P x Q werkt innovatie tegen. De DWSRA-regeling is bedoeld om te experimenteren. Bij het uitvoeren van experimenten is van tevoren niet altijd duidelijk wat er precies gaat worden uitgevoerd. Dit past niet goed binnen de regeling, wat ertoe heeft geleid dat voor sommige experimenten geen financiering is toegekend. Vanuit de leergangen zijn experimenten ontstaan welke meer kracht hadden kunnen worden bijgezet mits de overheid de subsidie had toegekend.

### Lessen

- De betrokken organisaties komen uit verschillende werelden. Men moet elkaar leren kennen, begrijpen, en elkaars taal leren spreken etc. Dit kost tijd en energie wat nodig is om het project te laten slagen.

- De strakke kaders van deze subsidieregeling remt echte vernieuwing. Om te kunnen vernieuwen is het nodig om buiten de kaders te treden. Er is bij een volgend subsidietraject behoefte aan ruimte om nieuwe zaken uit te proberen.
- Mensen maken het verschil. Als mensen elkaar vertrouwen, ontstaat er samenwerking. Indien er nieuwe mensen actief worden in het project, moet de samenwerking opnieuw worden opgebouwd.

### **Borging**

De betrokken partijen van dit samenwerkingsverband willen de aanpak na de projectperiode voortzetten. De stichting met adviesraad blijft bestaan. Doel is om te onderzoeken of de leergangen verder kunnen worden gebracht. Ook is het doel om een dialogotafel op te zetten. Hiervoor worden buurtbewoners, de raad, lokale werkgevers, en woningbouwcorporaties uitgenodigd.

**Algemene gegevens project:**

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20132
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	VNO-NCW Midden
<b>Uitvoerder van het project</b>	Bouwmensen Amersfoort
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 t/m 31 december 2018
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 239.934
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 165.554
<b>Gevraagde subsidie</b>	Nog niet bekend

**Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project**

Sinds medio 2016 trekt de nieuwbouwproductie in Nederland weer aan, na een crisis waarin de bouwbedrijven zwaar op de proef zijn gesteld en waarin 85.000 voltijdsbanen verloren zijn gegaan. Naarmate het herstel van de bouwsector toeneemt zal ook de reguliere werkgelegenheid toenemen, waarbij is geschat op een toename van 60.000 arbeidsjaren in 6 jaar tijd. Tegenover deze toenemende vraag naar personeel staat dat opleidingen in techniek weinig aantrekkelijk lijken voor de jeugd en dat de branche-opleidingsinstituten een daling van het aantal leerlingen zien. De groei van de bouwsector vertaalt zich dus niet in een toename van het aantal leerling werknemers. Het is zelfs de verwachting dat in de nabije toekomst het aantal studenten eerder zal afnemen dan toenemen. Daarom is het van belang om een extra inspanning te doen via een alternatieve route andere nieuwe medewerkers op te leiden en aan te nemen.

**Doel van het project**

Het project heeft als doel het tot stand brengen van een gedragen human capital agenda door de bedrijven, onderwijsinstellingen, brancheverenigingen in de gebouwde omgeving en het regionaal werkbedrijf, om een stevig fundament te leggen voor de aansluiting tussen vraag en aanbod in de gebouwde omgeving in de arbeidsmarktregio's Midden-Utrecht en Amersfoort.

**3. Projectactiviteiten en beoogde resultaten**

Binnen dit project kunnen 3 activiteiten worden onderscheiden:

*SRA1: Het verzamelen van arbeidsmarktinformatie door bedrijfsmakelaars middels het bezoeken van alle bedrijven die actief zijn in de gebouwde omgeving*

Voor de start van het project was een doel van 573 interviews/bedrijfsbezoeken opgesteld voor allebei de projecten 'Samenwerken in Techniek' samen (SRA2015 in Nijmegen en SRA20132 in de regio Midden-Utrecht en Amersfoort). Dit met het doel om de vraag van bedrijven naar werknemers op te halen en waar mogelijk te matchen met bestaand aanbod. Uiteindelijk zijn dit er in totaal 590 interviews en 674 bedrijfsbezoeken geworden. In dit project (SRA20132) werden 339 bedrijven bezocht. Het beoogde resultaat is daarmee meer dan behaald.

**Realisatie**

Er is een database opgezet waarin alle interviews zijn opgeslagen. Vervolgens werden analyses gemaakt. Alle bedrijven die mee hebben gedaan hebben factsheets gekregen van de vraag naar werknemers binnen 'hun' bedrijf. Naar aanleiding van deze factsheets is door bedrijfsmakelaars die de interviews hadden afgenomen, gekeken of bedrijven behoefte hadden aan ondersteuning. Bijvoorbeeld bij het organiseren van zij-instroomtrajecten of bij marketingactiviteiten voor het aantrekken van nieuwe werknemers.

### *SRA2: Analyse en rapportage van de arbeidsmarktinformatie (ieder kwartaal)*

De opzet van een digitale begeleidingssysteem ter begeleiding van het verzamelen van data van 5 bedrijfsscholen. Daartoe werd een online vragenlijst gemaakt en werden bedrijfsmakelaars getraind om de vragenlijst en het online-instrument te gebruiken.

Het doel was om 6 rapporten tussentijds op te stellen – 5 factsheets en één overkoepelende tussentijdse rapportage, en een definitief rapport.

#### **Realisatie**

Er is een uitgebreide onlinedatabase gemaakt die nog steeds toegankelijk is. Daarin is te vinden welke vorderingen gemaakt werden in het matchen van vraag en aanbod en welke partijen hierbij betrokken zijn. Per bedrijfsschool (in totaal 5) zijn tussentijdse factsheets gemaakt waarin de uitkomsten van deze bedrijfsschool zijn afgezet tegen de uitkomsten van de andere deelnemende bedrijfsscholen. Van de vijf bedrijfsscholen waren drie op het gebied van bouw, één op gebied van schilderen en onderhoudswerk en één op het gebied van de installatietechniek. Doordat de factsheets rapportages inhielden van verschillende sectoren werd een vergelijking van sectorale en geografische verschillen mogelijk. Er zijn 8 rapportages opgesteld, waarvan 6 factsheets, één uitgebreidere tussenrapportage en één definitief rapport. Daarmee is de vooraf gestelde doelstelling behaald.

### *SRA3: Cluster en netwerkvorming*

Op basis van de informatie die in SRA2 opgehaald is, is een analyse gemaakt van de arbeidsmarkt op regioniveau. Dit kreeg de vorm van een regionale human capital agenda. De informatie uit deze human capital agenda is tijdens een aantal netwerkvormende bijeenkomsten gedeeld met relevante partijen, zoals het bestuur van de bedrijfsscholen, de wethouders van de betrokken gemeentes, en het UWV.

Er zijn in totaal 12 bijeenkomsten gehouden. Daarmee is het vooraf gestelde doel van 8 bijeenkomsten ruimschoots behaald. Tijdens deze bijeenkomsten is gesproken over knelpunten in de toekomst en manieren om deze knelpunten op te heffen. Bijvoorbeeld voor het mogelijk maken van meer zijinstroom.

#### **Knelpunten**

- De zelfstandigheid van de bedrijfsscholen was zowel een succes als een zwakte. Hierdoor gaven een aantal bedrijfsscholen onvoldoende sturing aan de uitvoering van het onderzoek. Er is geen centrale organisatie die hen kan aanspreken, waardoor veel overtuigingskracht nodig was vanuit de projectleiding om iedereen bij de les te houden. Er was dus geen eenduidige centrale sturing.
- Daarnaast hebben bedrijfsmakelaars onderschat welke inspanning nodig is om een bedrijfsbezoek af te nemen. Die inspanning ligt vooral bij het succesvol maken van een afspraak op managementniveau bij een bedrijf, het verzamelen van de reeds bekende gegevens van het bedrijf en van de recente geschiedenis in het contact met het bedrijf.

#### **Succesfactoren**

- Het gebruik van bedrijfsmakelaars, die bij bedrijven op bezoek gingen, die onderdeel zijn van de bedrijfsscholen zelf. Hiermee werd vertrouwen gecreëerd tussen bedrijfsmakelaar en de bedrijven en werd een hoge mate van consistentie en kwaliteit behaald.
- Ook het werken met gestructureerde vraaglijsten om de informatie van de bedrijven op te halen, en de interviewtraining wat de bedrijfsmakelaars kregen, droeg bij aan de transparantie en volledigheid van de opgehaalde informatie. Waardoor de analyses en rapportages op hun beurt door verschillende partijen – onder andere wethouders van de verschillende betrokken gemeentes – gewaardeerd werden en nuttig waren om de arbeidsmarktsituatie inzichtelijk te maken.



## Lessen

Door de decentrale sturing bij Bouwmensen-bedrijfsscholen waren verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk. Daardoor is er onder andere tot nu toe weinig publiciteit geweest, en is het project nog niet duidelijk onder de aandacht gebracht. Daarnaast is veel geleerd over de dynamiek van de arbeidsmarkt in de bouw; bouwbedrijven zijn veel meer projectorganisaties dan gedacht.

De uitkomsten uit het onderzoek heeft bij de Bouwmensen tot een debat geleid om dit onderzoek ook in andere regio's uit te voeren. Dit laat zien dat dit DWSRA project tot een verhoging van het bewustzijn bijgedragen heeft om vraag en aanbod aan werk beter in kaart te brengen. Bovendien is door dit project – en met name door de bezoeken van bedrijfsmakelaars die over dit thema hebben gesproken – inzicht ontstaat in de waarde van zijnstroom. Dat heeft bovendien hun interesse gewekt om meer zijnstroom mogelijk te maken (volgens de projectleider stonden er uiteindelijk 70% van de gesproken bedrijven voor open). Dit laat zien dat dit project tot een bewustzijnsverandering heeft bijgedragen ten aanzien van de instroom van andere dan de 'traditionele' doelgroepen. Maar ook wil men, naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek, kijken of het mogelijk is mbo-opleidingen flexibeler op te zetten teneinde zijnstroom (beter) te realiseren.

## Borging

Het project wordt niet voortgezet. De voornaamste reden hiervoor is dat er geen aansluiting is tussen CRM systemen van scholen en de opgezette database. Overigens geven bedrijfsscholen wel aan deze gegevens zoveel mogelijk in hun eigen systeem bij te blijven houden, dus er vindt een zekere borging van gegevens plaats. Ook zullen bedrijfsmakelaars bij de bedrijfsscholen deze methodiek blijven gebruiken.

#### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20135
Indiener van het project (contractpartij)	CNV Connectief
Uitvoerder van het project	CNV Zorg en Welzijn, WGV Zorg en Welzijn onderwijsinstellingen, gemeenten, UWV, werkgevers
Subsidieperiode	Juli 2017 – juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 513.080
Maximale subsidie SZW	€ 354.025
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

#### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De sector zorg en welzijn in regio Groot Zwolle heeft in toenemende mate te maken met krapte op de arbeidsmarkt: door economisch herstel neemt de werkgelegenheid toe en neemt de werkloosheid af. Deze krapte uit zich in een tekort aan vakkundige mensen in de zorg. Bovendien zorgen veranderingen op de arbeidsmarkt ervoor dat er andere competenties worden gevraagd; ondernemerschap, zelfredzaamheid en gastheerschap worden in toenemende mate belangrijk op de werkvloer. Niettemin zijn werving- en selectieprocedures veelal gericht op diploma's en formele kwalificaties.

Het aanbod van werkzoekenden sluit echter niet aan de op deze wijze geformuleerde behoefte van werkgevers. Dit maakt zijnstroom lastig, terwijl de intrasectorale mobiliteit eveneens beperkt is. De sector zorg en welzijn zal in de toekomst moeten concurreren met andere sectoren, en die werkzoekenden moeten vinden die over de juiste competenties beschikken, om deze vervolgens via scholing en training ook te kwalificeren. Tegelijkertijd zal door ontschotting en selectie op competenties i.p.v. kwalificaties de mobiliteit tussen de sub-sectoren moeten toenemen, hetgeen gezien de vele veranderingen binnen de sector zorg en welzijn hard nodig is. Om meer werkzekerheid te kunnen bieden en om werkzoekenden op een duurzame en effectieve manier te laten instromen in de sector zorg en welzijn, is een regionale aanpak nodig, over alle sub-sectoren heen, waarin partijen samenwerken en regie voeren op de arbeidsmarkt.

#### Doel van het project

Alle activiteiten zijn gericht op werkzoekende werknemers of WW-gerechtigden die korter dan 6 maanden werkloos zijn in de regio Groot Zwolle. Middels dit project willen CNV en WGV meer werkzekerheid creëren voor zittend personeel in zorg en welzijn, de instroom in de sector vergemakkelijken en de uitwisseling met andere sectoren vergroten en verduurzamen. Een snellere en betere match is in het belang van alle stakeholders.

#### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

##### *SRA1: Samenwerking creëren en versterken*

Er wordt een regionaal samenwerkingsverband ingericht zodat een kader staat waarmee de sector kan blijven voorzien in de vraag naar personeel. Het gaat om duurzame samenwerking tussen CNV en Werkgeversvereniging Zorg & Welzijn enerzijds en de regionale partijen uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid anderzijds.

## Realisatie

Op hoofdlijnen is deze activiteit gerealiseerd. De regio heeft een nieuw convenant afgesloten met samenwerking als een van de pijlers. De zorgparagraaf in de human capital agenda voor de regio Zwolle is ingevuld door deze activiteit.

### *SRA2: Arbeidsmarktbeleid*

Binnen het samenwerkingsverband wordt het arbeidsmarktbeleid van de toekomst ontwikkeld. Om dit beleid in de praktijk te testen worden er een aantal pilots uitgevoerd die tot doel hebben de voorwaarden te scheppen voor toekomstige dienstverlening. In deze pilots worden werkzoekenden middels een intake doorgelicht en wordt bekeken waar de behoefte ligt. Ook wordt bekeken of de werkzoekenden geschikt zijn voor de sector zorg en welzijn. Daarnaast wordt, bij werknemers die al werkzaam zijn binnen de sector, bekeken of zij geschikt zijn voor een andere sub-sector.

Specifieke doelen:

- Er wordt nauw samengewerkt met het zorgtrainingscentrum Zwolle. Het zorgtrainingscentrum is een experiment waarin studenten en werkenden kunnen ervaren via 'inleefsessies' wat het is om te werken in de sector zorg en welzijn. In het zorgtrainingscentrum worden met 375 personen zorgbelevingssessies uitgevoerd ten behoeve van het project. Daarnaast worden snuffelstages geïnitieerd zodat potentiële zij-instromers daadwerkelijk kunnen ervaren wat het is om in de nieuwe zorg te werken.
- Er worden 24 sessies met mobiliteitstafels met werkgevers in de zorg uitgevoerd (drie regionale tafels, vier sessies per jaar, gedurende twee jaar) om instroomplekken te creëren.
- Gesprekken met 300 personen om hun potentieel te bepalen. (Nazorg via gesprekken met 150 personen.).
- Voor een deel van de kandidaten worden na matching scholingsvouchers ingezet (50 scholingsvouchers).

## Realisatie

Deze activiteit is nauwelijks gerealiseerd. De voornaamste reden is het aantrekken van de arbeidsmarkt. De doelgroep voor DWSRA, kortstondig werkzoekenden/-lozen, bestond nauwelijks op de regionale arbeidsmarkt. Daarnaast waren er geen werknemers die met ontslag werden bedreigd. Daarentegen was er sprake van tekorten op de arbeidsmarkt. Met het UWV is gekeken of mensen met een kortdurende WW-uitkering met een achtergrond in een andere sector richting de zorg konden worden voorgesorteerd. Omdat deze mensen gemakkelijk aan het werk kwamen in hun eigen sector, is dit niet verder uitgewerkt. De "sterk in je werk" subsidieregeling van het Ministerie van VWS is een andere reden waarom de activiteit nauwelijks is gerealiseerd. Deze subsidie loopt sinds 2017 en tot nu toe zijn er 1000 mensen geholpen in de regio Zwolle. Het UWV verwijst naar deze regeling door in plaats van de DWSRA-regeling omdat de subsidie van VWS structureler is en tot 2021 doorloopt.

### *DW: bij- of omscholing*

Wanneer op basis van het afrondende gesprek met de kandidaat in SRA 2 blijkt dat de werkzoekende aanvullende scholing nodig heeft, wordt samen met de onderwijsinstellingen uit het samenwerkingsverband gekeken welke competenties ontbreken en hoe deze op een snelle en effectieve manier bijgebracht kunnen worden en met welk type opleiding. Beoogd werd dat 50 werkzoekenden een opleiding zouden starten om de vaardigheden en competenties uit te breiden gericht op het vervullen van een vacante functie in de zorg en welzijnssector.

## Realisatie

Deze activiteit is niet in de regeling uitgevoerd. De VWS-subsidie bleek ook voor deze activiteit meer geschikt om de doelgroep te bedienen.

Als aanvullende activiteit op het gebied van scholing is er een regio-opleiderssamenwerking opgezet (zie: <http://regioopleiders.nl/>). Dit is ontstaan vanuit de behoefte in de arbeidsmarktregio om meer samenhang en minder concurrentie tussen opleiders te hebben. De regio Zwolle is niet een natuurlijk afgebakend gebied waardoor er binnen de regio sub-regio's zijn en samenwerking en afstemming minder makkelijk tot stand komt. De samenwerking is voor meerdere economische sectoren.

### Knelpunten

- Het UWV kon niet de flexibiliteit bieden waar het project behoefte aan had. De regionale afdeling heeft te weinig ruimte om zelf invulling te geven aan de landelijke richtlijnen. Gemeenten waren belangrijk in dit project en konden wel creatief zijn.
- De combinatie van beleid en implementatie waren lastig om de SRA-doelstellingen binnen looptijd te realiseren.
- Er was te weinig ruimte in de regeling om af te wijken van de initiële doelstellingen. Door de aantrekkende arbeidsmarkt moesten de doelstellingen worden bijgesteld. Binnen de DW-subsidie was het niet mogelijk om dit te doen en om bijvoorbeeld de doelgroep verruimen. Bovendien was de verantwoording en bewijslast moeilijk rond te krijgen binnen de eisen die hieraan worden gesteld.
- Er zijn in 2 jaar drie projectleiders geweest. Dat zijn te veel wisselingen om de continuïteit te waarborgen.

### Succesfactoren

Er was een sterke driehoek tussen onderwijs, overheid en werknemersorganisaties. Namelijk met respectievelijk de directeur van het ROC, de gemeente Zwolle en CNV. De samenwerking verliep door korte lijnen en het uitgebreide netwerk van de betrokkenen soepel. Met name de gemeente Zwolle was een proactieve partner in het project. Wat in het begin ontbrak was een projectleider met een goed regionaal netwerk.

### Lessen

Het project heeft een positief effect op samenwerking tussen regionale partners. In de toekomst zou er meer flexibiliteit in de regeling moeten zitten, een langere looptijd hebben, de administratieve organisatie kan centraal aangeboden worden en privacy beschermde data zoals BSN niet meer vragen aan deelnemers.

### Borging

Het project wordt voortgezet in het sectorplan van de zorg en de human capital agenda van de regio Zwolle. Daarnaast is er een regionaal contactpunt in combinatie met het Leerwerk Loket.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20137
Indiener van het project (contractpartij)	MKB Den Haag
Uitvoerder van het project	Birch, LIFT, IPC, MKB Den Haag
Subsidieperiode	28 november 2016 – november 2017
Directe kosten (begroot)	€ 603.796
Maximale subsidie SZW	€ 416.619
Toegekende subsidie	€ 416.619 (100% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

In de hedendaagse maatschappij is er sprake van een toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt. Werkgevers dienen ervoor te zorgen dat zij voldoende ontwikkelingsmogelijkheden bieden aan hun werknemers en van werknemers wordt verwacht dat zij hun kennis en vaardigheden up-to-date houden gedurende hun loopbaan. Uit diverse studies is gebleken dat het tijdig plaatsen van mensen in een baan die bij hen past werkplezier en productiviteit doet toenemen. Bovenal wordt bij slim plaatsen innovatie bevorderd en door goed en tijdig plaatsen kan werkloosheid worden voorkomen: mensen komen sneller op een plek terecht die ook nog eens bij hen past waardoor daarna minder vaak werkloosheid ontstaat. Uit het rapport Metropolitan Review Rotterdam The Hague (OESO, 2016) blijkt dat het terugdringen van de relatief hoge werkloosheid in deze regio een grote uitdaging vormt. In vergelijking met andere regio's is er in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) minder georganiseerde samenwerking.

Werkzoekenden en werkgevers hebben moeite om elkaar te bereiken op de arbeidsmarkt, dit heeft verschillende oorzaken:

1. er is onvoldoende samenwerking tussen werkgevers;
2. werkgevers en werknemers beschikken over onvoldoende (actuele) arbeidsmarktinformatie;
3. er zijn onvoldoende systemen die de matching tussen werkgevers en een werkzoekenden faciliteren.

### Doel van het project

Het project kent de volgende doelstellingen:

- (potentieel) werkzoekenden en werkgevers met elkaar in contact brengen op basis van motivaties, waarden en competenties met mogelijke matching tot gevolg;
- ontwikkelen van arbeidsmarktinformatie over beschikbaar talent in de regio en de loopbaanpaden die zij bewandelen.

Kortom, door middel van de tool worden de talenten van degenen die aan de kant staan, werkloos dreigen te worden of vooralsnog onbereikbaar lijken, in beeld gebracht en zo gekend door de betrokkenen zelf en door potentiële werkgevers. Dit heeft mogelijk matches tot gevolg, maar levert bovendien real-time arbeidsmarktinformatie.

In dit project zijn International Community Platform (ICP), MKB Den Haag, Lift bv en Birch Consultants de formele samenwerkingspartners. De gemeente Den Haag onderschrijft de doelstellingen van het project. Dit project volgt op het onderzoek 'Talent Matching' van de Metropool Regio Rotterdam Den Haag (MRDH), waaraan onder meer de gemeenten Den Haag en Rotterdam deelnamen, naast de MRDH-organisatie zelf.

## Projectactiviteiten en behaalde resultaten

### *Activiteit 1: projectmanagement, monitoring en evaluatie*

Er zijn bij de start 5 organisaties die lid zullen zijn van de stuurgroep en zij zullen het projectmanagement aansturen. Gedurende de looptijd kan door voortdurende monitoring de aanpak worden bijgesteld. Het is een nieuwe aanpak dus daarom zal deze ook worden geëvalueerd.

### *Realisatie*

De vier betrokken partijen (IPC, MKB Den Haag, Lift en Birch) zijn vaker bij elkaar gekomen dan van tevoren beoogd was. MKB Den Haag vertegenwoordigt de achterban en fungeerde als opdrachtgever. Lift en Birch ontwikkelden het product, LIFT deed de projectadministratie en Birch was verantwoordelijk voor de officiële documentatie en contact met het Ministerie.

### *Activiteit 2: uitbouwen van de tool Lift*

De tool Lift wordt uitgebouwd met onderdelen die individuen zicht geven op waarschijnlijke loopbaanpaden: waar liggen kansen voor mensen met jouw achtergrond en competenties? Daarvoor wordt aanvullend onderzoek gedaan onder 1,6 miljoen loopbaanpaden. Daarnaast wordt van 2000 bedrijven op een intelligente manier een profiel opgesteld. Ook zal in deze fase een marktvalidatie worden uitgevoerd onder de eerste bedrijven en deelnemers om hun ervaringen met het gebruik van de tool te toetsen.

### *Realisatie*

Er zijn 380 vragen opgesteld voor kandidaten om in de tool te beantwoorden. In eerste instantie was de tool Engelstalig en op verzoek van MKB Den Haag is de tool naar het Nederlands vertaald omdat een groot deel van de doelgroep middelbaar geschoold is. Er zijn 2000 profielen opgesteld met behulp van slimme software, hiervoor is de openbare data van UWV gebruikt en ook DUO-data over Mbo- en Hbo-uitstroomcijfers in de regio Den Haag. Het is een iOS applicatie.

### *Activiteit 3: voorleggen van de tool aan 50.000 individuen*

De tool wordt aan 50.000 individuen in de regio Haaglanden voorgelegd om deel te nemen. Doel is dat 15.000 personen de app zullen downloaden en gebruiken, waarmee veel personen zicht krijgen op voor hen passende banen en waarmee een unieke database beschikbaar komt, bestaand uit persoonlijke kenmerken, drijfveren en ervaringen.

### *Realisatie*

Via advertenties heeft de tool 2,5 miljoen mensen bereikt. Een social media marketingspecialist heeft de marketingcampagne opgezet. 7500 mensen hebben de applicatie gedownload en gedurende de projectperiode hebben 1000 personen meer dan 100 vragen beantwoord door middel van swipen in de applicatie. 600 personen hebben meer dan 200 vragen beantwoord en hebben daarmee een bruikbaar profiel opgebouwd, en meer dan 200 personen hebben door alle vragen te beantwoorden een volledig profiel opgebouwd om aan de hand daarvan gematcht te worden. De benodigde informatie over banen om mensen met een (volledig) profiel te matchen is ingekocht bij Jobdigger.

De doelgroep voor de tool was erg breed. Iedereen met een (iPhone) smartphone die zich wilde oriënteren op de arbeidsmarkt.

### *Activiteit 4: Analyse data uit activiteiten 2 en 3*

De data uit activiteiten 2 en 3 worden geanalyseerd, in combinatie met openbare data, en het beschikbaar stellen van deze analyses in de vorm van een rapportage en tool voor beleidsmakers en individuele werkgevers. De inhoud en vorm van de tool worden in validatie met de doelgroep

ontwikkeld op basis van een behoeftepeiling bij 25 werkgevers aangesloten bij het samenwerkingsverband. Regio's hebben hun eigen ecosysteem, we gaan dit integreren door zichtbaar te maken hoe bedrijven samenwerken, en waar human capital door mobiliteit nog productiever wordt. Bestaand arbeidsmarktonderzoek berekent welke beroepsgroepen en opleidingscategorieën groeien of krimpen. Dat houdt geen rekening met de realiteit dat mensen van beroep veranderen: in een periode van 5 jaar vernieuwt 30% van de banen en verandert 50% van de werkenden van beroep en/of werkgever. Door onderzoek onder 1,7 miljoen loopbanen brengen we de arbeidsmarktsituatie en loopbaankansen in beeld van combinaties van beroepen (400+) en opleidingen (alle mbo, hbo en wo-opleidingen).

#### Realisatie

- Er is een dashboard ontwikkeld om beter inzicht te krijgen in de stand van zaken op de arbeidsmarkt (waar is vraag naar, welke profielen zijn beschikbaar).
- Er is een White paper geschreven voor beleidsmakers over de waarde die het in kaart brengen van de arbeidsmarkt heeft: <https://www.birch.nl/wp-content/uploads/White-paper-arbeidsmarktinformatie-13112017.pdf>
- Er is een bijeenkomst georganiseerd om de behoefte aan arbeidsmarktinformatie van werkgevers te peilen.

#### Activiteit 5: Samenwerking en beleid

Zet de opbrengsten van de vorige activiteiten in voor het organiseren van samenwerkingsverbanden en beleid. Er wordt een dialoog georganiseerd met werkgevers om na te gaan waar potentiële samenwerkingsverbanden liggen. En er wordt een dialoog georganiseerd waarin met beleidsmakers wordt gesproken over consequenties voor beleid.

#### Realisatie

Er is een werkdiner georganiseerd, waarin afspraken zijn gemaakt over het versterken van het regionale arbeidsmarktbeleid, en er is een beleidsmakers sessie georganiseerd, waarin het gebruik van het dashboard is gevalideerd.

#### Knelpunten

- UWV deelde niet alle data over de arbeidsmarkt die het verzamelt. Er is gebruik gemaakt van de openbare data, maar voor het gedetailleerde overzicht van de arbeidsmarkt dat het project beoogd te bieden is het wenselijk om meer gedetailleerde data beschikbaar te hebben. Dat de UWV-data bruikbaar is, bleek toen UWV eenmalig toegang verleende tot hun database.
- De tool is minder geschikt gebleken voor kleine MKB'ers. Dergelijke bedrijven hebben geen aparte HR-afdeling. Het was een uitdaging om ook voor die doelgroep de tool handelingsgericht te maken.

#### Succesfactoren

- Het project had een *dedicated team* dat zich volledig op dit project kon richten. Daarnaast was er maandelijkse projectoverleg en werd er gebruik gemaakt van onder andere Slack. Dit alles droeg bij aan een gefocust en daadkrachtig projectteam.
- De applicatieontwikkelaar LIFT heeft voor meerwaarde gezorgd tijdens het project. LIFT heeft een andere manier van werken dan de andere betrokken partijen gewend waren en dit heeft tot vernieuwende inzichten geleid.

#### Lessen

- Er is met het project veel ervaring en kennis opgedaan wat er met applicaties en tools mogelijk is op het gebied van inzicht in de arbeidsmarkt. Het biedt veel kansen en een andere kijk op potentiële kandidaten. Door kandidaten gaandeweg een profiel te laten opbouwen in de tool

worden kwaliteiten en ervaringen op een andere manier inzichtelijk gemaakt vergeleken met cv-solliciteren. Kandidaten met bijvoorbeeld een gat in een cv kunnen via deze weg op een andere manier beoordeeld worden door potentiële werkgevers. De grenzen van deze aanpak zijn nog niet bereikt.

- Er wordt veel data over de arbeidsmarkt verzameld en deze wordt nog onvoldoende benut.
- Gebruikers vinden het swipen leuk en regie over de loopbaan komt meer bij de kandidaat te liggen en dit zorgt voor een verhoogd loopbaanbewustzijn.

### **Borging**

De applicatie is voortgezet. LIFT is voor andere regio's (Schiphol) en voor de zorgsector de applicatie aan het ontwikkelen. Birch werkt nog steeds aan het dashboard. De verbinding tussen het dashboard, waar de arbeidsmarkt informatie wordt verzameld, en de applicatie, waar de profielen worden opgebouwd en gematcht, is verbroken. Er is geen partij geweest die dit heeft overgenomen nadat het project was afgelopen.



### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20139
Indiener van het project (contractpartij)	VNO-NCW Midden
Uitvoerder van het project	Regionaal Werkbedrijf Flevoland?
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 224.170
Maximale subsidie SZW	€ 154.677
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De opgaven voor de arbeidsmarktregio Flevoland, met een relatief hoge (jeugd) werkloosheid in vergelijking tot de overige onderdelen van de Metropool Regio Amsterdam en een relatief laaggeschoolde beroepsbevolking, vragen om een overlegstructuur waarbinnen de economische kansen voor de arbeidsmarktregio kunnen worden verzilverd en de inclusieve arbeidsmarkt vorm krijgt. Een gezamenlijke 'paraplu' binnen welk kader brede arbeidsmarkttraagstukken in Flevoland op basis van een op elkaar afgestemde strategische agenda kunnen worden geagendeerd ontbreekt. De schakels die thans ontbreken zijn de provincie Flevoland (economische agenda/human capital agenda), de sectoren en het (beroeps)onderwijs inclusief het speciaal onderwijs. Ook heeft Flevoland nog geen netwerk in leren en werken.

Het bestuurlijk overleg Regionaal Werkbedrijf Flevoland (RWF) heeft zich in eerste instantie geconcentreerd op het realiseren van de banenafspraken. Nu dat proces op gang gekomen is, ligt de vraag voor of het RWF zich zou moeten verbreden tot een breed arbeidsmarktplatform voor de arbeidsmarktregio Flevoland, of dat er een andere samenwerkings-/ overlegstructuur moeten worden ontwikkeld.

### Doel van het project

Flevoland heeft de ambitie om een sterke regio te zijn en haar inwoners een goed klimaat voor wonen, leren, werken en leven bieden. Een goed functionerende arbeidsmarkt is daarbij randvoorwaardelijk.

### Projectactiviteiten

#### *Arbeidsmarktpartijen: Ontwikkelen governance structuur*

Opdracht is het onderzoek naar een nieuwe governance structuur, een levend, lerend netwerk van arbeidsmarkt, onderwijspartijen en overheden in de arbeidsmarktregio Flevoland. Onderdeel van de opdracht is het onderzoeken van de mogelijkheden tot het ontwikkelen van sectortafels en samenwerking met de lokale bedrijfskringen.

Hiervoor is een onderzoeker/adviseur aangetrokken die, in samenwerking met de betrokken organisaties de mogelijkheden voor een nieuwe governance structuur voor de arbeidsmarktregio onderzoekt en de uitkomsten voorlegt aan het bestuurlijk overleg RWF. Het resultaat is een concreet, compact rapport dat de onderlegger vormt voor een lerend en levendig netwerk binnen de arbeidsmarktregio Flevoland.

### Realisatie

De governance structuur is opgezet. De onderzoekers hebben gesprekken gevoerd met:

- Alle betrokken gemeenten;
- Vertegenwoordigers VSO/PRO, VO, MBO en HBO in Flevoland;
- Vertegenwoordigers werkgevers;

- MT Werkplein;
- Vertegenwoordigers UWV;
- Vertegenwoordigers Provincie Flevoland;
- Vertegenwoordigers van omliggende arbeidsmarktregio's (Zwolle, Stedendriehoek, Amsterdam);
- Vertegenwoordigers vakbonden;
- Bestuursleden RWF.

Er zijn twee regionale projectgroepen geformeerd: het regionaal project statushouders en het regionaal project 'Werkgelegenheid in de techniek'. Voor de uitvoering van de projecten wordt samengewerkt tussen werkgevers, onderwijs en overheid. Het project statushouders is gericht op de participatie van statushouders. Tijdens het project 'Werkgelegenheid in de Techniek' worden werkgevers op korte termijn voorzien van geschikte vakmensen en kandidaten die in staat gesteld worden een duurzame plek op de arbeidsmarkt te verwerven.

Daarnaast zijn meerdere plenaire bijeenkomsten georganiseerd waarin bovenstaande partijen in wisselende samenstelling met elkaar in gesprek gingen. De gehanteerde werkwijze hierbij was "van denken naar doen": analyseren op welke thema's samenwerking haalbaar en efficiënt is, onderzoeken waar hiaten zitten en een actiegerichte / doelmatige agenda opstellen. Reeds bestaande samenwerkingen maakten ook onderdeel uit van deze analyse.

Het inventariserende gedeelte van het onderzoek is inmiddels afgerond. Binnen het bestuur RWF is besloten om voor de gemeenteraadsverkiezingen in ieder geval stil te staan bij een eventuele nieuwe governance (met wie en hoe kunnen we in de arbeidsmarktregio beter samenwerken op het dossier onderwijs en arbeidsmarkt en hoe richten we die samenwerking in), maar nog geen definitieve (onomkeerbare) besluiten te nemen over de inhoud van een strategische arbeidsmarktagenda.

#### *Arbeidsmarktbeleid: Ontwerpen strategische arbeidsmarktagenda*

In het verlengde van de te ontwikkelen governance structuur arbeidsmarktregio Flevoland wordt een onderzoek naar een strategische arbeidsmarktagenda verricht. Naast een agenda voor de inclusieve arbeidsmarkt (gericht op de doelgroep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt), de jeugdwerkloosheid en voortijdig schoolverlaten, zal de agenda ook thema's bevatten gericht op de kenniseconomie, human capital agenda, vraagstukken van macrodoelmatigheid en regionaal onderwijsaanbod, het Techniepact (kiezen, leren en werken in de techniek), het Zorgpact Flevoland en een Leven Lang Leren. De arbeidsmarktregio Flevoland staat niet op zichzelf. Provincie Flevoland, Almere en Lelystad maken onderdeel uit van de Metropool Regio Amsterdam. In het kader van deze strategische agenda kunnen ook arbeidsmarktonderzoeken verricht worden, naar bijvoorbeeld pendelstromen in Flevoland. De basis voor de strategische arbeidsmarktagenda zal worden gevormd door eenduidige en geïntegreerde arbeidsmarktinformatie van de deelnemende partijen. Kennis over de regionale arbeidsmarkt en van effectieve interventies en instrumenten zal op een efficiënte manier worden gedeeld.

#### Realisatie

De strategische arbeidsmarktagenda met daarin een overzicht van thema's op het gebied van werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt die van belang zijn voor het creëren van zowel economische- als maatschappelijke waarde in de regio Flevoland is eind 2018 opgeleverd.

#### Knelpunten

- Zowel gemeenten als ondernemers hebben in het verleden de samenwerking met onderwijspartijen geprobeerd op te zoeken. Echter, het blijkt dat onderwijspartijen moeite

hebben met in actie komen. Zij hebben te maken met regels en richtlijnen die worden gesteld door het ministerie van OCW, en het gevoel weinig ruimte te hebben om hiervan af te wijken. Tijdens de ontwikkeling van de strategische arbeidsmarktagenda is opnieuw gebleken dat onderwijsinstellingen terughoudend zijn, wat het opzetten van samenwerking heeft bemoeilijkt.

### Succesfactoren

- Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Alle betrokken partijen voelen de urgentie om hierop in te spelen.
- De organisatie van het project. Er is sprake van een duidelijke rol- en taakafbakening. Het project kent een duidelijke projectleiding. Daarnaast is er een groep samengesteld met daarin afgevaardigden van alle partijen. Deze groep heeft een rol gespeeld bij het bedenken van de juiste oplossingen, denkrichtingen, en het benoemen van gevoeligheden. Vervolgens hebben zij nieuwe ideeën weer vertaald naar acties in de eigen organisatie.
- Zowel uitvoering, management als bestuur zijn actief betrokken in het proces. Er hebben een of twee inhoudelijke bijeenkomsten plaatsgevonden met uitvoering en beleid, en twee bestuurlijke overleggen met het MT.
- Door de samenwerking op te zoeken is het gelukt om lokale initiatieven te verbreden naar regionale initiatieven.

### Lessen

- De keuze voor een dynamische projectagenda die volgt uit een strategische arbeidsmarktagenda waarbij per project in verschillende samenstelling wordt samengewerkt heeft goed uitpak. Om het project vooruit te brengen is het belangrijk dat de juiste mensen aan tafel zitten. Het kan zijn dat de projectgroep een wisselende samenstelling heeft in de loop van de tijd. Dit hoeft geen probleem te zijn als iedereen die aan tafel zit, het belang van de samenwerking inziet en wil bijdragen.
- Om van elkaar te kunnen leren is het belangrijk dat er uitwisseling plaatsvindt tussen regio's
- De vergoedingssystematiek van het UWV en gemeenten verschillen van elkaar. Dit brengt verwarring onder werkgevers. Om het voor werkgevers eenvoudiger te maken, moet dit beter op elkaar worden aangesloten.
- Een energieke trekker van het project is noodzakelijk. Het gaat dan vooral om betrokkenheid bij het project en gedrevenheid om het project een stap verder te brengen. Bovendien is het belangrijk dat de trekker van de groep kennis heeft van de inhoud. Dit vergroot de betrokkenheid bij het project, maar zorgt ook voor gelijkgestemdheid/gelijkwaardige positie voor deelnemers.
- Een succesvol voorbeeldproject zorgt voor richting van het project. Een goed voorbeeld geeft handvatten en een goede uitkomst om na te streven. Dit zorgt voor energie in de groep en de mogelijkheid om te komen tot het maken van concrete afspraken. Ook kan er worden geleerd van verbeterpunten uit het eerdere project.
- Er moet duidelijkheid zijn over de scope van de werkgroep. Zodra er geen duidelijke opgave of focus in de werkgroep is, ontstaat er onduidelijkheid over de noodzaak van de projectgroep. Regionale samenwerking kan lastig zijn. Het kan daardoor ook enige tijd duren voordat het helder is op welke manier wordt samengewerkt en welk belang deelnemers hierbij hebben. Het is daarin belangrijk om ervoor te zorgen dat deelnemers aangehaakt willen blijven omdat zij mogelijk op een later moment belangrijk zijn voor de voortgang van het project.

### Borging

Het project is ingebed in de structuur van het Werkbedrijf. Zowel de strategische arbeidsmarktagenda als de opgezette governance structuur zijn ondergebracht in het regionale Werkbedrijf. Het is echter volgens de projectorganisatie van belang om de gekozen aanpak in stand te houden. Dit vraagt om constante aandacht en betrokkenheid van de partijen.

### Algemene gegevens project

<b>Projectnummer SZW</b>	2016SRA20141
<b>Indiener van het project (contractpartij)</b>	MKB Rotterdam
<b>Uitvoerder van het project</b>	MKB Rotterdam, Gemeente Rotterdam, AWWN, VNO-NCW, FNV, UWV, het Havenbedrijf Rotterdam, Zadkine College
<b>Subsidieperiode</b>	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
<b>Directe kosten (begroot)</b>	€ 501.900
<b>Maximale subsidie SZW</b>	€ 346.311
<b>Gevraagde subsidie</b>	€ 346.311 (100% van maximum)

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De arbeidsmarkt in Rijnmond staat voor verschillende uitdagingen. Voor een deel zijn deze uitdagingen niet uniek en zij hebben alles te maken met de algemene economische ontwikkelingen in Nederland. Maar Rijnmond kent ook zijn eigen, specifieke regionale knelpunten: de complexe structuur van de regio, de veelheid aan verschillende groot- en kleinschalige, (inter)nationale economische activiteiten, de grote diversiteit aan bedrijven en instellingen, de noodzaak van een economische transitie om de regio ook in de toekomst competitief te laten zijn, een relatief hoge (jeugd)werkloosheid en een relatief laag opgeleide beroepsbevolking, terwijl voor het bereiken van de economische (transitie)doelstellingen juist behoefte is aan meer vakmensen op mbo- en hbo-niveau.

### Doel van het project

In de afgelopen periode hebben een groot aantal organisaties en instellingen in de regio Rijnmond, op basis van de bovenstaande analyse gesproken over de mogelijkheden om in de bestaande situatie verandering en verbetering te brengen. Het Regionaal Werkbedrijf vormt door haar brede samenstelling mogelijk de basis voor een betere onderlinge samenwerking. Een belangrijk element daarbij vormt de intersectorale mobiliteit die in de huidige praktijk lastig vorm te geven is. Verbanden tussen sectoren zijn niet inzichtelijk en arbeidsmarktinformatie is niet altijd duidelijk of toegankelijk voor andere sectoren. Dit initiatief probeert dit gat te dichten, en Rotterdam de proeftuin te maken als het gaat om intersectorale mobiliteit.

Deze ambities zijn gebundeld in de volgende drie doelstellingen:

1. Het verzamelen en bundelen van beschikbare arbeidsmarktinformatie en -onderzoek, het verrichten van noodzakelijk aanvullend arbeidsmarktonderzoek en het verspreiden van de resultaten daarvan. Het (door) ontwikkelen van een regionaal Arbeidsmarkt dashboard zoals dit bijvoorbeeld in Brainport Eindhoven is ontwikkeld.
2. Het opstellen van regionaal (sectoraal) arbeidsmarktbeleid in samenwerking met de genoemde partners en gemeenten.
3. Het uitwerken en testen van de voorstellen voor het gezamenlijk arbeidsmarktbeleid in een drietal intersectorale pilots in Rijnmond voortvloeiende uit punt 1 en 2.

De betrokken organisaties en instellingen zijn AWWN, MKB Rotterdam, VNO-NCW, FNV, UWV, Gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf Rotterdam en het Zadkine college. Er lag een speciale focus op ouderen en jongeren in de pilots gericht op windenergie, haven en food.

### Projectactiviteiten en behaalde resultaten

De doelstellingen worden gerealiseerd door de uitvoering van deelactiviteiten.

### *1. Verrichten van arbeidsmarktonderzoek en verspreiden van de resultaten*

- Inventarisatie van organisaties, instellingen en netwerken en beschrijving van de onderlinge samenhang.
- Onderzoek naar de wensen en behoeften ten aanzien van de arbeidsmarktinformatie bij betrokken organisaties en instellingen in Rijnmond, en bij sectorale organisaties daarbuiten.
- Inventarisatie van de beschikbare arbeidsmarktinformatie in en over de regio bij de partners en indien noodzakelijk bij andere partijen.
- (Door)ontwikkeling van het regionaal arbeidsmarktdashboard Rijnmond: [www.rijnmondinzicht.nl](http://www.rijnmondinzicht.nl). De deelactiviteit richt zich op een zodanige ontwikkeling van het instrument dat het zowel bedreigingen als kansen op de arbeidsmarkt met elkaar verbindt. De partners hebben daarbij vooral ook de behoefte aan 'duiding en interpretatie' van de arbeidsmarktinformatie uit het dashboard uitgesproken.

#### Realisatie

Deze resultaten zijn volledig gerealiseerd.

### *2. Opstelling van regionaal (sectoraal) arbeidsmarktbeleid in samenwerking met de andere partners en gemeenten*

- Inventarisatie van organisaties, instellingen en netwerken;
- Onderzoek naar de wensen en behoeften;
- Verbinden onderzoek en uitvoering;
- Visiedocument regionaal Arbeidsmarktbeleid.

#### Realisatie

Deze resultaten zijn volledig gerealiseerd.

### *3. Ontwikkeling en uitvoering van drie pilots gericht op het ontwikkelen van gezamenlijk (inter)sectoraal arbeidsmarktbeleid*

Om te onderzoeken of de beschreven resultaten daadwerkelijk bijdragen aan verbetering van de regio en de samenhang op de arbeidsmarkt in Rijnmond worden een drietal pilots uitgevoerd. Deze pilots zullen zich richten op intersectorale mobiliteit, op vervulling van vacatures in de techniek en op de sector logistiek. Afhankelijk van de resultaten van de activiteiten die onder 1 zijn genoemd kunnen eventueel andere thema's voor de pilots gekozen worden. De nadere invulling van de pilots moet een bijdrage leveren aan de regierol die de sociale partners samen met de andere partners invullen. Er dient daarbij aansluiting te worden gezocht bij de sociale partners die binnen de gekozen sector een rol spelen.

#### Realisatie

Deze doelstelling is volledig gerealiseerd. De pilots zijn uitgevoerd in de sectoren: offshore wind, food en haven. Voor deze pilots zijn extra gesprekken gevoerd en voor de food-sector is er gekeken naar de mogelijkheid voor cross-overs met andere sectoren. Deze activiteiten waren van tevoren niet beoogd.

- Per pilotproject is een verslag opgesteld dat de resultaten beschrijft van het gebruik van de producten van activiteit 1 en inzicht geeft in de daadwerkelijke resultaten.
- Advies aan de partners en overige belanghebbenden in de arbeidsmarktregio voor de inzet van de vernieuwde arbeidsmarktinformatie en het regionale arbeidsmarktinstrument voor de ontwikkeling en uitvoering van arbeidsmarktbeleid; tevens zijn er drie leerwerkakkoorden van start gegaan. Voor alle pilots is de beroepkolom in beeld gebracht en is een beeld gevormd van de arbeidsmarkt vraag en ontwikkeling. Daarnaast zijn er 18 adviezen uitgebracht met betrekking tot de uitwerking van de drie projecten.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Eindrapportage DWSRA Rijnmond.

De resultaten van alle drie de doelstellingen zijn opgenomen in de arbeidsmarktmonitor:

<https://rijnmondinzicht.nl/>.

Tezamen hebben de 3 activiteiten geleid tot aanzienlijk meer samenwerking tussen de partners van het sectorplan. Het draagvlak, acceptatie zijn vergroot en de drempel om contact met elkaar te zoeken is verlaagd.

### Knelpunten

- De structuur van de projectfinanciering werkt belemmerend. In een samenwerkingsproject is de aanlooptijd waarin relatief weinig kosten worden gemaakt groot en vinden de grote uitgaven pas aan het einde van de looptijd plaats. De financiering en bevoorschotting van SZW voorzag alleen in een gelijkmatig uitgave patroon, waardoor het project een aantal keer te maken had met partners die geen financieel risico wilden lopen. Uiteindelijk is in samenwerking met SZW hiervoor een goede regeling getroffen.
- Omwille van bepalingen van de AVG wilden niet alle partners in het project loonstroken aanleveren.

### Succesfactoren

- De menselijke factor is cruciaal voor een goede uitvoering van het project. De rolverdeling moet helder worden gecommuniceerd en een ervaren projectleider is belangrijk om de stakeholders aan tafel te krijgen en de vertaalslag van abstracte doelstellingen naar concrete maatregelen vorm te geven. Duidelijk eisen aan de partners en duidelijke doelstellingen zijn tevens succesfactoren geweest.
- De designsprint voor de uiteindelijke ontwikkeling van het eindproduct bleek een succesfactor. Het dashboard biedt eenduidige arbeidsmarktinformatie.
- Een van de doelstellingen was om te komen tot sectorale samenwerkingsverbanden. Dankzij het project zijn de leerwerkakkoorden (LWA) Haven, MKB en Energietransitie formeel gestart. Zonder de drie pilots was dit niet zo snel tot stand gekomen.

### Lessen

- Een interventieruimte om met SZW te overleggen zonder dat dat leidt tot een herbeschikking is wenselijk in een project als deze.
- Goede communicatie met alle stakeholders is een randvoorwaarde voor het slagen van het project.
- Hou in de planning en administratie rekening met een opstartfase en cofinanciering die niet lineair verlopen.
- Voor de opstart, uitvoering en borging zijn drie projectmanagers ingezet. Achteraf gezien was het beter geweest een projectmanager hiervoor in te zetten.
- Rapporteren op hoofdonderdelen sluit beter aan op de financiële sturing en bevoorschotting van het project. De stuurgroep en projectmanager zijn verantwoordelijk voor de detailsturing.

### Borging

De arbeidsmarktmonitor blijft in gebruik tot medio 2020 en wordt iedere data-verversing van het UWV en CBS vernieuwd. De stuurgroep en de partners hebben besloten dat het dashboard wordt doorontwikkeld. De plannen en budgetten zijn vastgesteld. De borging financiering en investeringsagenda voor het dashboard zijn goedgekeurd.

### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20146
Indiener van het project (contractpartij)	CA-ICT
Uitvoerder van het project	Berenschot en CentErdata
Subsidieperiode	1 januari 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 330.000
Maximale subsidie SZW	€ 227.700
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

De opkomst van ICT leidt tot een transformatie van de economie in de volle breedte met als gevolg dat de grens tussen 'ICT-ers' en overige beroepen steeds meer vervaagt. In verschillende sectoren vinden ontwikkelingen plaats waarbij hoogwaardige ICT-kennis en vaardigheden essentieel zijn. De eisen die gesteld worden aan ICT-functies zijn dan ook sterk aan verandering onderhevig. Dit betekent dat medewerkers met 'achterhaalde' kennis en vaardigheden vervangen moeten worden door ICT-professionals/werknemers die beter kwalificeren. De groep medewerkers met 'achterhaalde' vaardigheden zal moeten afvloeien en in de WW terecht komen. Tegelijkertijd is er een kwalitatief en kwantitatief tekort aan personeel voor de ICT-sector. Van ICT-ers worden steeds meer nieuwe (actuele) ICT-vaardigheden gevraagd. Ook van niet ICT'ers wordt verwacht dat zij over voldoende operationele digitale vaardigheden beschikken. In vacatures wordt in toenemende mate gevraagd om het beschikken over 'nieuwe' kennis en vaardigheden.

Verwacht wordt dat de vraag naar ICT-professionals in de topsectoren 'creatieve industrie', 'zorg' en 'chemie' de komende jaren nog verder zal toenemen. Een gezamenlijke arbeidsmarktaanpak, op basis van gezamenlijke kennis en ervaring is hierin belangrijk. Door een gebrek aan samenwerking op dit moment kost het deze partijen moeite om oplossingen te vinden: er wordt niet geprofiteerd van elkaars kennis.

### Doel van het project

Het doel van dit onderzoek is daarom om diverse partijen in de sectoren 'creatieve industrie', 'zorg' en 'chemie' beter te laten samenwerken om gerichte, sectorspecifieke arbeidsmarktinformatie te verkrijgen en deze kennis actief te delen. ICT staat hierbij centraal als innovatie as, waar langs de meeste fundamentele (technologische) veranderingen verlopen. De centrale onderzoeksvraag is: wat zijn de gevolgen van verregaande digitalisering in de verschillende topsectoren voor het zittend en het toekomstig personeel?

### Projectactiviteiten

1. Inventariseren van behoeften en verzamelen van informatie in samenwerking met de verschillende topsectoren:
  - a. Het in kaart brengen van kennis over diverse ICT-ontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor de deelnemende sectoren (aantallen/cijfers). Deze informatie wordt verkregen uit diverse publicaties en door middel van interviews bij stakeholders in het veld;
  - b. In kaart brengen welke diensten, werkzaamheden, taken en functies van organisaties hierdoor worden geraakt en in welk tempo (per sector);
  - c. Het bespreken van de resultaten met experts vanuit de verschillende sectoren/ de check bij experts;
  - d. Het samenbrengen van de resultaten in een rapportage.
2. Het ontwikkelen van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid:



- a. Na afloop van het arbeidsmarktonderzoek (activiteit 1) wordt door de samenwerkingspartners passend arbeidsmarktbeleid ontwikkeld. Het ontwikkelen van dit beleid gebeurt in sessies waarin de verschillende samenwerkingspartners participeren;
- b. Het beleid wordt vervolgens met de partners uit de betreffende sectoren/arbeidsmarktregio's verder uitgewerkt;
- c. Het beleid zal door middel van regionale pilots ook worden uitgevoerd/worden 'getest'. Deze pilots maken geen onderdeel uit van deze aanvraag maar vloeien wel voort uit het verrichte onderzoek;
- d. Elk kwartaal worden de resultaten hiervan besproken met de sectorale partners in het samenwerkingsverband en wordt bijgestuurd waar nodig. Tijdens deze sessies worden de pilots uitgebreid geëvalueerd.

### Realisatie

Alle doelstellingen zijn behaald. De uitkomsten van het onderzoek – in de vorm van drie onderzoeksrapporten – zijn te vinden op: <https://www.caict.nl/onderzoek/>

Het onderzoek is inmiddels ook overhandigd aan de SER. Zie ook de kennisbank van de SER: <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/kennisbank>

### Knelpunten

In dit project is men geen knelpunten tegengekomen.

### Succesfactoren

- Bij de start van het project is helder wat uitvoerders moeten doen. Het project grijpt in wanneer het niet gaat zoals verwacht. Dit wordt ook bekend gemaakt bij uitvoerders. Ook fungeert de projectleiding als vraagbaak, zodat uitvoerders niet lang op een antwoord hoeven te wachten en daardoor geen vertraging oplopen.
- Sociale partners zijn op afstand betrokken en geïnformeerd. De projectleiding maakt en deelt maandrapportages.
- De projectleiding neemt deel aan het directeurenoverleg O&O fondsen waar zaken kunnen worden aangekaart.

### Lessen

- Er moet een duidelijke vraag zijn waar behoefte aan is. Op basis daarvan moet het project worden opgezet.
- Afspraken moeten worden gemonitord en er moet tussentijds worden bijgestuurd.

### Borging

Het samenwerkingsverband – bestaande uit CA-ICT, CIO Platform Nederland, NL Digital en de topsectoren Chemie, Energie, Life Sciences & Health (LSH), High Tech Systems & Materials (HTSM) en ICT – wordt na dit project voortgezet door de samenwerkingspartijen. Daarbij staat de vertaling van de onderzoeksresultaten uit dit project naar gezamenlijk arbeidsmarktbeleid en LLO centraal. Hiervoor zullen ook de inzichten vanuit regionale loopbaan oriëntatie-activiteiten – opgedaan in het DWSRA project DW20127 – als input voor gebruikt worden. Het streven is dat meer Topsectoren bij dit samenwerkingsverband aansluiten. Het samenwerkingsverband is tevens van plan om een database van ICT-ontwikkelingen en hun impact op de arbeidsmarkt bij te houden en te updaten. Waarschijnlijk wordt hierin verder samengewerkt met CentErdata. Dit moet leiden tot een jaarlijkse monitor om vast te stellen hoe de impact van digitalisering op de arbeidsmarkt zich ontwikkelt. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om voor moeilijk vervulbare vacatures kansrijke andere beroepen of functies te duiden.



### Algemene gegevens project

Projectnummer SZW	2016SRA20147
Indiener van het project (contractpartij)	Limburgse Werkgevers Vereniging
Uitvoerder van het project	Gemeente Heerlen
Subsidieperiode	1 april 2017 t/m 30 juni 2019
Directe kosten (begroot)	€ 850.000
Maximale subsidie SZW	€ 586.500
Gevraagde subsidie	Nog niet bekend

### Aanleiding en specifieke probleemanalyse voor het project

Op maatschappelijk vlak staat de arbeidsmarktregio Zuid-Limburg voor de uitdaging om de actieve participatie van burgers op de arbeidsmarkt sterk te verbeteren. Ongeveer 30.0000 mensen in deze arbeidsmarktregio ontvangen een uitkering en de arbeidsparticipatie is 63%. In een aantal gemeenten ligt het WW-percentage hoger dan het landelijk gemiddelde van 4,9%. Voor veel van deze mensen kan de aansluiting met werk niet gemaakt worden. Hiervoor zijn twee oorzaken te benoemen: de kwalificaties van deze mensen zijn ontoereikend (te laag of niet passend); deze groep is onvoldoende arbeidsfit (fysiek, mentaal en/of sociaal).

Tegelijkertijd is gedurende de afgelopen jaren ruim geïnvesteerd in de regio Zuid-Limburg op het vlak van economische ontwikkelingen en samenwerking. De succesvolle inzet om grote ondernemingen in Zuid-Limburg te behouden of naar de regio te halen en te laten groeien heeft een grote impact op de vraag naar personeel. De behoefte aan passend gekwalificeerde (voornamelijk hoger opgeleide) werknemers stijgt terwijl tegelijkertijd werknemers wegens het verdwijnen van werkgelegenheid hun arbeidsplaats zien vervallen waardoor grote aantallen burgers niet actief aan het arbeidsproces deelnemen en een WW-uitkering ontvangen. De belangrijkste arbeidsmarktprobleemstelling in Zuid-Limburg voor de komende jaren ligt dan ook in het overbruggen van deze kwalificatiekloof op de arbeidsmarkt.

### Doel van het project

De belangrijkste doelstelling van het project is als volgt geformuleerd: het verbeteren van de samenhang en regie op de arbeidsmarkt in Zuid-Limburg door het creëren van focus en het versnellen van de geplande inspanningen in nauw overleg en afstemming met alle relevante actoren.

### Projectactiviteiten

#### 1. Verzamelen van arbeidsmarktinformatie

De bestaande arbeidsmarktinformatie in de arbeidsmarktregio Zuid-Limburg geeft vooral inzicht in de trends in economische ontwikkelingen en de daarmee samenhangende ontwikkeling in de vraag naar personeel. Daarbij wordt de vraag naar personeel veelal gevat in beschrijvingen van algemene beroepsprofielen en functienamen. Om effectief te kunnen schakelen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, moet de vraag concreter worden beschreven dan alleen in de vorm van trends. Om die reden is een scherp(er) beeld van de eisen op vlak van competenties nodig: wat moet iemand aan bagage meebrengen om te kunnen starten en wat kan na de start worden ontwikkeld? Daarnaast is inzicht nodig in de termijn en in de aantallen concrete vacatures die moeten worden ingevuld. Het arbeidsmarktdashboard wordt doorontwikkeld om een dynamische omgeving te creëren waarin een actieve feedback loop ontstaat. Uit het arbeidsmarktdashboard komt concrete informatie over de vraag.

## Realisatie

De volgende resultaten/activiteiten zijn uitgevoerd/behaald:

- Rapport met overzicht van beschikbare arbeidsmarktinformatie en hun vindplaatsen.
- Rapport met beschrijving van de wensen en behoeften van organisaties van werkgevers en werknemers, overheid en onderwijs in de arbeidsmarktregio ten aanzien van informatie over de arbeidsmarkt.
- Rapport met inventarisatie van relevante instanties, organisaties en instellingen in Zuid-Limburg.
- Integratie van de drie rapporten in een document dat als visiedocument voor de arbeidsmarkt in Zuid-Limburg fungeert.
- Er zijn gesprekken met partijen gevoerd om een goed functionerend arbeidsmarktdashboard te ontwikkelen waarvan het gebruik wordt gemonitord. Er liggen ideeën over het framework. Echter vindt de invulling ervan pas na de projectperiode plaats.

## 2. Verbetering transparantie aanbod

Om te voorkomen dat werknemers in de WW komen en voor zover dit het geval is, te bewerkstelligen dat de WW-periode zo kort mogelijk is, moeten twee knelpunten op het terrein van matching worden aangepakt: werkgevers kunnen onvoldoende sturen op matching en op de te lange doorlooptijd voor het maken van een match. Een belangrijke voorwaarde voor een verbetering van de doorloopsnelheid van de matching is het ontsluiten en transparant maken van de bestanden met werkzoekenden. Daartoe wordt de volgende werkwijze gehanteerd. Een groep van 1.000 (werkend) werkzoekenden wordt gediagnosticeerd door UWV en gemeenten. De competenties van de betrokkenen worden in beeld gebracht; er wordt een regionaal (Zuid-Limburgs) bestand van gemaakt dat inzicht biedt in de aanwezige competenties. Werkgevers kunnen hun vraag matchen met de door hen gevraagde competenties. Zodra werkzoekenden zijn geplaatst, wordt de pool weer aangevuld tot 1.000. Er wordt gestreefd naar 225 geslaagde plaatsingen per jaar.

## Realisatie

De volgende resultaten/activiteiten zijn behaald/uitgevoerd:

- 1000 werkzoekenden zijn gedurende de projectperiode gediagnosticeerd.
- Er is een bestand opgesteld van 1000 gediagnosticeerde werkzoekenden dat permanent verversd kan worden.
- Er is procedure opgezet voor de matching van behoeften van werkgevers aan de gediagnosticeerde werkzoekenden.
- Er zijn 225 geslaagde plaatsingen gerealiseerd in 2017 en in 2018.

## 3. Verbetering Werkgeversdienstverlening en Matching

Ten behoeve van de verbetering van de werkgeversdienstverlening wordt ook ingezet op uitbreiding van de beschikbare capaciteit en deskundigheidbevordering. De behoefte aan capaciteit wordt overwegend opgelost door in te zetten op een versterking van de samenwerking en bundeling van de bestaande capaciteit. De programmanager stuurt, voortbouwend op de al bestaande goede samenwerking op operationeel niveau, op het ontstaan van één virtueel regionaal mobiliteitscentrum voor de publieke werkgeversdienstverlening. De bundeling van formatie creëert ook ruimte voor specialisatie en deskundigheid. Naast eventuele specifieke trainingen gaat het daarbij vooral om professionalisering via kennisdeling tussen de professionals werkzaam in de private en publieke HR-dienstverlening.

## Realisatie

De volgende resultaten/activiteiten zijn behaald/uitgevoerd:

- Er is een overzicht gemaakt van de beschikbare capaciteit van de partners;

- Regionaal afgestemde werkgeversdienstverlening;
- Werknemers van de Werkgeversservicepunten (WSP) nemen deel aan minimaal één cursus of training.

### Knelpunten

- Bij de ontwikkeling van het arbeidsmarktdashboard is het moeilijk om verdere stappen te zetten. Er moet veel worden afgestemd tussen partijen, omdat elke partij zijn eigen bestanden en eigen aanpak heeft. Daarnaast wijkt de werkwijze van het UWV af van de regionale werkwijzen.
- Er is gestart met een brede, algemene werkgroep. Het bleek noodzakelijk om een aantal projectleiders aan te stellen die kunnen sturen op resultaat en het bevorderen van de samenwerking.
- De onderwijsbesteding van het OCW is niet gericht op flexibel onderwijs. Het blijkt niet mogelijk om leerwerktrajecten te koppelen aan bestaand onderwijs.
- Een doorlooptijd van twee jaar is kort om samenwerking te realiseren.

### Succesfactoren

- Het project heeft aangezet tot samenwerking met onderwijspartijen. Hier is behoefte aan, omdat de economie aantrekt. Samenwerking met onderwijspartijen is van belang om mensen op te kunnen leiden voor banen waar in de toekomst behoefte aan is.
- Bestuurders zijn aangeschoven om de vraag expliciet in beeld te brengen. Daarnaast is de ingezette werkgeversbenadering essentieel geweest. Werkgeversservicepunten hebben onderling afgesproken om meer samen te gaan werken. Partijen hebben met elkaar afgesproken dat er meer moet worden samengewerkt in de regio.
- Er is een website, een gezamenlijk telefoonnummer, een gezamenlijke agenda tot 2020, een werkgeversarrangement, een werknemersarrangement, met landelijk schakelpunt, en een getekend convenant van 18 gemeenten in Zuid-Limburg.
- De inzet van projectleiders heeft ervoor gezorgd dat er een duidelijke agenda is gevormd en partijen bij elkaar zijn gekomen en er een lijn is getrokken in de aanpak. Dit heeft ook geleid tot een betere samenwerking tussen bestuur, uitvoering en management.

### Lessen

- Het belang van regionale samenwerking moet voorop worden gesteld om organisaties te stimuleren hun houding en werkwijze aan te passen.
- Projecten moeten praktisch worden ingericht en uitgevoerd in de regio. Ook moeten deze projecten langdurig worden doorgezet en vastgehouden.
- Er moet vooraf met betrokken partijen worden gecommuniceerd over de noodzaak voor de inzet van mensen en middelen bij een samenwerking.
- Er moet beter worden aangesloten op de vraag van ondernemers.

### Borging

Het dashboard wordt verder ontwikkeld en verfijnd. Het focusbestand wordt opgeschaald naar 4500 en wordt ook regionaal geïntensiveerd op het bemiddelen tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Om hen door te leiden naar de sectoren waar kansen liggen.



## Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitstekend, 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](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***