



Evaluatie VIA-pilot over re-integratie van statushouders

Werken met cocreatie: do's en don'ts

Lees verder ↓

De evaluatie van een van de VIA-pilots leert dat het werken in cocreatie sterke punten, maar ook grote afbreukrisico's kent. De belangrijkste lessen: onderschat niet de moeilijkheidsgraad van deze werkvorm, en regel vooraf de regie en beleg die bij een individuele partij. In dit artikel concentreren we ons op de ervaringen met deze werkwijze.

DOOR Bob van Waveren

DEEL DIT VERHAAL

Vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is in 2018 het programma 'Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt' (VIA) gestart. Het VIA-programma is gericht op het versterken van de arbeidsmarktpositie van niet-westerse migranten, waaronder statushouders en Nederlanders met een migratieachtergrond, door het achterhalen van werkzame elementen in de arbeidsre-integratie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.

VIA bestaat uit acht thema's, waarvan 'Leren en Werken' er één is. Hierbinnen valt ook de pilot 'Duurzame arbeidsmarkt op de rails' van een aantal werkgevers in de sector Spoor. Het doel van deze pilot is om leer-werkplekken (verder: werkplekken) te bieden aan dertig statushouders, om hen duurzaam te laten uitstromen in de spoorsector.

Bijzonder

Bijzonder aan deze pilot is dat de werkplekken moeten ontstaan door een samenwerking in cocreatie tussen bedrijven in de spoorsector en gemeenten. Het proces van cocreatie wordt ondersteund door een bureau voor procesbegeleiding, dat onder meer verkennende gesprekken voert, een projectplan opstelt, kennisdeling stimuleert, bijeenkomsten organiseert en faciliteert en het proces monitort. Centraal in het projectplan staat dat de gemeenten en werkgevers het proces zo veel mogelijk samen vormgeven en uit de opgedane ervaringen lessen trekken, die in de toekomst door andere partijen gebruikt kunnen worden.

De evaluatie van de pilot is belegd bij onderzoeksbureau Regioplan. Het onderzoek is gebaseerd op een literatuurstudie over cocreatie, observaties van pilotbijeenkomsten, interviews met pilotdeelnemers (gemeenten, werkgevers en overige betrokkenen).

partijen), interviews met klantmanagers van gemeenten en met statushouders. Het onderzoek richt zich vooral op het optekenen van ervaringen met het werken in cocreatie en de lessen die daaruit te trekken zijn.

Maatschappelijk initiatief

De pilot komt voort uit een maatschappelijk initiatief van werkgevers in de spoorsector. Voor de uitwerking zochten zij de samenwerking met gemeenten. De vertrekpunten voor de pilot zijn het verwachte tekort aan personeel voor beheer, onderhoud en vervanging van het spoor en het onbenut arbeidspotentieel van statushouders. De gemeenten doen mee aan de pilot omdat deze mogelijkheden biedt om 'hun' bijstandsgerechtigde statushouders aan werk te helpen met inzet van re-integratie-instrumenten.

Het doel van deze pilot is om werkplekken te bieden aan dertig statushouders, om hen duurzaam te laten uitstromen in de spoorsector en lessen te trekken uit de opgedane ervaringen met deze manier van werken. De initiatiefnemers worden in de uitwerking van de pilot gefaciliteerd door bureau RailConnect, in aanvang samen met bureau Vogelperspectief. De departementen van SZW en Infrastructuur en Waterstaat (IenW) hebben een faciliterende rol, namelijk de financiering van de procesbegeleiding en het evaluatieonderzoek.

Weinig geslaagde matches

De aanvankelijke werkwijze is om een 'ontmoetingsdag' te organiseren waar werkgevers en statushouders met elkaar in contact worden gebracht. Werkgevers stellen globale profielen op, gemeenten maken een voorselectie van kandidaten. Het is de bedoeling dat de ontmoetingsdag vijftien werkplekken oplevert voor statushouders. Een tweede ontmoetingsdag kan dit aantal op een totaal van dertig brengen.

Pas wanneer de regie wordt belegd bij één partij, begint de samenwerking resultaat te leveren.

De eerste ontmoetingsdag vindt plaats eind november 2019 en de werkwijze blijkt in de praktijk niet goed te werken. De diversiteit aan werkgevers en soorten werk is groot en datzelfde geldt voor de variatie onder de statushouders qua achtergronden, kennis en vaardigheden. Er komen maar weinig geslaagde matches tussen kandidaat en werkplek uit voort en waar dat lukt, betreft het vooral de hoger opgeleide statushouders.

Voorschakeltraject

Om ook de statushouders die verder van de arbeidsmarkt af staan te kunnen bereiken wordt na evaluatie, besloten gezamenlijk een voorschakeltraject te ontwikkelen. Na een aantal gezamenlijke sessies komt zo'n traject tot stand. Maar het blijkt geen direct toepasbaar instrument te zijn om tot geslaagde matches te komen. Het voorschakeltraject is daarvoor te globaal van karakter. Inmiddels is het juli 2020 en ontstaat er onder de deelnemers onrust over de manier waarop zij aan het werk zijn en proberen hun gezamenlijke doel te bereiken.

Het in cocreatie werken blijkt weliswaar goed te zijn voor de betrokkenheid onder de deelnemende partijen, maar het gebrek aan regievoering en eigenaarschap maken dat het proces lastig op koers te houden is. Dit is ook het moment dat sommige deelnemers zich realiseren dat het voor hen niet duidelijk is wat het inhoudt om in cocreatie te werken.

Nadrukkelijke regie

In deze situatie is er geen natuurlijke partij die daarop kan worden aangesproken. Op aandringen van de deelnemende partijen neemt RailConnect in de zomer van 2020 nadrukkelijk de regie en gaat het samenwerkingsproces actief sturen en aanjagen om het gezamenlijke doel, het realiseren van de werkplekken per 1 januari 2021, gerealiseerd te krijgen. Dat leidt uiteindelijk in de winter van 2020-2021 tot geslaagde matches, maar de aanloop daarheen heeft een hoop tijd gekost. En de onvrede die dat opleverde, vormde een afbreukrisico voor de pilot: enkele deelnemers overwogen om hun deelname aan de pilot te beëindigen.

Nieuwe situatie

Met de koerswijziging van de zomer van 2020 ontstaat een nieuwe situatie. Vanaf dat moment is de keuze gemaakt om in koppels van werkgevers en gemeenten te gaan werken aan concretisering van de matches. Het startpunt voor de match wordt gelegd bij de vraag van de werkgever. Daardoor wordt de rol van de werkgever in de verdere ontwikkeling van de pilot belangrijker.

Deelnemende werkgevers blijken werkplekken te hebben op meerdere locaties en ook dienen zich nieuwe werkgevers aan in de pilot. Met de nieuwe werklocaties komen ook nieuwe gemeenten in beeld. Zo hebben in de loop van het proces nieuwe gemeenten een plaats gekregen in de pilot.

Enthousiasme

De samenwerking in koppels van werkgevers en gemeenten blijkt uiteindelijk goed te werken, het levert de beoogde matches op. Dat succes enthousiasmeert ook: de deelnemers aan de pilot besluiten in januari 2021 om de samenwerking voort te zetten, ook nadat het VIA-programma en het evaluatieonderzoek zijn afgesloten.

Een van de deelnemende partijen heeft zich onder voorwaarden bereid verklaard om de financiering van de extern belegde procesbegeleiding voor zijn rekening te nemen voor het kalenderjaar 2021. Maar de gekozen vraaggerichte werkwijze is niet nieuw en de totstandkoming heeft relatief veel tijd gekost. De beschikbare kennis over effectieve manieren van re-integreren is bovendien pas laat ingezet in de pilot. Hetzelfde geldt voor het toepassen van kennis over het werken in cocreatie.

Gerealiseerde aantallen

Bij het sluiten van de dataverzameling voor dit onderzoek, in maart 2021, zijn 24 van de voorgenomen 30 matches gerealiseerd. Omdat de deelnemende partijen de samenwerking voortzetten, valt te verwachten dat op termijn de voorgenomen aantallen worden gerealiseerd. Gebleken is dat sommige bedrijven meer werkplekken realiseren dan zij zich hadden voorgenomen, terwijl voor andere bedrijven de realisatie juist achterblijft bij de voornemens.

Het feit dat enkele bedrijven als gevolg van de coronacrisis bedrijfseconomisch in zwaar weer terechtkomen, vormt hiervoor de belangrijkste verklaring. Sommige bedrijven kunnen bij het aanbieden van werkplekken aan statushouders gebruikmaken van bestaande infrastructuur, zoals interne voorschakeltrajecten of een traineeprogramma.

Het trage verloop van de pilot heeft te maken met het niet actief benutten van beschikbare kennis en ervaring.

De gerealiseerde plaatsingen zijn grofweg verdeeld over twee verschillende profielen:

- Bij vier bedrijven vinden voornamelijk hoogopgeleide mannelijke statushouders een werkplek. Het zijn dertigers en veertigers met een taalniveau variërend van A2 tot B2. Het werk betreft onder meer projecten, engineering, ondersteuning.
- Twee bedrijven bieden werkplekken waarvoor basisonderwijs of een middelbare opleiding voldoet. Hier betreft het vooral mannen, dertigers, met een taalniveau van A1 tot B2. Het gaat om meer uitvoerende functies als magazijnmedewerker, productiemedewerker en werkplaatsmedewerker.

Naast succesvolle plaatsingen op werkplekken levert de pilot nog verdere opbrengsten op. Deelnemende partijen melden de volgende zaken:

- De deelnemende partijen hebben hun professionele netwerk uitgebreid, zowel sectoraal als in de arbeidsmarktregio. De gemeenten kennen nieuwe werkgevers, aan wie zij statushouders kunnen voorstellen. Werkgevers hebben nieuwe en concrete contacten gekregen bij gemeenten waarmee zij kandidaten kunnen werven.
- De partijen geven aan dat ze – naast de nieuwe contacten – van elkaar hebben geleerd. De werkgevers noemen dat zij door de bijeenkomsten met de gemeenten nieuwe kennis hebben gekregen over de doelgroep statushouders en wat er nodig is om hen goed te doen landen. Gemeenten geven aan dat zij nu meer kennis van de spoorwereld hebben en van wat er binnen deze bedrijven gebeurt.

- Werkgevers hebben meer inzicht gekregen in de realiteit van de statushouders, bijvoorbeeld in de regelgeving waarmee zij te maken krijgen vanuit gemeenten.
- De pilot brengt het onderwerp diversiteit en inclusie nadrukkelijk in beeld bij de werkgevers. Sommige werkgevers voeren dergelijk beleid al, voor andere is het nieuw.

Beschouwingen

Wanneer het verloop en de uitkomst van de pilot worden afgezet tegen de doelstellingen en de voorgenomen werkwijze, dan vallen een paar dingen op.

Langdurige zoektocht

Tot de voorgenomen werkwijze behoort dat in cocreatie wordt samengewerkt. Die werkwijze zorgt voor een langdurige zoektocht naar de beste werkwijze om tot werkplekken voor statushouders te komen. Dat wordt in dit geval voor een belangrijk deel veroorzaakt door het ontbreken van stevige regie die in handen ligt van één partij.

Dat leek de deelnemende partijen aanvankelijk niet goed te passen bij het werken in cocreatie. Pas wanneer de regie stevig wordt aangezet en wordt belegd bij één partij, begint de samenwerking resultaat te leveren. Hieruit valt op te maken dat bij de aanvang van de pilot niet optimaal gebruik is gemaakt van beschikbare kennis van en ervaring met het werken in cocreatie.

Een tweede is dat er pas in een laat stadium een concrete werkwijze wordt ontwikkeld, namelijk om in koppels van werkgevers en gemeenten te gaan werken aan concretisering van de aanpak. Het startpunt voor de match wordt gelegd bij de vraag van de werkgever (vraaggerichte benadering). Deze werkwijze is niet nieuw: bestaande kennis over effectieve manieren van re-integreren is daarmee laat ingezet.

Zo gezien heeft het aarzelende en daardoor trage verloop van de pilot te maken met het niet actief benutten van beschikbare kennis en ervaring aan het begin van de pilot, namelijk zowel op terrein van de cocreatie als van de re-integratie.

Voortzetting van de pilotsamenwerking

Voor de beoordeling van de pilotsamenwerking is ook relevant dat de deelnemers hebben aangegeven de samenwerking in pilotverband voort te zetten. De afronding van het VIA-programma en het evaluatieonderzoek (in maart 2021) is voor hen geen beletsel om door te gaan. Uit deze ontwikkeling spreekt zowel eigenaarschap – men heeft voldoende baat bij de samenwerking om er ook de financiering bij te zoeken – als vertrouwen in de opbrengsten van de samenwerking: werkplekken voor statushouders.

Recente navraag leert dat de samenwerking in de huidige vorm aan het einde van 2021 eindigt. Een van de pilot afgeleid initiatief start in 2022, hierin participeren enkele spoorbedrijven en gemeente die ook aan pilot deelnamen.

Lessen

Uit de evaluatie zijn een paar lessen te trekken over de cocreatie.

Ten eerste: werken in cocreatie kan netwerkvorming en draagvlak bevorderen, maar stelt hoge eisen aan de samenwerking tussen deelnemende partijen, mede omdat deze als ingewikkeld wordt ervaren. Deze werkwijze draagt ook het risico in zich van een traag procesverloop. Cocreatie vraagt daarmee om geduld en flexibiliteit en de afwezigheid van haast. Onderzoek daarom vooraf de vraag of cocreatie wel de beste methodiek is voor het project dat je wilt aangaan.

Ten tweede: werken in cocreatie vraagt om verwachtingsmanagement. Het vooraf goed doordenken van de werkwijze en het creëren van een gedeeld beeld van de samenwerking en het maken en documenteren van afspraken hierover. Het ligt voor de hand dit in de beginfase van het proces te doen. Belangrijke punten waarover afspraken moeten worden gemaakt zijn (tussen)doelen en planning, eigenaarschap en regie, werkwijze en taakverdeling en randvoorwaardelijke zaken zoals (de financiering van) procesbegeleiding en evaluatie.

Beleg de regie bij voorkeur bij een individuele partij en niet bij een collectief van partijen.

bespreek en beoordeel vervolgens tussentijds de voortgang (proces en effecten) en stel waar nodig de werkwijze bij. Bevorder dat de samenwerking zich snel richt op het concrete doel van het project. Daarmee leren de partijen het meest van elkaar en vermindert de kans op vaagheid in de samenwerking.

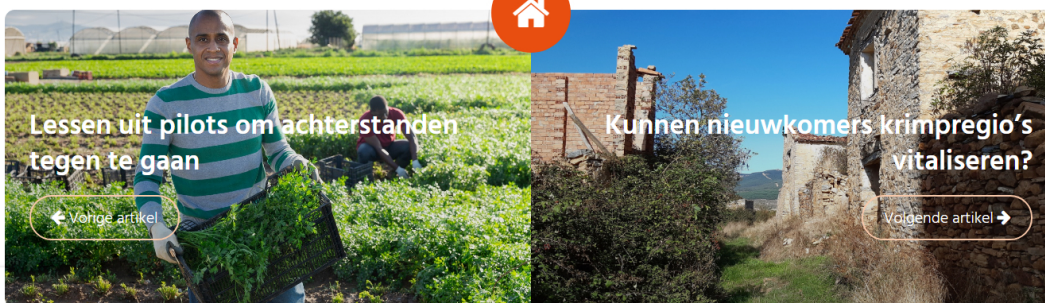
Ten derde: benoem de eigenaren en de regisseur van het project expliciet. Maak concrete afspraken over de invulling van de begrippen eigenaarschap (de netwerkpartijen voelen en maken zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het proces) en regie (het samenwerkingsproces actief sturen en aanjagen om gezamenlijke tussendoelen en doelen gerealiseerd te krijgen). Beleg de regie bij voorkeur bij een individuele partij en niet bij een collectief van partijen.

Ten slotte leert het onderzoek dat deelnemers te weinig gebruik hebben gemaakt van bestaande kennis en ervaring op terrein van re-integratie en van werken in cocreatie. De laatste les is dus om ervoor te zorgen dat bestaande kennis en ervaring beter worden benut.

Bob van Waveren werkt als senior onderzoeker en projectleider bij Regioplan Beleidsonderzoek.

Meer lezen in de rubriek participatie?

[Lees het hier](#)



sociaalbestek

tijdschrift voor participatie, inkomen en zorg

Sociaal Bestek is een uitgave van Virtumedia.

[Sociaalbestek.nl](https://www.sociaalbestek.nl)

Redactie

Yvette Bommeljé, voorzitter
János Betkó, redactielid
Tea Keijl, eindredacteur

[Email](#)

Klantenservice

Virtumedia
Postbus 595
3700 AN Zeist
+31 (0) 85 040 74 00

[Email](#)

[Disclaimer](#) [Privacy Statement](#)



sociaalbestek

Sociaal Bestek

