

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

21786 / 11432

Evaluatie van het project 'Duurzaam aan de slag' van
Stichting Collusie Milieuzorgprojecten

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 13 maart 2006

Auteurs Aukje Smit
Peter Brouwer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Samenvatting

Voor u ligt het verslag van de evaluatie van het project 'Duurzaam aan de slag' van Stichting Collusie Milieuzorgprojecten. Het project betreft een experiment waarbij vijftien jonggehandicapten een half jaar werkervaring opdoen bij Collusie en zo mogelijk uitstromen naar regulier werk. Het project is uitgevoerd in de periode juni 2005 - maart 2006. Collusie heeft voor de uitvoering van het project subsidie ontvangen van het UWV. De beoogde effecten zijn:

- Het verwerven van (nieuwe) kwalificerende vaardigheden.
- Tools om arbeidsmarktperspectieven actief op te pakken en aan de slag te gaan.
- Waar mogelijk duurzame plaatsing realiseren (minimaal 40% van de deelnemers is na afloop (regulier) aan de slag).

TNO heeft het project geëvalueerd in februari 2006. Tijdens de evaluatie kwam het type organisatie dat Collusie is nadrukkelijk als sterk punt naar voren voor het slagen van het project. De organisatie heeft veel ervaring met het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Collusie biedt verschillende soorten werk en er zijn goede mogelijkheden om werk op maat creëren, en langzaam de uren en werkzaamheden op te bouwen. Voor de jonggehandicapten is dit heel belangrijk.

Voor Collusie is de instroom van jongeren in de organisatie heel verfrissend. De organisatie wil in de toekomst meer jonggehandicapten werkervaring bieden. De deelnemers zelf zijn enthousiast over de sfeer in de organisatie, de werkzaamheden 'op niveau' en de laagdrempelige begeleiding. De meeste deelnemers hebben vooralsnog weinig zicht op uitstroom naar regulier werk en willen graag blijven. Ook de consulenten van de externe organisaties zijn blij dat ze Collusie hebben leren kennen en zijn van plan in de toekomst meer kandidaten toe te leiden.

Jonggehandicapten zijn wel een nieuwe doelgroep voor Collusie. Bij de uitvoering van het project heeft Collusie met vallen en opstaan geleerd wat er extra geregeld moet worden voor deze doelgroep. Veel moest zelf worden uitgezocht. Het duurde soms erg lang voordat zaken gerealiseerd waren, zoals de benodigde werkaanpassingen en contracten voor de deelnemers. Ook de communicatie en informatievoorziening was niet altijd optimaal. Heldere afspraken met alle betrokken partijen, ook met de externe organisaties, over de begeleiding ontbraken. Niet alle deelnemers hadden ten tijde van de evaluatie een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).

Voor wat betreft de doelen van 'Duurzaam aan de slag' moeten we constateren dat deze niet in alle gevallen realistisch waren. Een half jaar werkervaring is voor deze doelgroep te kort om uitstroom naar regulier werk mogelijk te maken. De deelnemers hebben echter wel veel geleerd tijdens het project en dat was ook een belangrijke doelstelling. Alles bij elkaar is het zelfvertrouwen van de deelnemers dankzij het project flink toegenomen. Daarnaast hebben ze nieuwe vaardigheden opgedaan en meer inzicht gekregen in de eigen mogelijkheden.

De aanbevelingen en tips voor Collusie zijn vooral gericht op de wijze van voorbereiding, de communicatie, professionalisering van de uitvoering en het formuleren van SMART-doelen. Meer in het algemeen is een belangrijke aanbeveling dat UWV en gemeenten veel meer gebruik kunnen maken van sociale ondernemingen zoals Collusie voor doelgroepen met een grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Stichting Collusie Milieuzorgprojecten	5
1.2	Het project 'Duurzaam aan de slag'	5
1.3	Evaluatieonderzoek.....	6
1.4	Leeswijzer	6
2	Werving en selectie deelnemers	7
2.1	Werving	7
2.2	Selectie.....	7
2.3	Deelnemers	8
3	Ervaringen ná instroom	11
3.1	Algemene indruk van de deelnemers.....	11
3.2	Werk en werkaanpassingen.....	11
3.3	Inwerken	13
3.4	Specifieke ondersteuning binnen 'Duurzaam aan de slag'	13
3.5	Samenwerking met externe organisaties.....	16
4	Effecten	19
4.1	Verwerven van nieuwe vakvaardigheden	19
4.2	Verwerven van tools om de eigen arbeidsmarktperspectieven actief op te pakken.....	19
4.3	Waar mogelijk duurzame plaatsing	20
4.4	Neveneffecten.....	20
5	Conclusies, aanbevelingen en tips.....	23
5.1	Algemene indruk is positief	23
5.2	Een goed begin is het halve werk	23
5.3	Helder communiceren, duidelijke afspraken maken.....	24
5.4	Zorgvuldige selectieprocedure, leidinggevenden betrekken.....	24
5.5	Professionele begeleiding	25
5.6	Maak de doelen SMART	25
5.7	Tips	26
A	Gesprekspartners tijdens evaluatie	27
B	Voorbeeld modelcontract	28

1 Inleiding

1.1 Stichting Collusie Milieuzorgprojecten

Stichting Collusie Milieuzorgprojecten is een non-profitorganisatie met zes regionale vestigingen (Amsterdam, Drechtsteden, Noord-Kennemerland, regio Arnhem Nijmegen, Rotterdam-Rijnmond en Utrecht). Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. De corebusiness van Collusie is ondersteunen van kleine bedrijven en huishoudens bij energiebesparing, milieuwinst en duurzaam ondernemen/consumeren. De organisatie voert diverse projecten uit in opdracht van gemeenten, milieudiensten, energiebedrijven, branche-organisaties en ministeries.

Daarnaast is Collusie een leer-werkorganisatie voor hoger opgeleide werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er werken ongeveer 150 personen bij Collusie. De organisatie heeft veel verschillende functies en creëert zo nodig werk op maat. Mensen die instromen kunnen werkervaring opdoen, ze krijgen persoonlijke begeleiding en kunnen aanvullende opleidingen volgen. De organisatie heeft weinig reguliere arbeidsplaatsen. De meeste mensen werken in een gesubsidieerde baan (voorheen ID-baan).

1.2 Het project 'Duurzaam aan de slag'

In het project krijgen vijftien hoger opgeleide jonggehandicapten de gelegenheid om gedurende minimaal een half jaar werkervaring op te doen bij Collusie. Het project wordt uitgevoerd met subsidie van het UWV. 'Duurzaam aan de slag' is een innovatief project omdat het gericht is op een doelgroep waarvoor de Commissie het Werkend Perspectief een knelpunt heeft gesignaleerd: "*voor hoogopgeleiden jonggehandicapten is er een tekort aan werkervaringsplaatsen*". Collusie heeft een diversiteit aan leer-werkplekken die perspectief bieden voor deze doelgroep.

Het project is vormgegeven als een experiment en moet leiden tot een overdraagbare aanpak. In het projectplan wordt het beoogde resultaat van het project als volgt geformuleerd:

"Een methodiek in de vorm van een korte handreiking voor werkgevers en werknemers (gebaseerd op het praktijkexperiment 'Duurzaam aan de slag') die bruikbaar is om de verschillende mogelijkheden in de sectoren duurzaamheid en duurzame ontwikkeling optimaal en effectief te benutten."

De beoogde effecten voor de deelnemers aan het project zijn:

- Het verwerven van (nieuwe) kwalificerende vaardigheden die hen beter geschikt maken voor werk in sectoren van duurzame economische ontwikkeling.
- Tools om arbeidsmarktperspectieven actief op te pakken en aan de slag te gaan.
- Waar mogelijk duurzame plaatsing realiseren, waarbij het streven is dat ten minste 40% van de deelnemers na afloop (regulier) aan de slag is.

Om de doelen binnen het project te realiseren, wordt extra aandacht besteed aan de ondersteuning van deelnemers gedurende het project. In het projectplan worden vier concrete elementen benoemd voor de ondersteuning: een basistraining, maandelijks

groepsbijeenkomsten, individuele praktijkbegeleiding aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan en eventueel gebruik van duo- en wisselwerkplekken.

Het project is uitgevoerd in de periode 1 juni 2005 tot 1 maart 2006. De eerste helft van de projectperiode stond in het teken van het werven van deelnemers voor het project. In de tweede helft hebben de deelnemers daadwerkelijk werkervaring opgedaan bij Collusie.

1.3 Evaluatieonderzoek

TNO heeft op verzoek van Collusie het project in februari 2006 geëvalueerd. Voor de evaluatie zijn de volgende twee kernvragen geformuleerd:

- 1. In hoeverre zijn de beoogde effecten van 'Duurzaam aan de slag' bereikt?*
- 2. Hoe is het proces verlopen, om de effecten te bewerkstelligen?*

Om de kernvragen te beantwoorden is zowel een effectevaluatie als een procesevaluatie uitgevoerd. In de effectevaluatie is vastgesteld of het beoogde aantal instromers is gehaald, wat de uitval is en hoeveel deelnemers na afloop van het project regulier aan de slag gaan.

De procesevaluatie was meer kwalitatief van karakter. De aanpak was gericht op het verkrijgen van zoveel mogelijk directe input uit de praktijk over de ervaringen in het project. Hiertoe zijn uitgebreide groepsinterviews gehouden met de deelnemers, evenals met de directeur van Stichting Collusie en de projectleider van 'Duurzaam aan de slag'. Ook zijn enkele leidinggevenden, persoonlijk begeleiders en consultants van betrokken reïntegratiebedrijven en zorginstellingen telefonisch geïnterviewd. In totaal zijn achttien personen geïnterviewd. In bijlage A is een overzicht opgenomen van de gesprekspartners tijdens de evaluatie.

Daarnaast is gebruik gemaakt van de achtergrondinformatie die ter beschikking werd gesteld door Collusie: het projectplan, een voortgangsrapportage, verslagen van twee groepsbijeenkomsten en een overzicht van ingestroomde deelnemers en hun achtergrondkenmerken. Op deze manier is een goed beeld verkregen van de succesfactoren en leerpunten, vanuit de verschillende perspectieven.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de werving en selectie van deelnemers voor het project. Ook wordt een overzicht gegeven van enkele kenmerken van de deelnemers.

Hoofdstuk drie gaat vervolgens in op de ervaringen van diverse betrokkenen ná instroom van de deelnemers bij Collusie. Aan de orde komen het werk en de werkaanpassingen, de gang van zaken rond inwerken, de specifieke onderdelen in het project voor ondersteuning van de deelnemers en de samenwerking met consultants van externe organisaties. Hoofdstuk vier gaat in op de beoogde effecten van het project. En in hoofdstuk vijf worden tot slot conclusies getrokken en enkele aanbevelingen en tips geformuleerd.

2 Werving en selectie deelnemers

Dit hoofdstuk behandelt het verloop van de werving en selectie van deelnemers voor het project 'Duurzaam aan de slag'. Ook wordt ingegaan op enkele kenmerken van de deelnemers die zijn ingestroomd.

2.1 Werving

Jonggehandicapten zijn een nieuwe doelgroep voor Collusie. Om voldoende deelnemers te kunnen werven moest de organisatie daarom contacten opbouwen met relevante wervingskanalen. Collusie is hier vanaf juni 2005 actief mee aan de slag gegaan. Niet alle wervingskanalen waren succesvol. Het bleek bijvoorbeeld niet mogelijk om (jong)gehandicapten die bij gemeenten in het bestand zitten te achterhalen. Ook verschillende reïntegratiebedrijven zoals Bureau Arbeid, De Hamelandgroep, Serin, Dijk & Van Emmerik, Mind at Work, Adrein en United Restart konden geen geschikte kandidaten leveren (Collusie, Tussenrapportage, 2005). Het vinden van geschikte deelnemers heeft daarom meer moeite (en dus tijd) gekost dan vooraf was ingeschat. Als wervingskanalen waren uiteindelijk wel succesvol:

- Sonneheerdt, een organisatie voor blinden en slechtzienden op het gebied van wonen, werken en leren (vier deelnemers).
- CNV Jongeren vakbond (één deelnemer).
- CWI (één deelnemer).
- Instap stichting jobcoaching, reïntegratiebedrijf (één deelnemer).
- Quado divisie van de WRA-groep, detacheringsspoort van een SW-bedrijf (één deelnemer).
- Informeel contact bij een vestiging van Collusie in Alkmaar (één deelnemer).

2.2 Selectie

Criteria om te kunnen instromen in het project 'Duurzaam aan de slag' waren (1) Wajonggerechtigd en (2) gemotiveerd om te werken bij Collusie. Daarnaast moest er voor de kandidaat geschikt werk aanwezig zijn en mocht de aard en ernst van de handicap instroom niet in de weg staan. Per persoon is bekeken of werken bij Collusie mogelijk was: "Collusie kan en wil veel, maar er zijn grenzen". Voor één kandidaat die blind was, bleek het niet mogelijk om tijdig een geschikte werkplek te vinden.

De selectie vond plaats aan de hand van twee gesprekken: een eerste kennismakingsgesprek met de projectleider en daarna een gesprek met de beoogd leidinggevende. Na het eerste gesprek werd gezocht naar werk dat past bij de kandidaat, zo nodig werd een nieuwe functie op maat gecreëerd. Eén van de persoonlijk begeleiders, tevens hoofd P&O bij Collusie, gaf tijdens de evaluatie aan dat leidinggevend in de organisatie vooral 'aanbodgestuurd' met kandidaten geconfronteerd werden. Volgens haar zou het beter zijn vooraf overleg te hebben over de beschikbare werkplekken en de leidinggevend meer bij de selectie te betrekken.

De projectleider heeft geleerd dat het belangrijk is om kandidaten in het oriënterend gesprek op hun gemak te stellen en niet te overladen met informatie. Veel jonggehandicapten vinden het namelijk moeilijk om te vertellen wat hun beperking inhoudt. Ze zijn bang dat ze het werk niet vanuit een beperkt aantal uren langzaam mogen opbouwen, terwijl dat voor hen wel nodig is.

Een enkele keer blijkt het moeilijk om te achterhalen of iemand gemotiveerd is. Een kandidaat blijft dan bijvoorbeeld de beslissing of hij/zij wil instromen uitstellen en geeft hier steeds een andere reden voor. Een extra derde gesprek is dan nodig.

Het blijkt van belang om snel na het oriënterend gesprek het gesprek met de beoogde leidinggevende te laten plaatsvinden. In de praktijk heeft dit wel eens lang geduurd, wat kandidaten vervelend vinden. Vanuit het hoofdkantoor wordt hier in het vervolg meer op gestuurd. Indien mogelijk belt de projectleider na afloop van het oriënterend gesprek direct met de beoogd leidinggevende om een afspraak te maken.

De deelnemers zijn positief over de benadering en de informatie die ze kregen tijdens de selectiegesprekken. Vooral de interesse in hen als persoon was een prettige ervaring. In sommige gevallen werd overigens pas tijdens het gesprek duidelijk dat het om instroom in het kader van een werkervaringsproject ging van een half jaar. Een paar deelnemers waren daardoor teleurgesteld, ze hadden gehoopt op een vaste aanstelling.

Twee kandidaten zijn niet in het project ingestroomd omdat zij in die periode regulier werk vonden. Daarnaast is voorgekomen dat een kandidaat niet kon instromen omdat de beoogd leidinggevende onvoldoende meewerkte. Dit had te maken met een recente ingrijpende reorganisatie bij Collusie waardoor managers meer worden aangestuurd op resultaten. De sociale doelstelling van Collusie wordt dan wel eens uit het oog verloren.

Contracten

Collusie had bij de start van het project nog geen standaardcontract en personeelsinformatieformulier voor de deelnemers. Aangezien de deelnemers met behoud van uitkering werken, moest worden nagedacht over de vorm van het contract en de positie in de organisatie. Onduidelijk was in het begin welke kosten wel en welke niet vergoed mochten worden. Bepaalde vergoedingen mogen niet samenlopen (reiskosten en vrijwilligersvergoeding). De vraag was ook hoe één en ander zo te formuleren dat de deelnemers geen problemen zouden krijgen met de uitkerende instantie. Inmiddels is een modelcontract ontwikkeld. Een voorbeeld is opgenomen in bijlage B.

2.3 Deelnemers

Een belangrijke kwantitatieve doelstelling van 'Duurzaam aan de slag' is de instroom van vijftien jonggehandicapten. Deze doelstelling is op het moment van de evaluatie, halverwege de zesde maand, nog niet gehaald. Op het moment van de evaluatie waren negen deelnemers daadwerkelijk ingestroomd. Vier deelnemers zijn per 1 september 2005 ingestroomd, de overige vijf deelnemers tussen oktober 2005 en januari 2006. Per 1 maart 2006 zullen nog drie deelnemers starten met hun werkzaamheden bij Collusie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele achtergrondkenmerken van de negen tot nu toe daadwerkelijk ingestroomde deelnemers.

De deelnemers van 'Duurzaam aan de slag' hebben een opleiding op MBO, HBO- en universitair niveau in de richting economie, rechten, informatie- en systeembeheer en kunstgeschiedenis. Alle deelnemers hebben al wel enige werkervaring. Het soort werkervaring is divers, maar het gaat meestal om stages en/of bijbaantjes naast de opleiding. De deelnemers hebben uiteenlopende handicaps, zowel fysiek (visueel of een bewegingsbeperking) als psychisch. Bij enkele deelnemers spelen zowel fysieke als psychische beperkingen een rol.

Tabel 1 Achtergrondkenmerken van deelnemers aan 'Duurzaam aan de slag'.

Kenmerk	deelnemers
Geslacht	vrouw: 5 man: 4
Leeftijd	20 tot 41 jaar gemiddelde leeftijd: 30 jaar
Opleidingsniveau	MBO: 4 HBO: 2 WO: 3
Werkervaring	enkele maanden tot bijna 10 jaar gemiddeld 3,5 jaar werkervaring
Huidige functie/werkplek	milieuadviseur: 2 mobiliteitscentrum: 2 secretariaat: 2 administratief medewerker/projectmedewerker: 2 persoonlijk begeleider: 1
Aantal uren per week ¹	7 tot 24 uur gemiddeld 18 uur per week

¹ Dit betreft het aantal uren per week bij start op de werk-leerplek. Voor sommige deelnemers neemt dit aantal uren op termijn toe.

3 Ervaringen ná instroom

Dit hoofdstuk behandelt de ervaringen ná instroom van de jonggehandicapten bij Collusie. We beginnen met de algemeen indruk van de deelnemers. Vervolgens wordt ingegaan op het werk en de benodigde werkaanpassingen. Daarna volgen de gang van zaken rond het inwerken van de deelnemers en de specifieke ondersteuningsactiviteiten die vanuit 'Duurzaam aan de slag' werden georganiseerd, namelijk een basistraining, groepsbijeenkomsten en individuele praktijkbegeleiding aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Als laatste wordt ingegaan op de samenwerking met externe organisaties, de consultants van reïntegratiebedrijven en zorginstellingen.

3.1 Algemene indruk van de deelnemers

De ingestroomde deelnemers zijn over het algemeen zeer positief over het werken bij Collusie: "Het is een unieke kans voor ons". Zij ervaren Collusie als een hele sociale organisatie, waar men begripvol is en waar veel rekening met hen wordt gehouden. De deelnemers voelen zich gewaardeerd vanaf het begin. De open sfeer, ook als gevoelige onderwerpen besproken moeten worden en de leuke collega's worden als positieve punten genoemd. De organisatie stelt zich flexibel op, vragen stellen is geen enkel probleem want de medewerkers van Collusie leggen graag iets uit. Voor deze jonggehandicapten is een ontspannen werkomgeving heel belangrijk om langzaam uren te kunnen opbouwen. Het werk zelf bevat ook goed, het is op niveau, nuttig en niet stressvol.

Een aandachtspunt voor Collusie is wel de communicatie naar de deelnemers over belangrijke ontwikkelingen, zoals de reorganisatie. De wijze waarop hierover werd gecommuniceerd heeft op enig moment wat onrust gegeven, wat achteraf gezien niet nodig was. Ook de gang van zaken bij het regelen van de benodigde werkaanpassingen is voor verbetering vatbaar.

De deelnemers willen allemaal graag op termijn betaald werken. Sommigen denken dat dit haalbaar is, anderen zijn wat minder optimistisch. Ook voor de huidige werkzaamheden zou het prettig zijn om iets extra's te krijgen: "Al is het maar een paar tientjes in de maand, het is zo goed voor je zelfrespect". Ze zitten echter niet in de positie om hierover te kunnen onderhandelen. Bovendien zijn ze heel blij met de kans die ze bij Collusie hebben gekregen.

3.2 Werk en werkaanpassingen

Werkzaamheden

De deelnemers kunnen bij Collusie werk op hun niveau doen. Ze zijn met name geplaatst in ondersteunende functies en in mindere mate in milieuadviesfuncties. De deelnemers werken op het hoofdkantoor of op een andere locatie van Collusie in Amsterdam. De meeste deelnemers doen bij Collusie ander werk dan waarvoor ze hebben gestudeerd. Ze ervaren het werk en de ervaring die ze opdoen echter als zeer nuttig. Enkele deelnemers geven aan dat ze onvoldoende werk hebben of hadden. Volgens de directeur van Collusie hebben klachten over te weinig werk echter vaak te maken met onzekerheid. Maar niet altijd. Er is één deelnemer waarvan op het hoofdkantoor bekend is dat hij te weinig werk heeft. Deze deelnemer werkt in de Duurzaamheidswinkel. Voor hem zal extra werk gezocht worden, mogelijk op een andere locatie.

Werkaanpassingen

Voor (jong)gehandicapten moet de werkplek soms anders ingericht worden. In 'Duurzaam aan de slag' waren de volgende voorzieningen noodzakelijk:

- Aangepaste computer en software, meubilair en stand van de apparatuur en bewegingsruimte bij de werkplek.
- Extra lichtpunten en weghalen van barrières in de verschillende (oude) deels wat donkere gebouwen.
- Het organiseren van ophalen en wegbrengen naar de feitelijke werkplek (Kwartaalrapportage, 2005).

Het heeft Collusie veel tijd gekost om de benodigde voorzieningen te realiseren. Sommige deelnemers moesten maandenlang op een noodzakelijke voorziening wachten waardoor bepaalde werkzaamheden, met name aan de computer, niet of niet goed konden worden uitgevoerd. Ook had niet iedereen vanaf het begin een eigen werkplek, waardoor ze steeds eerst de eigen instellingen van stoel en monitor goed moesten zetten voordat ze aan de slag konden.

Ten tijde van de evaluatie zijn de deelnemers overigens tevreden over de gerealiseerde voorzieningen. Ze hebben wel het idee dat de interne communicatie ('wie doet wat') rondom de werkplekaanpassingen beter kan en nu over te veel schijven loopt. De beslissingsbevoegdheid zou wat hun betreft eigenlijk bij de vestigingsmanager moeten liggen. Overigens wijten ze één en ander met name aan de nieuwigheid van het project. Volgens hen is de wil er in ieder geval wel bij Collusie. Om één en ander in de toekomst beter te laten verlopen raden de deelnemers aan om bij de kennismaking en selectie ook een gesprek te voeren op de toekomstige werklocatie. Daar kan dan tevens aandacht besteed worden aan de werkomgeving en de benodigde werkaanpassingen die vooraf geregeld moeten zijn.

Binnen Collusie heeft men geleerd dat het goed is om voor het realiseren van de noodzakelijke aanpassingen gebruik te maken van organisaties die hierin zijn gespecialiseerd. Zo is er bijvoorbeeld ondersteuning geweest door Sonneheerdt en door FAMA, een reïntegratiebedrijf voor mensen met beperkingen.

Bij de selectie van nieuwe deelnemers moet direct gevraagd worden of ze een voorziening hebben die ze kunnen meenemen. De meeste voorzieningen zijn namelijk persoonsgebonden, dus ook nodig op een volgende werkplek. Deze voorzieningen zouden Wajongers eigenlijk al in 'de rugzak' moeten hebben voordat zij instromen. Bij regulier werk of bij werkervaringsplaatsen die leiden tot reguliere arbeid kan voor werkaanpassingen aanspraak gemaakt worden op subsidie van het UWV. Dit is een probleem voor organisaties zoals Collusie omdat zij deze garantie niet kunnen geven. Collusie kon nu de werkaanpassingen financieren uit het budget voor 'Duurzaam aan de slag'. Ook Sonneheerdt heeft bijgedragen door het leveren van een brailregel (kosten 10.000 euro).

De instroom van de jonggehandicapten heeft ertoe geleid dat betrokkenen bij Collusie de gebouwen van de verschillende locaties met andere ogen zijn gaan bekijken. Sommige gebouwen zijn wel erg somber, slecht onderhouden en/of ongeschikt voor blinven/slechtzienden.

3.3 Inwerken

Veel van de deelnemers van 'Duurzaam aan de slag' hebben vervelende ervaringen in eerder werk achter de rug en/of zijn al enige tijd niet actief in het arbeidsproces. Voor vrijwel alle deelnemers geldt bovendien dat er aandacht nodig is voor hun mogelijkheden en beperkingen in relatie tot werkzaamheden en werkplek. Daarnaast moet er rekening mee worden gehouden dat de deelnemers, ook al hebben ze een goede vooropleiding, nog maar weinig ervaring in de praktijk hebben. Veel zaken weten ze wel in theorie, maar moeten nog veel geoefend worden op de werkplek voordat het goed gaat. Eén en ander betekent dat goed inwerken heel belangrijk is. De leidinggevende heeft hierbij een belangrijke rol. Jonggehandicapten zijn vrij gemakkelijk in te passen in de organisatie omdat Collusie al volledig is ingesteld op het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De ervaring heeft geleerd dat het beter is om nieuwkomers eerst op de werkplek neer te zetten en zich 'al werkend' thuis te laten voelen, dan ze vanaf de eerste dag te overladen met informatie: "Het gaat om: rust, ruimte en langzaam het werk opbouwen". De leidinggevend en begeleiders geven wel informatie over de organisatie Collusie en de taken van de medewerker. Wat hen opvalt is het grote enthousiasme en de motivatie van de deelnemers voor het werk.

Veel deelnemers beginnen het werk met een beperkt aantal uren per week en bouwen dit langzaam op. Hiervoor zijn bij Collusie voldoende mogelijkheden. Opbouwen van de uren gaat samen met het uitbreiden van de werkzaamheden. Van belang is dan vooral om te kijken of het op tijd komen lukt, of ze de uren lichamelijk kunnen volmaken en of ze zich zo lang kunnen concentreren. Deelnemers vinden het nuttig om op deze manier meer zicht te krijgen op hun belasting tijdens het werk en te leren het werk te combineren met de thuissituatie.

De meeste deelnemers vinden dat zij vanaf het begin goed zijn ingewerkt en begeleid. Eén deelnemer heeft vrij weinig begeleiding gehad omdat op zijn locatie weinig mensen werken. Dit is door hemzelf niet als een groot gemis ervaren, aangezien hij zelf makkelijk wegwijs kon in de werkzaamheden. Een andere deelnemer had erg weinig werk in het begin. Hij werd wel meegevraagd door adviseurs als er klussen waren en dat was voor hem ook een goede manier van inwerken.

Introductie op de werkplek

De communicatie over de beperking(en) van deelnemers bij de introductie op de werkplek is een aandachtspunt. De projectleider heeft hier met alle deelnemers over gesproken. Ze heeft hen aangeraden om open te zijn over de beperking en gewoon te zeggen wat er aan de hand is. Met sommige deelnemers heeft ze geoefend hoe ze 'de informatie het beste konden geven'. De meeste deelnemers hebben op de werkplek gezegd wat er met hen aan de hand is. Enkele deelnemers met een psychische beperking hebben hierover niets gezegd. Een psychische beperking ligt vaak gevoelig, zeker wanneer deelnemers vervelende ervaringen hebben opgedaan bij eerdere werkgevers. Als bij Collusie de indruk bestond dat dit niet direct problemen zou opleveren, heeft men besloten dit zo te laten.

3.4 Specifieke ondersteuning binnen 'Duurzaam aan de slag'

In het projectplan staan vier concrete elementen voor de ondersteuning van deelnemers aan 'Duurzaam aan de slag':

- een basistraining;
- maandelijkse groepsbijeenkomsten;

- individuele praktijkbegeleiding aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan;
- eventueel gebruik van duo- en wisselwerkplekken.

Duo- en wisselwerkplekken werden op het moment van de evaluatie niet gebruikt. De overige elementen komen in het vervolg van deze paragraaf afzonderlijk aan de orde.

Basistraining

Een basistraining als adviseur/voorlichter is onderdeel van het project 'Duurzaam aan de slag'. Dit is een vakgerichte opleiding die iedereen die de milieu-advieskant opgaat moet volgen. In het project zijn echter slechts twee mensen in deze functie geplaatst. Dat was niet voldoende om een training voor te organiseren. Eén deelnemer heeft inmiddels een externe training op dit gebied gevolgd. Training heeft verder op de werkplek en *on the job* plaatsgevonden. Beide adviseurs kregen een mentor waarmee ze konden meelopen, ook bij klantbezoeken. Ook kregen ze een handboek en een digitaal modelrapport, dat als voorbeeld kon dienen.

Eén deelnemer, die weinig tot niets wist over milieu, had behoefte aan meer houvast. Hoewel ze niet was ingestroomd in een adviseursfunctie, had ze graag de basistraining gevolgd om feeling te krijgen met de werkzaamheden. Een andere deelnemer heeft de cursus 'Kort en bondig schrijven' gevolgd. Zij is erg positief over deze cursus, die ook direct bruikbaar is in het dagelijkse werk. Nog een andere deelnemer wil, als het eerste half jaar bij Collusie verlengd kan worden, een beroepsopleiding gaan volgen en zich kwalificeren voor de functie van persoonlijk begeleider.

De overige deelnemers hebben geen specifieke cursus of training gevolgd en hebben hier ook geen behoefte aan. Het werk biedt voldoende mogelijkheden om te leren.

Groepsbijeenkomsten

Volgens het projectplan worden maandelijks groepsbijeenkomsten georganiseerd onder twee noemers: 'Slimmer werken' en 'Hoe te overleven op de werkplek'. Belangrijke doelen van de bijeenkomsten zijn het met elkaar in contact brengen van de deelnemers, uitwisselen van ervaringen en creëren van een veilige omgeving. De directeur is voorzitter van de groepsbijeenkomsten. De bijeenkomsten zijn voor hem een goede manier om rechtstreeks van de deelnemers te horen wat er wel en niet goed gaat, zodat knelpunten kunnen worden opgepakt.

Op het moment van de evaluatie zijn er twee bijeenkomsten geweest (november 2005 en januari 2006) onder de noemer 'Hoe te overleven op de werkplek'. De bijeenkomsten onder de noemer 'Slimmer werken' hebben nog niet plaatsgevonden. De directeur geeft aan dat de organisatie eerst nog wat meer kennis moet verzamelen over het onderwerp. Hier gaat hij een project van maken.

De deelnemers zijn positief over de groepsbijeenkomsten. Ze vinden het vooral leuk om elkaar te ontmoeten, te ervaren dat anderen tegen vergelijkbare dingen aanlopen als zijzelf en ze vinden het prettig dat er naar ze geluisterd wordt. Sommige deelnemers hebben privé weinig contact met leeftijdsgenoten, en waarderen de groepsbijeenkomsten vooral om deze reden. Ze vinden dat de directeur de bijeenkomsten erg goed leidt. Hij zorgt voor een prettige en ontspannen sfeer.

Direct voor het werk zijn de bijeenkomsten volgens de deelnemers minder relevant. Eventuele problemen die ze in de praktijk hebben, kunnen beter direct met de leidinggevende besproken worden. Voor één deelnemer hoeven de groepsbijeenkomsten niet zo nodig (hoewel hij aangeeft er wel naar toe te komen). Een ander geeft aan dat ze in het begin eigenlijk niet durfde te zeggen wat knelpunten waren.

Dat de groepsbijeenkomsten vooralsnog in de praktijk niet maandelijks maar tweemaandelijks plaatsvinden, is voor de deelnemers geen probleem. Maandelijkse bijeenkomsten zouden wel veel worden.

Individuele praktijkbegeleiding

Jonggehandicapten die werkervaring opdoen, hebben extra begeleiding nodig. Voor Collusie is dit geen probleem omdat de organisatie hierop is ingericht. De extra begeleiding voor de Wajongers valt overigens mee, vergeleken met andere werknemers. Het blijkt dat ze sneller dingen oppakken en nog minder getekend zijn door het leven.

De deelnemers worden door verschillende personen begeleid. Ze hebben allemaal een leidinggevende die hen begeleidt in de directe taakuitvoering en soms ook in hun persoonlijke ontwikkeling. Sommige deelnemers hebben daarnaast een persoonlijk begeleider die zich specifiek richt op persoonlijke ontwikkeling (maar soms ook aanwijzingen geeft voor de taakuitvoering). Een aantal deelnemers wordt ook nog begeleid door een consulente van het reïntegratiebedrijf en/of de zorginstelling die de plaatsing bij Collusie heeft verzorgd.

De ontwikkeling en begeleiding van de deelnemers vindt vooral plaats in de dagelijkse contacten. Zo vindt formeel een keer per twee weken een voortgangsgesprek plaats, maar gebeurt dit in de praktijk vooral tussendoor tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Deze meer informele insteek vinden de deelnemers wel prettig. Doordat diverse personen bij de begeleiding betrokken zijn, is echter niet altijd duidelijk wie wat doet.

Uit de interviews blijkt dat de persoonlijke begeleiding de nodige tijd vergt en dat in de praktijk niet altijd voldoende tijd beschikbaar is. De tijd, die aan begeleiding wordt besteed, loopt bovendien sterk uiteen. Eén begeleider geeft bijvoorbeeld aan dat zij in de eerste maand ongeveer de helft van haar werktijd aan de begeleiding van twee deelnemers heeft besteed. Nu kost de begeleiding ongeveer een halve dag tot een dag in de week. Een andere persoonlijk begeleider besteedt circa anderhalf tot drie uur per persoon per maand aan de begeleiding. Zij begeleidt momenteel drie deelnemers en dat is goed te doen.

De deelnemers zelf hebben over het algemeen goede ervaringen met de begeleiding. Zij vinden dat dingen goed uitgelegd worden en dat er veel rekening met ze wordt gehouden. De begeleiders zijn heel toegankelijk en hebben altijd tijd voor ze: "Het zijn kanjers". Enkele deelnemers worden begeleid door iemand die slechts één of twee keer per week aanwezig is op de betreffende locatie. Vooral in het begin, toen de deelnemers nog ingewerkt moesten worden, was dat vervelend.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

In het projectplan staat vermeld dat de individuele praktijkbegeleiding zal plaatsvinden aan de hand van het POP. De deelnemer stelt in principe het POP zelf op, soms na voorbereiding met de persoonlijk begeleider. Het bewaken dat er een POP wordt opgesteld, is een taak van de persoonlijk begeleider of leidinggevende. Uit de interviews blijkt dat veel deelnemers (nog) geen POP hebben. Bij sommige deelnemers was op het moment van de evaluatie nog maar net een POP opgesteld.

De deelnemers geven aan dat ze het prettig vinden als er wat meer gestructureerd met ze wordt gesproken over hun ontwikkeling en competenties. Ze zijn bezig met hun toekomst en haalbare doelen vaststellen is dan nodig. Het opstellen van een POP is heel verhelderend, maar dus niet bij allemaal gebeurd. Tijdens één van de groepsinterviews komt aan de orde dat de deelnemers het zouden waarderen als hun verworven competenties aan het eind van 'Duurzaam aan de slag' in kaart worden

gebracht en zo mogelijk gewaardeerd, bijvoorbeeld aan de hand van een EVC-procedure.

3.5 Samenwerking met externe organisaties

Volgens de geïnterviewde consultants van reïntegratiebedrijven en zorginstellingen zijn er maar heel weinig bedrijven waar mensen uit de Wajong-doelgroep aan de slag kunnen en waar goed rekening wordt gehouden met hun mogelijkheden en beperkingen. Dat is belangrijk want deze deelnemers kunnen volgens de consultants niet veel druk aan en kunnen zich soms moeilijk concentreren. Ze hebben niet veel zelfvertrouwen en willen de handicap graag verborgen houden. Velen komen er pas op latere leeftijd achter wat de handicap betekent voor het functioneren in de maatschappij. Dan moeten ze alsnog leren hoe zich te presenteren. Bij Collusie kunnen ze op hun niveau experimenteren en ze worden er als volwaardig benaderd. De meeste consultants waren voorafgaand aan 'Duurzaam aan de slag' niet op de hoogte van het bestaan van Collusie. Eén van hen geeft aan dat het als buitenstaander lastig is om te begrijpen hoe Collusie precies in elkaar steekt: "Ik begreep er in het begin niets van. Voor een leek is zo'n milieuorganisatie onbekend terrein"

Gezien de kenmerken van de doelgroep is het belangrijk dat ze werken bij een professionele organisatie die heel helder communiceert en slagvaardig te werk gaat. Volgens de consultants kan Collusie op dit punt nog verbeteren. De samenwerking met Collusie verloopt verder goed en de consultants zijn zeker van plan om in de toekomst met Collusie samen te blijven werken. Bovendien zien zij mogelijkheden voor andere doelgroepen zoals SW-geïndiceerden en WAO'ers bij Collusie.

De begeleiding door de consultants na plaatsing varieert van om de zes weken een afspraak bij Collusie, drie afspraken gedurende een plaatsing van een half jaar tot een paar keer telefonisch contact gedurende de plaatsing.

Om aan te geven hoe één en ander uitpakt in de praktijk gaan we wat uitgebreider in op de nazorg en begeleiding bij één van de deelnemers, die geplaatst is door een reïntegratiebedrijf en afkomstig is van een 'herstelproject'. De consultant van het 'herstelproject' heeft geen contact met Collusie omdat dit de taak is van het reïntegratiebedrijf dat de deelnemer aan regulier werk moet helpen op basis van de IRO. Ze heeft nog wel contact met de deelnemer, maar bouwt het langzaam af: "Eens in de twee maanden bel ik hem en vraag hoe het gaat. Als ik dan iets hoor waarvan ik denk dat het reïntegratiebedrijf het zou moeten weten, dan geef ik het door." Voor deze consultant is het lastig dat ze de deelnemer zo goed kent, beter dan de begeleider van het reïntegratiebedrijf die de nazorg moet bieden. Ze vindt het moeilijk om zich op de achtergrond te houden.

De consultant van het reïntegratiebedrijf heeft ook niet zoveel contact met de deelnemer: "Ik heb vooral telefonisch contact en vraag hoe het gaat. Collusie doet zelf al veel aan begeleiding, en mijn rol is ervoor zorgen dat de deelnemer na de stage bij Collusie regulier aan het werk komt. Het aantal uren voor begeleiding vanuit de IRO is beperkt, dus ik moet dat goed verdelen. In totaal is er 30 uur beschikbaar voor begeleiding." Hoewel de consultant aangeeft dat hij weinig contact heeft met de deelnemer ziet hij wel dat de deelnemer moeite heeft met opeisen wat hij nodig heeft. Hier zou de consultant eigenlijk actiever bij moeten begeleiden. Bij een volgende plaatsing is hij van plan om duidelijker afspraken te maken over de begeleiding. Nu heeft hij geen contact met de leidinggevende, maar ook dat is hij van plan om op te pakken. Hij wil ook van de leidinggevende horen hoe het gaat.

De twee andere consultants die zijn geïnterviewd pakken het anders aan. De ene consultant geeft om de zes weken begeleiding in de vorm van een gesprek op de werkplek: "We hebben het dan over de voortgang en de ontwikkeling van de deelnemer in relatie tot de leerdoelen die zijn opgesteld". De andere consultant heeft per deelnemer drie keer een gesprek op de werkplek: bij de kennismaking, bij begin van de plaatsing en na een paar maanden. Ze moet haar begeleidingstijd wel verdelen. Aangezien Collusie ook begeleiding geeft, regelt ze geen jobcoach (wat ze anders wel zou doen) en geeft ze zelf ook minder begeleiding dan wanneer er sprake zou zijn van een reguliere plaatsing. Ze is heel enthousiast over Collusie, maar ook wat sceptisch over de kans dat het project zal leiden tot uitstroom naar regulier werk bij de deelnemers die via haar geplaatst zijn. Wat Collusie hier zelf precies aan doet is ook onduidelijk.

Specifiek voor Sonneheerdt geldt dat de organisatie ook aanpassingen in bepaalde software kan doen en de werkplek technisch op maat kan maken. Dit soort activiteiten worden alleen niet vergoed bij vrijwilligerswerk, het is een extra dienstverlening.

Ervaringen vanuit Collusie

Bij plaatsing van een jonggehandicapte krijgt Collusie van de toeleidende organisatie achtergrondinformatie over de beperking(en). Onbekend is of en op welke manier de consultants na plaatsing de deelnemers begeleiden. De indruk bestaat dat de begeleiding minimaal is. De toegevoegde waarde van de reïntegratiebedrijven als 'tussenschakel' is daarom onduidelijk. De deelnemers hebben met veel 'begeleidende partijen' te maken, vooral als er ook nog contact is met een begeleider van de zorginstelling. Het lijkt Collusie efficiënter om zelf afspraken te maken met zorginstellingen en de IRO-activiteiten zelf uit te voeren. De consultant van het herstelproject zegt hierover dat zij voor kandidaten die nog werkervaring moeten opdoen een volgende keer rechtstreeks contact zal opnemen met Collusie. Hier hoeft wat haar betreft ook geen reïntegratiebedrijf tussen te zitten. Samen met Collusie kan dan na verloop van tijd bekeken worden of Collusie zelf de deelnemer kan plaatsen in regulier werk of dat het toch beter is hiervoor een reïntegratiebedrijf in te schakelen.

4 Effecten

Het project 'Duurzaam aan de slag' kent verschillende doelen:

- het verwerven van (nieuwe) kwalificerende vaardigheden die de jonggehandicapten beter geschikt maken voor werk in sectoren van duurzame economische ontwikkeling;
- tools om arbeidsmarktperspectieven actief op te pakken en aan de slag te gaan;
- waar mogelijk duurzame plaatsing realiseren, waarbij het streven is dat ten minste 40% van de deelnemers na afloop (regulier) aan de slag is.

In dit hoofdstuk bekijken we in hoeverre deze doelen gehaald zijn en welke neveneffecten het project heeft opgeleverd.

4.1 Verwerven van nieuwe vakvaardigheden

Door het werken bij Collusie doen de deelnemers meer kennis op over het milieu en de duurzaamheidssector. Slechts twee deelnemers zijn daadwerkelijk ingestroomd in een milieu-adviesfunctie. Zij zeggen dat ze zeker nieuwe vaardigheden verworven hebben die van belang zijn voor werk als milieu-adviseur, met name door het afleggen van adviesbezoeken en het schrijven van rapporten.

De meeste deelnemers voeren werkzaamheden uit in de facilitaire en ondersteunende dienstverlening. Zij doen in hun werk bij Collusie vooral generieke vaardigheden op en niet zozeer vaardigheden gericht op de sector duurzame economische ontwikkeling. Dit wordt in zekere zin als een voordeel gezien omdat het de mogelijkheden verruimt om na 'Duurzaam aan de slag' elders een baan te vinden. Veel deelnemers hebben bijvoorbeeld beter leren omgaan met computerprogramma's, zoals Word en Excel en zijn vaardiger geworden in het schrijven van zakelijke mails.

4.2 Verwerven van tools om de eigen arbeidsmarktperspectieven actief op te pakken

Het belangrijkste effect van 'Duurzaam aan de slag' is volgens alle betrokkenen dat de deelnemers werkervaring hebben opgedaan. Hierdoor verbeteren de arbeidsmarktperspectieven van de deelnemers. Naast het opdoen van vakvaardigheden levert de werkervaring een positieve bijdrage aan:

- Het verkrijgen van structuur in het leven, een dagritme en leren op tijd op het werk te komen.
- Het verbeteren van de sociale vaardigheden, collegialiteit en communicatieve vaardigheden.
- Beter leren omgaan met de handicap in een werksituatie, er wat makkelijker over kunnen praten.
- Zichzelf beter kennen, duidelijker kunnen benoemen wat belangrijke doelen zijn.
- Het verkrijgen van zelfvertrouwen. De deelnemers voelen zich gewaardeerd, ze merken dat ze meer kunnen dan ze dachten.

De deelnemers worden niet specifiek begeleid in het (leren) solliciteren of het zoeken naar regulier werk. Het idee is dat door het opdoen van werkervaring hun 'empowerment' toeneemt en ze vanzelf actiever aan de slag gaan met solliciteren. De meeste deelnemers zijn overigens van mening dat het nu (na bijna een half jaar) nog te vroeg is om te verwachten dat zij kunnen solliciteren en zoeken naar (regulier) werk. Ze zijn hier nog niet mee bezig. De afgelopen maanden stonden vooral in het teken van inwerken, uren opbouwen en 'het vak' leren.

4.3 Waar mogelijk duurzame plaatsing

Doel van het project is dat minimaal 40% van de deelnemers duurzaam aan de slag komt. Deze doelstelling is op het moment van de evaluatie (nog) niet gehaald. Aan één deelnemer is een zogenaamde 'groeibaan' aangeboden op het hoofdkantoor van Collusie. Zij zal regulier betaald worden, naast haar Wajong-uitkering. Voor de overige deelnemers wordt verlenging met een half jaar aangevraagd.

Eén persoonlijk begeleidster ziet geen reden waarom het de deelnemers, die zij begeleidt, niet zou lukken regulier werk te vinden. Maar volgens de meeste betrokkenen is geen van de deelnemers na een half jaar werkervaring bij Collusie in staat om zijn eigen loon te verdienen. Met name de gezondheid is een grote belemmering. Het eerste half jaar is vooral gebruikt om in een werkritme te komen en langzaam uren op te bouwen. Maar er is nu nog geen prestatiedruk. De deelnemers die op termijn wellicht kunnen uitstromen moeten hier nog mee leren omgaan.

Ook veel deelnemers hebben twijfels of het zal lukken om regulier aan het werk te komen. Ze hebben veelal nog geen concrete ideeën over wat zij na 'Duurzaam aan de slag' kunnen of willen gaan doen. In elk geval willen ze niet thuis gaan zitten. Ze hopen bij Collusie te kunnen blijven totdat ze iets anders gevonden hebben. Of dit mogelijk is, is voor de meeste deelnemers onduidelijk. Ze weten dat Collusie zelf weinig geld heeft om meer reguliere banen te creëren.

Vanuit Collusie wordt aangegeven dat de organisatie zich ervoor inzet dat iedereen die dat wil een verlenging krijgt van een half jaar en bij Collusie kan blijven zolang een reguliere baan niet mogelijk is. Mogelijk kan Collusie hen, voor het deel dat zij daadwerkelijk productief zijn, in dienst nemen en kunnen zij daarnaast hun Wajonguitkering (deels) behouden. Met het UWV zal overlegd worden welke creatieve constructies mogelijk zijn om de doelgroep aan de slag te houden. De directeur heeft drie type banen voor ogen:

- werkend wegkombanen (tijdelijk);
- blijfbanen (op basis van loonwaarde of inleenvergoeding);
- verblijfsbanen (met behoud van uitkering).

4.4 Neveneffecten

'Duurzaam aan de slag' heeft diverse positieve neveneffecten, zowel voor de deelnemers als voor de organisatie Collusie:

- Het toegenomen zelfvertrouwen van de deelnemers straalt ook uit naar hun privé-leven. Mensen in de naaste omgeving zijn geïnteresseerd in wat ze doen bij Collusie, de deelnemers hebben wat te vertellen: "Ook vrienden kijken nu anders naar mij. Ik ben meer waard".
- Hoewel 'Duurzaam aan de slag' specifiek is gericht op hoger opgeleide jonggehandicapten, zijn tijdens de werving ook een aantal andere arbeidsgehandicapten naar voren gebracht door Sonneheerdt en CWI. Drie van hen zijn eveneens aangenomen door Collusie.
- Er is veel achterstallig werk verricht waar medewerkers jarenlang niet aan toekwamen; er is een inhaalslag gemaakt.
- Het project heeft geleid tot meer diversiteit in het personeelsbestand. De jonggehandicapten brengen kleur, humor en een jeugdig elan met zich mee. De jongeren maken op hun beurt graag gebruik van de levenservaring van de wat oudere werknemers bij Collusie.
- Versterking van het sociaal gezicht van de organisatie. Jonggehandicapte werknemers hebben een betere uitstraling naar de buitenwereld dan mensen uit de bijstand of WAO.

- Voor Collusie is het ook prettig om met deze groep te werken omdat ze, vergeleken met ID'ers en WAO'ers, een meer beschermde status hebben.
- Collusie leert omgaan met nieuwe beperkingen en met de technische hulpmiddelen die hiervoor beschikbaar zijn. Die kennis zal verder in de organisatie verspreid worden.

Collusie wil in de toekomst meer nieuwe doelgroepen in huis halen, zoals allochtone jongeren en allochtone vrouwen met een handicap. De directeur wil in een vervolgproject ook een *community* voor jonggehandicapten opzetten: een soort zelfhulpgroep waarbij Wajongers (beter) leren omgaan met de computer en ervaringen kunnen uitwisselen. Hij denkt dat het juist voor deze doelgroep heel belangrijk is om meer in contact te komen met leeftijdsgenoten.

5 Conclusies, aanbevelingen en tips

In dit hoofdstuk gaan we in op de conclusies en aanbevelingen die uit de evaluatie naar voren komen. De conclusies en aanbevelingen worden besproken aan de hand van de belangrijkste succesfactoren en leerpunten in het project. In de laatste paragraaf zetten we de belangrijkste tips nog eens op een rij.

5.1 Algemene indruk is positief

Alle betrokkenen zijn enthousiast over Collusie als plek voor jonggehandicapten om werkervaring op te doen. De organisatie wordt gekenmerkt als laagdrempelig en sociaal. Collusie biedt verschillende soorten werk en zijn er goede mogelijkheden om werk op maat creëren, ook voor hoger opgeleiden. Deelnemers hebben de mogelijkheid om langzaam uren en werkzaamheden op te bouwen. Voor deze jonggehandicapten is dat heel belangrijk, ze kunnen er absoluut nog niet 'volop tegenaan'. Volgens de geïnterviewde consultants zijn er weinig organisaties zoals Collusie, terwijl er wel veel behoefte aan is omdat het reguliere bedrijfsleven steeds hogere eisen stelt. Uit de evaluatie komen de volgende succesfactoren naar voren:

- Een organisatie die open staat voor mensen met een handicap en een veilig leerklimaat creëert: laagdrempelige begeleiding, behulpzaam, vriendelijk.
- Een paar mensen die het project helemaal zien zitten en ervoor willen gaan.
- Geschikte werkplekken op niveau en de mogelijkheid om zo nodig werk op maat te creëren en de uren langzaam op te bouwen.
- Een organisatie die laat merken dat de instroom van jonggehandicapten de organisatie ook wat oplevert, het is geen éénrichtingsverkeer.
- Gelegenheid voor de deelnemers om ervaringen uit te wisselen met andere jonggehandicapten.

Sociale ondernemingen, zoals Collusie, hebben vaak de grootste moeite om het hoofd boven water te houden. Het zijn geen commerciële bedrijven, de sociale doelstelling staat voorop. UWV en gemeenten kunnen bijdragen aan meer werkgelegenheid voor doelgroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt door het sociaal ondernemen te bevorderen. Dat kan door het maken van duidelijke afspraken over bijvoorbeeld aantallen werkervaringsplaatsen, subsidies, het vergoeden van werk aanpassingen óók bij vrijwilligerswerk, het uitvoeren van de IRO-regeling en de inkoop van producten en diensten die de organisaties leveren.

5.2 Een goed begin is het halve werk

Jonggehandicapten zijn een kwetsbare doelgroep. Een project als 'Duurzaam aan de slag' vereist daarom een professionele aanpak, waaronder een goede voorbereiding. Bij Collusie moest nog veel worden uitgezocht en geregeld, ook nadat de deelnemers al waren ingestroomd. De organisatie had nog geen ervaring met instroom van jonggehandicapten en was vooral onbekend met:

- Het vinden van de juiste wervingskanalen. Dit nam erg veel tijd in beslag. Hierdoor waren op het moment van de evaluatie nog niet alle beoogde vijftien deelnemers ingestroomd, maar slechts negen personen.
- Het opstellen van goede contracten voor de deelnemers. Er moest nog van alles worden uitgezocht rond verzekeringen en vergoedingen. De deelnemers kregen vaak pas na maanden hun contract in de bus.

- Het realiseren van de benodigde voorzieningen en aanpassingen. Sommige deelnemers moesten hier maanden op wachten en konden daardoor niet optimaal werken. Eén deelnemer is mede om deze reden uit het project gestapt.

Collusie was niet altijd slagvaardig en sommige deelnemers hadden hier last van. Vooraf was wellicht onvoldoende ingeschat wat er allemaal komt kijken bij de instroom van jonggehandicapten. Een meer professionele voorbereiding is daarom van belang. Aan de andere kant hadden andere partijen de organisatie beter kunnen voorlichten en helpen bij de voorbereiding van het project. Als jonggehandicapten de benodigde werkaanpassing(en) en voorziening(en) al 'in de rugzak' hebben, zou dat de instroom in een werkervaringsplek veel makkelijker maken. Er was bij Collusie ook behoefte aan meer informatie, een publicatie waarin op toegankelijke wijze informatie wordt gegeven over de doelgroep, de wervingskanalen, handicaps die veel voorkomen, benodigde werkaanpassingen en hoe te handelen.

5.3 Helder communiceren, duidelijke afspraken maken

Een belangrijk algemeen leerpunt is dat de communicatie en informatievoorziening beter moet verlopen. Dit geldt zowel richting de deelnemers als binnen de eigen organisatie. Nu was niet altijd duidelijk wie wat moest doen en wat er van elkaar verwacht werd. Hoewel de deelnemers goed geïnformeerd werden over het project in het eerste gesprek, was meer duidelijkheid vooraf gewenst over de opzet. Voor sommige deelnemers was het bijvoorbeeld een teleurstelling om te horen dat het om een aanstelling van slechts zes maanden ging.

In de praktijk hebben deelnemers al snel met drie of vier verschillende begeleiders te maken: leidinggevende, persoonlijk begeleider, consultant zorginstelling en/of reïntegratiebedrijf. De verschillende personen weten nu niet altijd welke contacten de anderen hebben met de deelnemer en wie wat doet. Er zijn ook grote verschillen in de tijd die voor begeleiding kan worden uitgetrokken. Consultants van externe organisaties geven soms bewust minder begeleiding omdat ze ervan uitgaan dat dit bij Collusie goed geregeld is. Bij Collusie is dit echter niet bekend en bestaat er onduidelijkheid over de rol van de externe organisaties. Er zijn geen afspraken gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat is wel van belang.

5.4 Zorgvuldige selectieprocedure, leidinggevenden betrekken

De deelnemers waren in het algemeen tevreden met de wijze waarop de selectieprocedure verliep. Collusie hield daarbij veel rekening met mogelijk eerdere negatieve ervaringen met solliciteren en de angst dat uren niet langzaam kunnen worden opgebouwd. De organisatie heeft geleerd dat een tweede gesprek snel moet volgen op het eerste gesprek, zodat de kandidaat weet waar hij aan toe is. Bij de selectie kan al worden nagegaan welke voorzieningen de kandidaat zelf kan meenemen en welke aangevraagd moeten worden. Een tweede gesprek kan het beste plaatsvinden op de beoogde werkplek, zodat ook ter plekke kan worden nagegaan of aanpassingen nodig zijn.

De wijze waarop afstemming met de beoogd leidinggevenden plaatsvond, kon beter. Leidinggevenden werden nu min of meer 'voor het blok gezet'. Om voldoende medewerking te krijgen is het verstandig om leidinggevenden eerder te betrekken bij de inventarisatie van geschikte taken en werkplekken.

5.5 Professionele begeleiding

Uit de evaluatie blijkt dat de meeste deelnemers heel tevreden zijn over de begeleiding die ze hebben gekregen. Ze zijn vooral tevreden omdat de begeleiders toegankelijk, vriendelijk en hulpvaardig zijn. Er komen wel een paar zaken naar voren die minder goed zijn gelopen, en waarbij de leidinggevende en/of begeleider wellicht eerder had kunnen ingrijpen. Bijvoorbeeld in de gevallen waarbij er sprake was van te weinig werk, de gang van zaken rond het realiseren van de werkaanpassingen en het tijdig opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Met een meer professionele aanpak van de begeleiding kan wellicht nog meer bereikt worden. Belangrijke zaken waaraan in dit verband gedacht moet worden, zijn:

- Duidelijke procedure afspreken voor het opstellen van een POP (bijvoorbeeld een maand na instroom): wie zijn erbij betrokken, wie doet wat, wanneer en op welke momenten wordt de voortgang besproken (en met wie). Extra aandacht voor het formuleren van SMART-doelen.
- Extra aandacht voor de hoeveelheid werk, deelnemers moeten genoeg te doen hebben, ook in het begin. Bij deelnemers die op termijn wellicht kunnen doorstromen naar een reguliere baan is extra aandacht nodig voor het leren omgaan met enige prestatiedruk.
- Voor de deelnemers zou het mooi zijn als de werkervaringsperiode bij Collusie wordt afgesloten met het opstellen van een portfolio. Hierin worden bewijzen verzameld van de kennis, ervaring en competenties die zijn opgedaan.

5.6 Maak de doelen SMART

De beoogde effecten van 'Duurzaam aan de slag' waren:

- Het verwerven van (nieuwe) kwalificerende vaardigheden die hen beter geschikt maken voor werk in sectoren van duurzame economische ontwikkeling.
- Tools om arbeidsmarktperspectieven actief op te pakken en aan de slag te gaan.
- Waar mogelijk duurzame plaatsing realiseren, waarbij het streven is dat ten minste 40% van de deelnemers na afloop (regulier) aan de slag is.

Vrijwel alle betrokkenen zijn van mening dat voor de deelnemers een half jaar werkervaring te kort is om uitstroom naar regulier werk te realiseren. De deelnemers hebben dan ook, met uitzondering van één persoon, nog geen uitzicht op ander werk. We moeten dus constateren dat de kwantitatieve doelstelling van minimaal 40% uitstroom naar regulier werk niet is gehaald.

De deelnemers hebben echter wel veel geleerd tijdens het project en dat was ook een belangrijke doelstelling. Niet zozeer vaardigheden die hen beter geschikt maken voor werk in sectoren van duurzame ontwikkeling, omdat de meeste deelnemers geen werkervaring hebben opgedaan in een milieu-adviesfunctie. Maar wel andere vaardigheden, zoals omgaan met Word en Excel, schrijven van zakelijk mails, werknemersvaardigheden en beter leren omgaan met de handicap in een werksituatie. Alles bij elkaar is het zelfvertrouwen van de deelnemers dankzij het project flink toegenomen.

Dat de beoogde effecten van het project niet allemaal zijn gehaald, ligt niet zozeer aan de uitvoering van het project, als wel aan de mate waarin de doelen SMART zijn geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Het verdient aanbeveling om de doelstellingen in het vervolg meer SMART te formuleren.

5.7 Tips

De belangrijkste tips zijn in onderstaand kader op een rij gezet.

Vorbereiding en werving

- Stel een projectleider aan en geef deze alle tijd en ruimte om van het project een succes te maken.
- Zorg voor heldere informatie over het bedrijf en over het project, maak zonodig een informatiefolder.
- Stel een standaard 'leer-werkcontract' op, waarin o.a. arbeidsrechtelijke zaken goed geregeld zijn.
- Contacten met de juiste wervingskanalen zijn onontbeerlijk om de juiste doelgroep te bereiken.
- Stem verwachtingen over taken en verantwoordelijkheden af met externe organisaties, zoals reïntegratiebedrijven en/of zorginstellingen.

Selectie en aanname

- Geef aan deelnemers vooraf duidelijkheid over de opzet en het doel van een project. Specifieke aandachtspunten zijn bijvoorbeeld de duur van de aanstelling en het beoogde einddoel.
- Zorg voor een vlotte selectieprocedure, laat kandidaten niet in onzekerheid.
- Houd rekening met mogelijk vervelende ervaringen met solliciteren en eerder werk.
- Maak duidelijk dat uren langzaam opgebouwd kunnen worden.
- Stem tijdig af met de beoogde leidinggevenden, zet ze niet 'voor het blok'.
- Stel goede contracten op voor de deelnemers.

Voorzieningen/aanpassingen op de werkplek

- Ga vooraf na welke voorzieningen/aanpassingen nodig zijn en zorg dat deze tijdig gerealiseerd zijn.
- Bepaal wie wat doet en gebruik ondersteuning van gespecialiseerde organisaties.
- Informeer of deelnemers al over voorzieningen beschikken, die ze mee kunnen nemen.

Inwerken en begeleiding

- Maak een checklist aan de hand waarvan inwerken op de werkplek kan plaatsvinden.
- Besteed speciale aandacht aan de communicatie over de handicap bij de introductie op de werkplek.
- Personen die begeleiding geven, moeten hier voldoende tijd voor vrij (kunnen) maken en goed toegankelijk zijn voor deelnemers.
- Stem rollen/verantwoordelijkheden af met alle personen die (mogelijk) bij de begeleiding betrokken zijn: leidinggevende, persoonlijk begeleider en externe consultants.
- Organiseer de mogelijkheid voor jonggehandicapten om ervaringen uit te wisselen.
- Houd in de gaten of deelnemers voldoende werk hebben en op welk moment uren en werkzaamheden kunnen worden uitgebreid.

Doelen

- Bespreek en benoem de te bereiken doelen vooraf en zorg dat ze SMART zijn.
- Bedenk dat naast regulier werk, er ook ander relevante doelen zijn voor de deelnemers, zoals dagritme opbouwen, sociale vaardigheden, computervaardigheden en verkrijgen van meer zelfvertrouwen.
- Zet instrumenten zoals een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en portfolio gestructureerd in om de ontwikkeling van deelnemers te monitoren.

A Gesprekspartners tijdens evaluatie

De volgende personen heeft TNO gesproken ten behoeve van de evaluatie van het project 'Duurzaam aan de slag'.

Directeur Collusie: Hans Brugman
Projectleider 'Duurzaam aan de slag': Gré Tichelaar

Deelnemers:

- L. Bergsma
- S. de Groot
- N. Goudberg
- R. Kusters
- N. van Oosterhout
- P. Pouwels
- J. Rademakers
- M. Schoonbergen

Leidinggevenden en persoonlijk begeleiders:

- David Berg
- Lydia Erhart
- Jacqueline Esseling
- Nirava Manooy

Consulenten bij reïntegratiebedrijven en zorginstellingen:

- John Bond (WRA-Groep)
- Olivier van Buren (Instap)
- Carolina de Jong (Windroos)
- Liesbeth Vernhout (Sonneheerdt)

B Voorbeeld modelcontract

OVEREENKOMST VOOR WERKEN MET BEHOUD VAN UITKERING BIJ STICHTING COLLUSIE

Stichting Collusie is een non-profitorganisatie, die huishoudens en kleinere bedrijven voorlicht over het nemen van eenvoudige milieumaatregelen. De adviezen zijn voor huishoudens en bedrijven kosteloos en vrijblijvend. De advisering is gericht op het duurzaam ondernemen van bedrijven en duurzaam consumeren van huishoudens.

Daarnaast verwerft de stichting opdrachten voor projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling en ontwikkelt zij zich tot een leer-werkorganisatie.

Stichting Collusie heeft verspreid over het land een zestal vestigingen.

Bij de stichting werken veel mensen met een gesubsidieerde baan (voorheen ID-baan) en met behoud van uitkering. De organisatie heeft als beleid om de arbeidsreïntegratie te bevorderen van hoger opgeleiden. Dit gebeurt door het bieden van werkervaring, persoonlijke begeleiding en het aanbieden van opleidingsmogelijkheden. Er zijn weinig reguliere arbeidsplaatsen.

Stichting Collusie, vertegenwoordigd door mw. Lydia Erhart van het Hoofdkantoor en

de heer/mevrouwspreken het volgende af:

Ingangsdatum/duur activiteiten

Met ingang van tot voor gemiddeld uur per week en daarna voor gemiddeld uur per week voor een periode van maanden werkzaamheden verrichten ten behoeve van de stichting, mits dit de activiteiten om een betaalde baan te vinden niet hindert. Bij het beëindigen van deze overeenkomst wordt in principe een opzegtermijn van één maand in acht genomen, tenzij door het aanvaarden van een betaalde baan daaraan niet kan worden voldaan. De lopende werkzaamheden dienen in dat geval zorgvuldig te worden overgedragen. Op verzoek wordt een getuigschrift opgesteld.

Vergoedingen

De heer/mevrouw..... krijgt geen financiële vergoeding voor de werkzaamheden die voor Milieuzorg Amsterdam worden verricht. Wel worden er tegemoetkomingen gedaan in de vorm van reiskostenvergoeding en het volgen van cursussen. Daarnaast wordt een vergoeding betaald op declaratiebasis van werkelijk gemaakte kosten.

Invulling van de activiteiten

De heer/mevrouw..... is werkzaam als <functie> in opleiding bij <vestiging>.

Begeleiding

De heer/mevrouw wordt intern begeleid door <begeleider/ster>.

Vertrouwelijkheid en geheimhouding

Alle informatie, bedrijfsgegevens, gegevensbestanden van Stichting Collusie en overige bij de uitoefening van de werkzaamheden ter kennis komende vertrouwelijke gegevens dienen zorgvuldig te worden bewaard en mogen niet worden doorgegeven aan derden.

Geschillenregeling

In geval van geschillen tussen de medewerker en de leiding zal de kwestie worden voorgelegd volgens de geschillenregeling opgenomen in de arbeidsvoorwaardenregeling van stichting Collusie.

Aansprakelijkheidsverzekering

Stichting Collusie heeft een aansprakelijkheidsverzekering.

Voor akkoord getekend:

Namens Stichting Collusie: Naam: Namens het UWV:

.....

datum: datum: datum:

handtekening

handtekening

handtekening

Het adres van <vestiging> is:

www.collusie.org