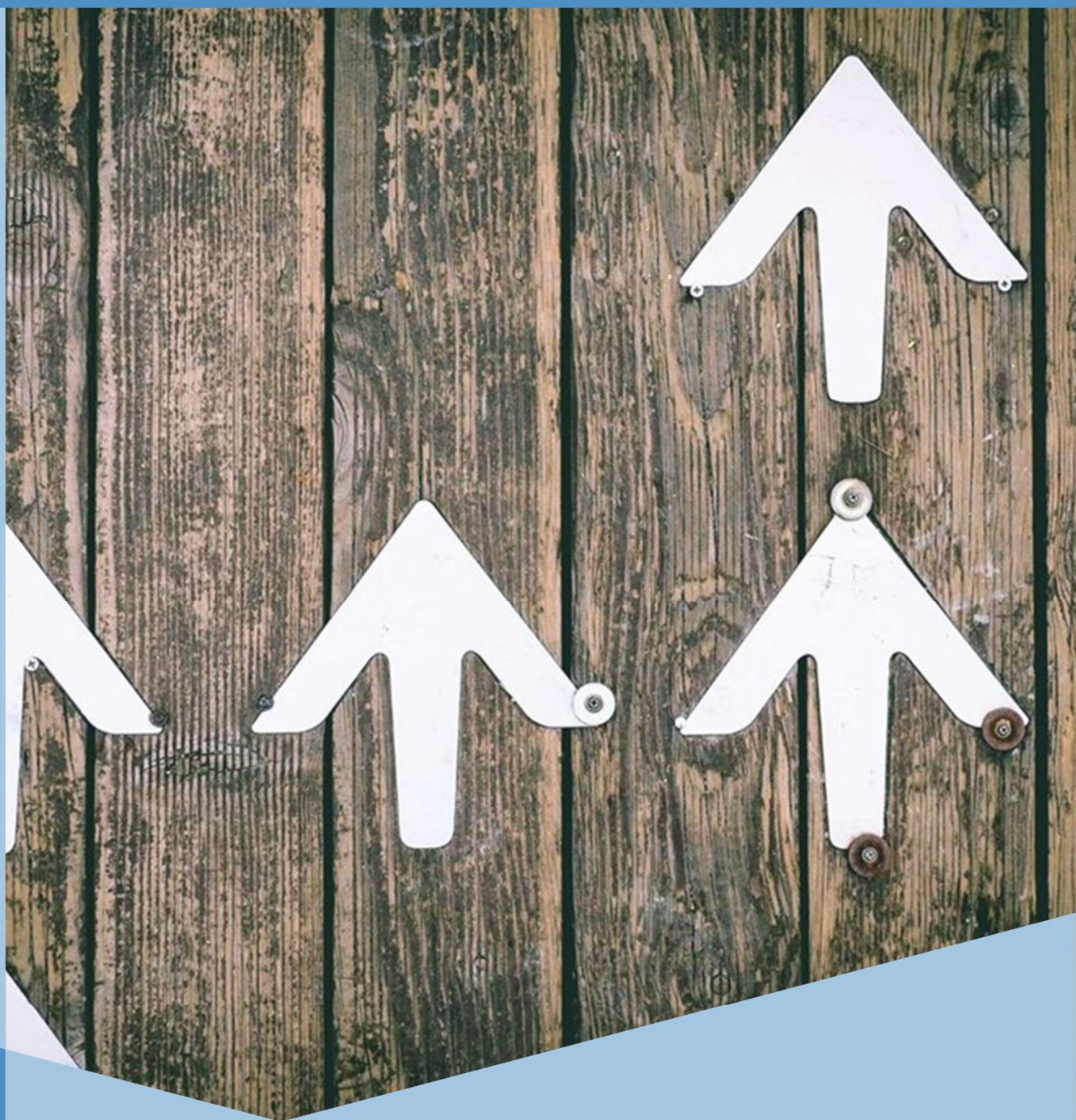




REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK



Aan het Werk!

Evaluatie Alliantie Kansen 2019-2020

- CONCEPT/EINDRAPPORT -

Auteurs

Corine Buers
Noor Galesloot
Miranda Witvliet

Amsterdam, 18 december 2020
Publicatienr. 20005

© 2020 Regioplan, in opdracht van het Platform Jongeren en Werk.

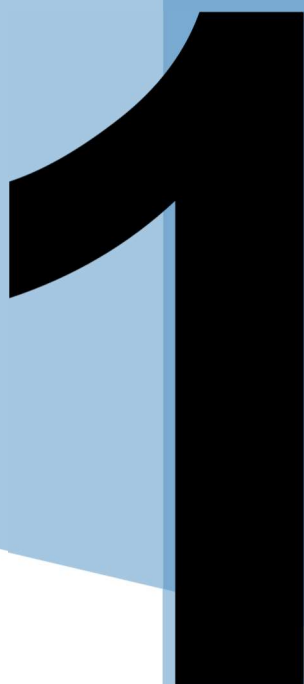
Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

<u>1 Inleiding</u>	<u>1</u>
1.1 Alliantie Kansen	1
1.2 Over het onderzoek	1
1.3 Leeswijzer	3
<u>2 Voortgang Alliantie Kansen</u>	<u>5</u>
2.1 Over het programma van de Alliantie Kansen	5
2.2 Activiteiten en realisatie van de plannen	7
<u>3 Leren van praktijkvoorbeelden</u>	<u>12</u>
3.1 Vier praktijkvoorbeelden	12
3.2 Andere blik op re-integratie	13
3.3 Rode draad in praktijkvoorbeelden	13
3.4 Parallelle en aanvullende inzichten	16
<u>4 Conclusie en geleerde lessen</u>	<u>18</u>
4.1 Belangrijkste resultaten	18
4.2 Geleerde lessen in 3 jaar Alliantie Kansen	19
4.3 Algemeen beeld en richtingen voor de toekomst	20
<u>Literatuur</u>	<u>21</u>
<u>Bijlage A Casusonderzoek</u>	<u>22</u>



Inleiding



1 Inleiding

1.1 Alliantie Kansen

Alliantie Kansen is één van de initiatieven dat wordt ondersteund door het Platform Jongeren en Werk. De alliantie is gestart in 2017 en heeft als doel om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt sneller aan een (duurzame) betaalde baan te helpen. Dat doen zij door jongeren een leer-werktraject aan te bieden bij betaalde voetbalorganisaties (bvo's) en jongeren vervolgens via het netwerk van de bvo's aan het werk te helpen. De jongeren zijn maximaal 27 jaar oud en hebben een arbeidsbeperking, waardoor ze bepaalde werkzaamheden niet of minder goed kunnen uitvoeren. De Alliantie Kansen wordt gevormd door het Leids Inzet Collectief (LIC) en Sport United.¹ Het LIC is de verbindende factor met de bvo's en zorgt er samen met hen voor dat bedrijven vanuit maatschappelijke overweging zich verbinden aan de maatschappelijke carrière van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sport United ondersteunt het uitvoeringsproces.

In 2018 en 2019 is de Alliantie Kansen geëvalueerd door RegioPlan (Dekker & Bertling, 2018; Buers & Witvliet, De bvo als broedsplaats voor arbeidstoeleiding. Evaluatie Alliantie Kansen 2018-2019, 2019). Uit deze evaluatiestudies blijkt dat het programma van de Alliantie Kansen positief wordt gewaardeerd door de verschillende deelnemers en belanghebbenden. Ook zijn er in de eerste twee uitvoeringsjaren randvoorwaarden gecreëerd voor de ontwikkeling van het programma en voor het maken van impact. De inspanningen hebben echter nog niet geleid tot een structureel en goed werkend ecosysteem, waarmee de activiteiten ook na beëindiging van de Alliantie Kansen doorgang kunnen vinden.

In het derde uitvoeringsjaar van de Alliantie Kansen staat het bestendigen en verduurzamen van het project centraal. Er wordt ingezet op uitbreiding van het ecosysteem, het zelfredzaam maken van de betrokken bvo's en het ontwikkelen van een nieuw product (nazorg) om te voorkomen dat jongeren die een arbeidsovereenkomst hebben na afloop van het programma uitvallen (Alliantie Kansen, 2019).

Doelen Alliantie Kansen 2019-2020

1. Het opleveren van een blauwdruk van het ecosysteem met processtappen en bijbehorende acties.
2. Ontwikkelen en opstarten bij een nieuwe bvo.
3. Vergroten van werkgeverengagement en naamsbekendheid van het programma.
4. Ontwikkelen en bieden van nazorg aan 35 jongeren die het programma hebben afgerond.
5. Plaatsing van 25 jongeren op de arbeidsmarkt

In het kader van de evaluatie van het Platform Jongeren en Werk heeft RegioPlan de opbrengsten onderzocht van de Alliantie Kansen in het derde uitvoeringsjaar 2019-2020 (hierna: Alliantie Kansen 3.0). In deze rapportage bieden we inzicht in de inspanningen en resultaten van de Alliantie Kansen anno 2019-2020.

1.2 Over het onderzoek

In deze evaluatie wordt in kaart gebracht in hoeverre de doelen van dit jaar zijn gerealiseerd en wat belangrijke lessen zijn voor de toekomst van de Alliantie Kansen. We onderzoeken in hoeverre de doelstellingen die voor deze periode centraal staan worden behaald en welke werkzame mechanismen en contextfactoren hierbij een rol spelen. Ook vergelijken we de opzet en uitkomsten van de Alliantie Kansen met een aantal andere relevante projecten in Nederland. Deze projecten zetten zich in voor een vergelijkbare doelgroep en hebben een vergelijkbare doelstelling. Tot slot brengen we in kaart welke lessen uit de uitkomsten van de evaluatie te trekken zijn voor de toekomst.

De onderzoeksvragen zijn:

- 1) In hoeverre komen de jongeren die uitstromen uit de bvo's aan het werk bij de sponsors uit de ecosystemen?
 - a. Hoeveel uitgestroomde jongeren komen in de periode Alliantie Kansen 3.0 aan het werk?
 - b. Wat zijn de kenmerken van de jongeren die na uitstroom aan het werk komen?

¹ In eerdere projectjaren werkte het Leids Inzet Collectief samen met het Diversiteitshuis (periode 2018-2019) en met *Everyday Heroes* (voorheen Participatie Certificaat) en Connecting2U (periode 2017-2018).

- c. In hoeverre is de uitstroom naar werk duurzaam? Hoeveel jongeren die via de Alliantie Kansen zijn geplaatst hebben een half jaar na uitstroom nog een arbeidsplaats?
- 2) Welke mechanismen bij de jongeren hangen samen met een succesvolle (en duurzame) uitstroom naar werk?
- 3) Hoe wordt het nazorgtraject vormgegeven?
 - a. Aan hoeveel jongeren wordt nazorg geboden tijdens hun dienstverband?
 - b. In hoeverre zijn jongeren die niet uitstromen naar een dienstverband of daar vroegtijdig uitvallen in beeld voor het nazorgtraject?
 - c. Waar bestaat de nazorg uit?
- 4) In hoeverre draagt de nazorg volgens de jongeren zelf en volgens de werkgevers bij aan minder uitval?
- 5) Op welke wijze worden werkgevers betrokken bij de Alliantie Kansen? In hoeverre draagt dit bij aan een grotere verbintenis van werkgevers bij de Alliantie Kansen?
- 6) Uit welke onderdelen bestaat de blauwdruk voor het ecosysteem?
- 7) In hoeverre helpt de blauwdruk de bvo's om zelfstandig het project uit te voeren?
- 8) Wat zijn de sterke en zwakke punten van de Alliantie Kansen als we dat vergelijken met andere projecten in Nederland voor dezelfde doelgroep en met eenzelfde doel?
- 9) Welke lessen zijn uit de Alliantie Kansen 3.0 te trekken voor de toekomst, in het bijzonder richting groei en opschaling?

Aanpak van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een kwalitatieve aanpak² gevolgd:

I Deskstudy

Doel: Analyse van informatie die uit projectdocumenten verkregen is (projectplannen, verantwoordingsrapportages, opzet blauwdruk).

Resultaat: we hebben de volgende documenten bestudeerd:

- Projectplannen.
- Verantwoordingsrapportages.
- Gegevens over uitstroom van de jongeren.
- Blauwdruk voor de bvo's. Feedback op de blauwdruk hebben we besproken met de initiatiefnemers.

II Telefonische interviews

Doel: Doorvragen op informatie die uit projectdocumenten verkregen is (projectplannen, verantwoordingsrapportages, opzet blauwdruk).

Resultaat: we hebben telefonische gesprekken gevoerd met:

- De initiatiefnemers van de Alliantie Kansen over de voortgang en resultaten van het programma.
- Een werkplekbegeleider die werkzaam is bij een van de bvo's. Met de werkbegeleider is gesproken over de wijze waarop jongeren worden begeleid tijdens en na afloop van het programma.
- Een van de jongeren over hoe de begeleiding tijdens en na afloop van het programma wordt ervaren.

III Case studies

Doel: Op basis van beschikbare documentatie en gesprekken met de projectleiders van andere projecten de ervaringen en uitkomsten van de Alliantie Kansen in een breder perspectief plaatsen en na te gaan wat de Alliantie Kansen kan leren van deze projecten.

Resultaat: we hebben 28 projecten verzameld die in meer of mindere mate vergelijkbaar zijn met het programma van de Alliantie Kansen, waarvan we 4 projecten hebben geselecteerd om van te leren (voor meer informatie: zie Bijlage A). Met een van de projectleiders van de praktijkvoorbeelden is gesproken over de succesfactoren en knelpunten.

² Voor deze evaluatie was voorzien dat we bij jongeren vragenlijsten zouden afnemen bij de start van deelname aan het project en bij uitstroom. Door de Coronapandemie zijn er dit jaar geen nieuwe jongeren ingestroomd. We hebben dan ook geen vragenlijsten kunnen afnemen.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport kent de volgende opbouw. In *hoofdstuk 2* staan we stil bij de voortgang van de Alliantie Kansen. We schetsten een beeld van de ingezette activiteiten en van de resultaten die zijn behaald in de periode 2019-2020. In *hoofdstuk 3* brengen we de belangrijkste bevindingen in kaart die uit andere, vergelijkbare projecten als de Alliantie Kansen naar voren komen. We laten zien wat de kernaspecten, successen en knelpunten zijn van deze projecten en welke lessen uit deze projecten kunnen worden getrokken voor de doorontwikkeling van de Alliantie Kansen. Tot slot presenteren we in hoofdstuk 5 de belangrijkste resultaten en conclusie van dit onderzoek en formuleren we een aantal aanbevelingen voor de doorontwikkeling van de Alliantie Kansen.



Voortgang Alliantie Kansen

2

2 Voortgang Alliantie Kansen

In dit hoofdstuk staan we stil bij de voortgang van de Alliantie Kansen. We schetsen een beeld van de ingezette activiteiten en van de resultaten die zijn behaald in de periode 2019-2020. De informatie van dit hoofdstuk is gebaseerd op projectdocumenten van de Alliantie Kansen en de gesprekken die zijn gevoerd met de initiatiefnemers, een werkplekbegeleider van een van de bvo's, een jongere en een werkgever.

2.1 Over het programma van de Alliantie Kansen



De Alliantie Kansen is één van de initiatieven die wordt ondersteund door het Platform Jongeren en Werk. De Alliantie Kansen is gestart in 2017 en heeft als doel om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt sneller aan een (duurzame) betaalde baan te helpen.



De Alliantie Kansen biedt jongeren een leer-werktraject aan bij betaalde voetbalorganisaties (bvo's) en helpt jongeren vervolgens via het netwerk van de bvo's aan het werk.



Jongeren in de leeftijd van 18 tot en met 27 jaar, die door een arbeidsbeperking ondersteuning nodig hebben bij het verkrijgen en behouden van werk. Dit zijn zowel jongeren die onder de oude Wajongregeling vallen als jongeren die vallen onder de Participatiewet en deel uitmaken van het doelgroepregister

De uitvoering van de Alliantie Kansen verloopt gefaseerd. In de eerste twee jaar (2017 t/m 2019) is ingezet op het opbouwen van regionale ecosystemen rondom betaald voetbalorganisaties (bvo's). Daarbij ging veel aandacht uit naar het organiseren van de benodigde randvoorwaarden. Het derde uitvoeringsjaar (2019-2020) staat in het teken van het bestendigen en verduurzamen van het project.

In dit derde uitvoeringsjaar – Alliantie Kansen 3.0 – worden de ingezette activiteiten gecontinueerd en zet de Alliantie extra in op uitbreiding van de regionale ecosystemen en het vergroten van de zelfredzaamheid van bvo's. Daarnaast wordt ingezet op het monitoren van jongeren die al een arbeidsovereenkomst hebben om zo uitval uit werk te voorkomen. Aan het einde van het derde jaar is het de bedoeling dat de volgende doelstellingen zijn gerealiseerd:

1. Plaatsing van 25 jongeren op de arbeidsmarkt
2. Ontwikkelen en bieden van nazorg aan 35 jongeren die het programma hebben afgerond (in 2020 en eerdere projectjaren)
3. Het opleveren van een blauwdruk van het ecosysteem met processtappen en bijbehorende acties
4. Vergroten van werkgeverengagement en naamsbekendheid van de Alliantie Kansen
5. Ontwikkelen en opstarten bij een nieuwe bvo

Hoewel de Alliantie Kansen in essentie hetzelfde is als voorgaande projectjaren, is de projectorganisatie en de opzet van het programma op een paar (kleine) punten aangepast.

Aanpassingen in de projectorganisatie

In het eerste kwartaal hebben de alliantiepartners (LIC en Sportunited) de tijd genomen om de eigen projectorganisatie goed neer te zetten. Het Diversiteitshuis is niet langer betrokken bij de uitvoering van het project, omdat de betrokkenen van het Diversiteitshuis *“zich niet langer kon vinden in de zienswijze van de Nieuwe Poort en het onvermogen van de Goldschmeding Foundation om haar besluitvormingsprocessen te synchroniseren op het creëren van kansen voor jongeren met een arbeidsbeperking”* (Alliantie Kansen, 2019, p. 8). De Alliantie Kansen bestaat nu uit de partijen: LIC en Sportunited. LIC is de penvoerder van het project en jaagt de verbindingen in de praktijk aan en Sportunited richt zich op het bewaken van het proces en de verslaglegging (o.a. rapportages, ontwikkeling blauwdruk). De rol die het

Diversiteitshuis had in de selectie van jongeren en het bieden van jobcoaching wordt nu ingevuld door gemeenten en de bvo's. Om te zorgen dat de bvo's eigenaarschap ontwikkelen, heeft de Alliantie Kansen samen met de bvo's afspraken en actiepunten geformuleerd over de rol/taakverdeling, werkprocessen en gewenste resultaten voor 2020.

Aanpassingen in de opzet en uitvoering van het programma

In het derde uitvoeringsjaar is de opzet en uitvoering van het programma op een aantal onderdelen aangepast, namelijk: aanpassingen in de werving en selectie, plaatsing bij de bvo en begeleiding van jongeren tijdens en na afloop van het programma (nazorg).

Werving en selectie. Gemeenten zorgen voor kandidaten. Zij voeren een eerste gesprek met potentiële kandidaten, maken een selectie en sturen jongeren vervolgens door naar de bvo. Vervolgens wordt het 'echte' selectieproces gedaan op de bvo door de medewerkers van de bvo (o.a. werkplekbegeleider) en LIC.

Plaatsing bij de bvo. Jongeren komen niet langer in dienst bij de bvo, maar krijgen een werkervaringsplaats bij bvo met behoud van uitkering. Op deze manier worden de kosten en financiële risico's voor een bvo beperkt en het draagvlak vergroot. Dat maakt het voor de bvo ook laagdrempeliger om mee te doen.

Begeleiding van jongeren. Op de bvo worden jongeren dagelijks begeleid door een werkplekbegeleider van de bvo en komt er een aantal keer per week een jobcoach van de gemeente langs. Deze combinatie maakt dat er een vast aanspreekpunt en gezicht is in de bvo en dat er meer zicht is op mogelijke uitstroombmogelijkheden voor jongeren. De jobcoach vanuit de gemeente leert jongeren immers al kennen tijdens het traject bij de bvo en heeft relevante kennis van vacatures en contact met het werkgeversservicepunt. Hoewel de begeleiding van jongeren in de kern niet is veranderd ten opzichte van vorig jaar, zien we wel dat er verschillende trajecten zijn in de bvo's. Ter illustratie, bij Sparta worden jongeren na een werkfitprogramma nu doorgestuurd naar de Beroepentuin voordat zij uitstromen naar een werkgever, terwijl bij andere bvo's (ADO Den Haag, Willem II) deze mogelijkheid er niet is. Wel is het de bedoeling dat ook bij de andere bvo's jongeren al tijdens het traject worden gekoppeld aan een sponsor (werkgever uit het ecosysteem), waar ze een snuffelstage kunnen doen.

Nazorg. In de voorgaande uitvoeringsjaren was nazorg geen vast onderdeel van het programma. Eventuele begeleiding op de werkvloer was in handen van de mogelijkheden die het Diversiteitshuis kreeg van de gemeente. In de Alliantie Kansen 3.0 is nazorg echter wel opgenomen in het programma. Het nazorgtraject gaat in op het moment dat de arbeidsovereenkomst wordt afgesloten en bestaat uit telefonisch contact (telefoon/ whats app) met jongeren en werkgevers of georganiseerde afspraken op de bvo (voor meer informatie zie paragraaf 2.2.).

Tot slot is het goed om te benadrukken dat de afgelopen jaren duidelijk is geworden dat er geen *one size fits all* opzet en uitvoering van het programma is. De uitrol van het programma bij de bvo is en blijft maatwerk, omdat de wensen en mogelijkheden van de bvo's en gemeenten kunnen variëren. Zo hebben Sparta en de gemeente Rotterdam bijvoorbeeld afgesproken dat Sparta een bedrag krijgt voor elke jongeren die uitstroom naar werk, terwijl dit bij andere bvo's niet het geval is.

Tabel 2.1 biedt een overzicht van de verschillende varianten van het programma, zoals dit in de afgelopen jaren is opgezet bij Sparta, ADO Den Haag en recent ook bij Willem II.

Tabel 2.1 Opzet van het programma (2017-2020)

Project	Jaar	instroom	Selectie	Plaatsing	Traject bij bvo	Uitstroom	
		Werving	Selectie	Plaatsing	Begeleiding tijdens traject	Duur traject	Nazorg
ADO Den Haag	2018-2019	UWV	Diversiteits-huis	In dienst bij de bvo	Jobcoach van het Diversiteitshuis	4-6 maanden	X
ADO Den Haag 2.0	2019-2020	Gemeente	Gemeente en Ado	Werkervaringsplaats bij bvo met behoud van uitkering	Werkmeester en begeleiding vanuit de gemeente	1-6 maanden	Plan: Werkplekbegeleider gemeente
Sparta Banenmarsch 1.0	2017-2018	UWV	Diversiteits-huis	In dienst bij de bvo	Vaste werkplekbegeleider van de club	6-12 maanden	X
Sparta Banenmarsch 2.0	2018-2019	Gemeente	Diversiteits-huis	Werkervaringsplek bij bvo met behoud uitkering	Vaste werkplekbegeleider en jobcoach gemeente	1-6 maanden	X
	2019-2020	Gemeente *	Gemeente en Sparta	Werkervaringsplek bij bvo met behoud uitkering	Vaste werkplekbegeleider in dienst van Sparta en jobcoach gemeente	1-6 maanden	Werkplekbegeleider bvo
Willem II	2020	Gemeente	Gemeente en bvo	Werkervaringsplaats bij bvo met behoud van uitkering	Werkmeester en begeleiding vanuit de gemeente	1-6 maanden	Plan: Werkplekbegeleider gemeente

2.2 Activiteiten en realisatie van de plannen

Om de doelen van het derde uitvoeringsjaar te realiseren zijn verschillende activiteiten gepland. Hieronder schetsen we een beeld van de mate waarin het de Alliantie Kansen is gelukt om de geplande activiteiten uit te voeren en tot welke resultaten dit heeft geleid. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de uitvoering van de Alliantie Kansen is beperkt door de coronacrisis, waardoor een groot deel van de activiteiten geen doorgang heeft kunnen vinden en het veel schakelen was op en buiten de club. Daarnaast geeft de Alliantie Kansen aan dat ze een actieve bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelen van een nieuwe alliantie binnen het Platform Jongeren en Werk: de alliantie Werkgeversperspectief.

1. Plaatsing van jongeren op de arbeidsmarkt

Doel: het realiseren van een arbeidsovereenkomst of een proefplaatsing met uitzicht op een arbeidsovereenkomst voor 25 jongeren door jongeren te werven, te selecteren, te plaatsen bij de bvo's (Sparta Rotterdam, ADO Den Haag) en door te laten stromen naar werkgevers uit het regionale ecosysteem (maatschappelijke sponsors van de bvo of andere werkgevers uit de regio).

In de maanden november 2019 tot en met februari 2020 zijn met de bvo's afspraken gemaakt over de plaatsing van 25 jongeren en is gestart met de werving en selectie van jongeren. De bvo's en gemeenten gingen samen aan de slag. De coronacrisis gooide echter roet in het eten. De bvo's sloten hun deuren en ook gemeenten stopten met de werving en selectie van jongeren.

Vanaf de zomer 2020 is via sociale media en kleine bijeenkomsten geprobeerd om jongeren te werven en te selecteren voor het programma, zodat als de bvo's weer open gaan voor externen alles gelijk gestart kan worden. Deze pogingen bleken echter weinig succesvol. Fysiek contact is voor het bereiken van deze groep van groot belang. Daarmee was het dus niet mogelijk om een nieuwe groep van 25 jongeren te plaatsen bij de bvo's. Wel zijn er eind 2019 5 jongeren uitgestroomd van Sparta naar werk. Vier van hen zijn nog steeds werkzaam. Eén van de jongeren moest echter noodgedwongen stoppen door zijn beperking. Over het programma zijn allen betrokkenen positief (zie ook Buers & Witvliet, 2019). Een van de jongeren die via Sparta aan het werk is vertelt:

“Heeft programma heeft zo geholpen. Ik was 100% afgekeurd en had nog nooit een echte job gehad. (...). Ben echt mega gelukkig. Met een omweg is mijn droom (werken met jongeren) uitgekomen. Dat was anders niet gelukt”.

2. Ontwikkelen en bieden van nazorg aan jongeren die het programma hebben afgerond

Doel: voorkomen dat jongeren met een arbeidsovereenkomst uitvallen door 35 jongeren uit huidige en voorgaande projectjaren te monitoren tijdens hun dienstverband.

Een van de activiteiten van het derde uitvoeringsjaar is het organiseren van een nazorg traject. Daarmee wordt getracht om te voorkomen dat jongeren uitvallen bij de werkgever tijdens hun dienstverband. Hoewel de uitstromende jongeren volgens betrokkenen baat hebben bij een intensieve vorm van begeleiding en coaching op de werkvloer, bleek dit financieel niet haalbaar. Er is daarom gezocht naar een “creatieve oplossing”, waarbij is ingezet op het “in contact blijven met de jongeren”.

Het nazorg traject gaat in op het moment dat de arbeidsovereenkomst wordt afgesloten. Bvo's en werkgevers zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de nazorg. In concreto worden zij geacht om jongeren te begeleiden en te coachen en mogelijke knelpunten op te lossen. De Alliantie Kansen biedt de bvo's en werkgevers daarbij ondersteuning door gesprekken te voeren met werkgevers of doorstroompartners³ uit het ecosysteem en met de werkplekbegeleiders op de bvo.

Bij Sparta wordt de nazorg uitgevoerd door de werkplekbegeleider van de bvo. De jongeren kennen hem en hebben al een vertrouwensband met hem opgebouwd tijdens het programma op de bvo. Wanneer jongeren uitstromen, neemt de werkplekbegeleider van de bvo contact met de jongeren op om te horen hoe het gaat. De jongeren nemen contact met hem op of komen op de bvo langs voor een praatje. De werkplekbegeleider hoort wanneer het niet goed gaat en koppelt dit terug naar de Alliantie Kansen, Be- roepentuin en/of gemeente. Van jongeren hoort de werkplekbegeleider terug dat ze dankbaar zijn voor deelname aan het programma en de kansen die ze hebben gekregen. Ook hoort hij dat de meeste jongeren het best wennen vinden op de werkvloer. Ze krijgen doorgaans minder aandacht en begeleiding dan bij de bvo, moeten mee met het ritme en tempo en moeten aansluiting vinden bij de collega's. De werkplekbegeleider zou het dan ook fijn vinden als hij de mogelijkheid krijgt om jongeren ook op de werkplek te helpen.

Een van de jongeren beaamt dat begeleiding op de werkvloer in het begin erg belangrijk is.

“Ik vond het erg spannend om te beginnen. Als iets nieuw is, vind ik het altijd spannend. Hoe het is, of ik het wel kan. Het zijn toch andere werkzaamheden”. Over de begeleiding op de werkvloer door een teamleider en oudere collega (mentor) is deze jongere erg te spreken. “Bij bedrijf X is echt super goede begeleiding. Ik ben heel warm ontvangen (...). Had ook gesprekjes over hoe gaat het, waar loop je tegen- aan, hoe kunnen we dat oplossen. Er was veel controle. Ook mocht ik 's avonds bellen als ik ergens mee zat. Dat is fijn. Ik kon daar op terugvallen”. Naast de begeleiding op de werkvloer, was er ook contact met de werkplekbegeleider van Sparta en de jobcoach (van Connecting2u, voormalig alliantiepartner). “In het begin belde hij <de werkplekbegeleider van Sparta> op om te vragen hoe het gaat, of ik belde of ik ging even langs. Je bouwt toch een band op”. Ook kreeg de jongere hulp van de jobcoach: “Bij hem kon ik echt alles kwijt”. Volgens de jongeren is de begeleiding op de werkvloer belangrijk geweest om een plek in het bedrijf te krijgen.

³ Met doorstroomorganisaties bedoelen we organisaties die jongeren plaatsen en begeleiden bij andere bedrijven (bijv. Werk en Vakmanschap).

3. Blauwdruk

Doelstelling: het opleveren van een blauwdruk om jongeren via een bvo aan het werk te helpen door het ontwikkelen van een document waarin in alle processtappen en bijbehorende acties staan beschreven.

Het ontwikkelen van een blauwdruk is een van de activiteiten van het derde uitvoeringsjaar. Het doel van het document is om te beschrijven welke stappen nodig zijn om jongeren via een bvo aan het werk te helpen. Stakeholders die betrokken zijn bij de opzet van het project ontvangen dit document als er besloten is dat er gestart wordt met het programma van de Alliantie Kansen. Voor het informeren van partijen over het programma wordt gebruik gemaakt van de factsheet die op basis van het onderzoek van RegioPlan is gemaakt over de Alliantie Kansen (Buers & Wivliet, 2020) en is in samenwerking met het Platform Jongeren & Werk een factsheet in ontwikkeling over de opzet van het programma (doel, werkwijze, etc).

In het document wordt aandacht besteed aan vier processen met bijbehorende acties. Daarbij zijn taken weggelegd voor beleidsmedewerkers/casemanagers van de gemeente, betrokkenen van de bvo en de procesbegeleider van de alliantie Kansen.

Beschreven processen in de blauwdruk

1. Onderzoeksfase rondom samenwerking BVO/Gemeente
2. Definitieve vaststelling samenwerking
3. Borging & Evaluatie
4. Organisatie & Uitvoering

Hoewel het document een stappenplan bevat met bijbehorende acties, is een aantal aspecten in dit document onderbelicht. Zo verdienen de begeleiding van jongeren, de organisatie van nazorg, de manier om draagvlak te creëren en enkele praktische punten (zoals het niet opstarten van nieuwe activiteiten aan het begin of einde van het voetbalseizoen) meer toelichting. Het blijkt dat dit belangrijke lessen zijn voor een succesvolle uitvoering van het programma. Daarnaast kan het handig zijn om enkele grafische overzichten toe te voegen over het programma en de uitvoering, zodat de lezer snel overzicht heeft.

Volgens de alliantiepartners helpt een dergelijk stappenplan om het project in de bvo vorm te geven en zijn de bvo's positief over de handvatten die zij krijgen aangereikt. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de uitrol in bvo's maatwerk blijft. Er wordt benadrukt dat alleen het opsturen van de blauwdruk niet voldoende is, omdat bvo's de kennis en know how missen en ook 'geen zin' hebben om de vormgeving en implementatie van het project helemaal alleen op te pakken. Ze hebben hulp nodig bij het regelen (hoe kunnen we dat in onze bvo doen?). Zoals ook beschreven in het projectplan van de Alliantie Kansen (2019), zorgt de blauwdruk er dus niet voor dat de nieuwe werkgevers in de ecosystemen gelijk zelfstandig en duurzaam kunnen opereren, maar wel dat er een basis of start is om dit op te pakken.

4. Vergroten van werkgeverengagement en naamsbekendheid

Doel: Vergroten naamsbekendheid van het programma bij werkgevers/sponsors in de regio door nieuwe partners te acquireren en (ver)binden van partners en een regionaal zakelijk businessevenement te organiseren.

In de voorgaande jaren is er een start gemaakt met het opzetten van een platform waar werkgevers (sponsors) zich aan konden verbinden om betrokken te zijn bij het programma van de Alliantie Kansen. In het derde uitvoeringsjaar was gepland om de bekendheid van dit platform te verbeteren. De bedoeling was om te blijven acquireren en (ver)binden van partners, bestaande en nieuwe maatschappelijk sponsors en/of toekomstige werkgevers voor de jongeren te werven door samenwerking te zoeken met de commerciële tak van de bvo en gebruik te maken van verschillende kanalen direct, sociale media, marketing. Ook was een regionaal zakelijk businessevenement gepland voor de betrokken bvo's, werkgevers en instanties (regionaal), met inhoudelijke thema's en sprekers.

De realisatie van deze plannen is achtergebleven. Volgens de initiatiefnemers heeft corona ervoor gezorgd dat een groot deel van de geplande acties (zoals het regionale zakelijk businessevenement) niet konden doorgang. Tegelijkertijd zien we ook dat er niet is gekozen voor een online event of het online warmhouden van contacten. De alliantiepartners merken hierover op dat het acquireren en actief bezig zijn met bedrijven nu niet zoveel zin heeft, omdat bedrijven nu andere prioriteiten hebben en bvo's ook terughoudend zijn om sponsors 'lastig te vallen' of te belasten.

5.Ontwikkelen en opstarten van een nieuwe bvo

Doel: Ontwikkelen en opstarten bij één nieuwe bvo (Willem II).

Met de ervaringen die is opgedaan in de andere bvo's is een start gemaakt bij een nieuwe bvo, namelijk Willem II. Na stagnering door ziekte van een contactpersoon is het project uiteindelijk gestart bij Willem II. Er is begonnen met de werving van jongeren, maar dit werd onderbroken door de coronacrisis. Daarnaast hebben recentelijk FC Den Bosch en FC Eindhoven interesse getoond voor het project.

De functie van de penvoerder van de Alliantie Kansen bij de KNVB is hier zeer waardevol voor. Vanuit deze functie is het mogelijk om sneller in direct contact te komen met alle algemeen directeuren van de bvo's. Dat is belangrijk voor de uitvoering van een project, omdat bij draagvlak van de algemeen directeur de maatschappelijke afdeling van de bvo veel minder terughoudend is.



Leren van praktijk- voorbeelden

3

3 Leren van praktijkvoorbeelden

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste bevindingen die uit andere, vergelijkbare projecten als de Alliantie Kansen naar voren komen. We laten zien wat de kernaspecten, successen en eventuele knelpunten zijn van andere vergelijkbare projecten en gaan na wat de Alliantie Kansen kan leren van deze projecten. Een nadere toelichting op het casusonderzoek beschrijven we in bijlage A van dit rapport.

3.1 Vier praktijkvoorbeelden

Om na te gaan wat de Alliantie Kansen kan leren van andere, vergelijkbare projecten zijn we op zoek gegaan naar inspirerende praktijkvoorbeelden waarin sport en bewegen wordt ingezet voor arbeidsre-integratie. Op basis van een verkenning van projecten zien we dat de Alliantie Kansen niet alleen staat, maar dat op verschillende plaatsen in Nederland sportverenigingen een rol spelen bij trajecten gericht op participatie. De projecten streven verschillende niveaus van maatschappelijke participatie na, zijn gericht op verschillende doelgroepen en worden uitgevoerd door samenwerking van verschillende partijen (sportverenigingen, gemeenten, maatschappelijke diensten, het UWV en/of uitzend- en re-integratiebureaus).

Voor dit onderzoek hebben we vier projecten geselecteerd, die relevant zijn om te vergelijken met de Alliantie Kansen. In tabel 3.1 zijn deze projecten op hoofdlijnen beschreven. De selectie van de praktijkvoorbeelden is gemaakt op basis van een aantal criteria:

- Vergelijkbaarheid in doelstellingen: projecten waarin deelnemers binnen de context van sportvereniging worden begeleid naar (vrijwilligers)werk of een opleiding;
- Vergelijkbaarheid in doelgroep: projecten waarin de aandacht is gericht op jongeren tussen de 18 en 27 jaar met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Projecten die ook daadwerkelijk in de praktijk worden uitgevoerd;
- Beschikbaarheid van evaluaties waaruit het verloop en uitkomsten van de projecten: cijfers zijn bekend over de werkzaamheid van het project, bijvoorbeeld het percentage jongeren dat na het traject doorstroomt naar werk.

Tabel 3.1 Selectie van praktijkvoorbeelden

Naam	Doel	Doelgroep	Context	Organisaties
Supporters voor Supporters	Vorbereiden van jongeren op werk, zodat deelnemers kunnen doorstromen naar een re-integratietraject, opleiding of (deels) betaalde baan.	Jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt (bijv. Wajong, Wwb), die gemotiveerd zijn om weer aan de slag te gaan.	AZ, Telstar en FC Volendam.	Uitvoerder: MEE & de Wering. Betrokkenen: UWV Werkbedrijf, Pro-Werk, Stichting Vrienden van MEE, Gemeente Alkmaar, Actief Talent, ESF en Instituut Gak.
Jongeren in beweging	Jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar werk of opleiding.	Jongeren van 18 tot 27 jaar met een afstand tot de arbeidsmarkt, zonder startkwalificaties, die geen grote psychische of fysieke problemen hebben.	Locatie Challenge Sports en scholen.	Uitvoerder: Challenge Sports. Betrokkenen: gemeenten, sportclubs en scholen.
Feyenoord Jobscorer	Jongeren voor te bereiden op werk en ze zo mogelijk daarna te plaatsen bij een werkgever binnen het netwerk van Feyenoord.	Wajongers (18-27), die het werk aankunnen qua fysieke capaciteiten, samenwerking, leervaardigheid en die op reisafstand wonen.	Feyenoord.	Uitvoerder: Feyenoord Jobscorer. Betrokkenen: UWV, Rotterdamse bedrijven in netwerk Feyenoord.

Bewegen naar werk	Deelnemers motiveren, zodat zij fysiek en emotioneel in staat zijn om aan de slag te gaan bij een werkervaringsplaats en vervolgens de stap maken naar een betaalde baan.	Langdurig werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar wél met potentieel.	Deelnemende sportverenigingen.	Uitvoerder: Rotterdam Sportsupport. Betrokkenen: gemeente Rotterdam, deelnemende sportverenigingen (zoals RSV Spewers).
-------------------	---	---	--------------------------------	---

3.2 Andere blik op re-integratie

Jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt zitten vaak al geruime tijd thuis, missen diploma's en werknemersvaardigheden (o.a. sociale vaardigheden), hebben vaak een laag zelfbeeld en de moed al een beetje opgegeven. Er is vaak sprake van meervoudige en complexe problematiek. De analyse van de praktijkvoorbeelden laat zien dat de sportvereniging een unieke en aantrekkelijke context is om de participatie van deze groep jongeren te stimuleren. Sportvereniging zoals bvo's hebben een grote verleidings- aantrekkingskracht op (werkzoekende) jongeren en op bedrijven die deze jongeren potentieel in dienst nemen. Deze aantrekkingskracht versterkt zowel de mogelijkheden voor werving van jongeren als voor werving van bedrijven waar deze jongeren naar kunnen doorstromen en werkt daardoor bevorderend voor de matching (Buers & Witvliet). Ook is de sportcontext een geschikte omgeving om allerlei taken en rollen die niet direct sport-gerelateerd zijn te oefenen. Denk aan taken in de horeca, het beheer en onderhoud van het complex of administratieve taken.

Wat opvalt is dat in de praktijkvoorbeelden niet zozeer de sport centraal staat, maar dat de sportvereniging een middel is om jongeren te motiveren weer aan de slag te gaan en een goede context om vaardigheden te leren voor de arbeidsmarkt. Zowel Jongeren in Beweging als Feyenoord Jobscorer geven aan dat sporten doorzettingsvermogen vraagt, evenals (het zoeken naar) werk. Sporten is een goede manier om actiever te worden en mensen te ontmoeten, wat een eerste stap is om te participeren op de arbeidsmarkt. Bij Jongeren in Beweging wordt specifiek ingezet op teamsport, omdat deelnemers zo leren met elkaar om te gaan en te communiceren. Sport sluit bovendien aan bij de leefwereld van de jongeren en sportverenigingen kunnen daarom goed jongeren aantrekken. Feyenoord Jobscorer geeft bijvoorbeeld aan dat jongeren vaak opkijken tegen een club als Feyenoord en er daarom graag willen werken. Bij Jongeren in Beweging worden trainingen en sportclinics geleid door topsporters. Omdat jongeren topsporters vaak als idolen beschouwen, zijn ze eerder geneigd iets van hen te leren.

Daarnaast zien we dat de aanpak van re-integratie in de context van sportverenigingen wordt gekenmerkt door een gezamenlijk aanpak en (nieuwe) samenwerking tussen partijen. Dat samenwerking van belang is, is geen nieuwe informatie. In veel van de interventies op het gebied van re-integratie is immers sprake van samenwerking tussen meerdere partijen. De analyse van de praktijkvoorbeelden laat echter zien dat samenwerking tussen het sportdomein en partners met ervaring op het gebied van re-integratie niet vanzelfsprekend is, maar dat het realiseren hiervan waardevol is voor het bieden van kansen en perspectief voor jongeren. Sportverenigingen beschikken immers over een bijzonder netwerk van lokale werkgevers, die ter beschikking wordt gesteld voor het realiseren van een positieve uitstroom.

3.3 Rode draad in praktijkvoorbeelden

Van drie van de praktijkvoorbeelden zijn cijfers bekend, die laten zien dat de projecten bijdragen aan het bevorderen van de doorstroom naar (betaald) werk of een opleiding. Bij Supporters voor Supporters stroomt volgens de projectleider 80% van de deelnemers door naar een (deels) betaalde baan of opleiding, en bij Jongeren in Beweging is dit 60% (Kenniskbank Sport en Bewegen). Na het traject van Feyenoord Jobscorer is 80% van de deelnemers gemotiveerd om aan de slag te gaan. 2,5 jaar later is 55% van de deelnemers nog steeds geplaatst bij de werkgever (Kenniskbank Sport en Bewegen). Van Bewegen

naar Werk zijn dergelijke cijfers niet bekend, maar onderzoek laat zien dat het traject geassocieerd is met een toename in fitheid en sociale contacten, verhoogde zelfregulatie en een verbeterd zelfbeeld (Rotterdam Sportsupport, 2018).

Maar wat maakt dat de praktijkvoorbeelden een bijdrage leveren aan het re-integreren van jongeren via een sportclub? Op basis van de analyse van de praktijkvoorbeelden hebben we een aantal rode draden in kaart gebracht die van belang zijn voor de re-integratie van jongeren via een sportclub naar werk, namelijk:

1. Persoonsgerichte aanpak
2. Begeleiding gericht op toeleiding naar werk
3. Kleinschaligheid
4. Intensief traject
5. Nadruk op positieve ervaringen
6. Integrale samenwerking in lokale netwerken

1. Persoonsgerichte aanpak

Ten eerste is er bij de vier praktijkvoorbeelden ruimte voor begeleiding van de deelnemer. Hierbij staat de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer centraal. Bij Supporters voor Supporters en Bewegen naar Werk stellen deelnemers een persoonlijk leerplan op, en bij Bewegen naar Werk krijgt de deelnemer individuele ondersteuning van een lifecoach. Het onderzoek naar Bewegen naar Werk wees uit dat het persoonlijk contact tussen begeleider en werknemer bijdroeg aan het succes van het project. Ook in de aanpak van Feyenoord Jobscorer is individuele begeleiding een kernelement, waarbij wordt gekeken waar de jongere het best geplaatst kan worden binnen de organisatie en waar eventueel nog ondersteuning nodig is. Door persoonlijke begeleiding te bieden is het dus mogelijk maatwerk te leveren, oftewel het traject aan te passen aan de wensen en talenten van de jongere. Dit vergroot vervolgens de motivatie bij de deelnemers om zich in te zetten tijdens het project.

Bij deze vier projecten wordt veel belang gehecht aan de motivatie van de jongeren. Bij Supporters voor Supporters wordt tijdens de intake bekeken of de jongere intrinsiek gemotiveerd is om tijd te investeren in het project. Hierbij staat centraal wat de vraag achter de vraag is, oftewel waarom de jongere aan zichzelf wil werken en waarom het zelf niet lukt om aan het werk te komen. Ook wordt gekeken naar welke problematiek er speelt in het leven van de jongere, om te kijken waar op gelet moet worden tijdens het traject. Deze integrale aanpak wordt als succesfactor gezien. Echter, als de jongere kampt met enige vorm van verslaving of ernstige psychische problematiek kan er niet worden gestart met het traject.

2. Begeleiding gericht op toeleiding naar werk

Om de toeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt naar (vrijwilligers)werk of een opleiding te bevorderen, besteden deze projecten aandacht aan het voorbereiden van de deelnemers op werk. Dit wordt gedaan door het vergroten van werknemersvaardigheden door middel van workshops of een cursus. Supporters voor Supporters richt zich bijvoorbeeld op het bieden van structuur om zo weer in het arbeidsritme te komen, omdat het deze jongeren daar vaak aan ontbreekt. Onderwerpen die bij deze trainingen vaak centraal staan zijn solliciteren, problemen oplossen en motivatie. Bij Jongeren in Beweging worden dergelijke lessen verzorgd door begeleiders die uit een vergelijkbaar milieu komen, die vanuit hun eigen ervaring kunnen spreken. Een tweede manier om jongeren voor te bereiden is door werkervaring op te doen. Bij Feyenoord Jobscorer kunnen deelnemers direct aan de slag bij de sportvereniging, en bij Supporters voor Supporters en Bewegen naar Werk wordt een werkervaringsplaats aangeboden. Door werkervaring op te doen leren jongeren arbeidsritme op te bouwen, omgang met collega's en luisteren naar collega's. Bij Supporters voor Supporters wordt in de intake besproken welke werkplek het beste past bij de wensen en talenten van de deelnemer. In veel gevallen weet de deelnemer voorafgaand aan het traject nog niet goed wat voor werk ze zouden willen doen, tijdens het traject proberen ze daar onder begeleiding achter te komen. Dit wordt ook gefaciliteerd door bijvoorbeeld bedrijvendagen, waarbij de deelnemers langsgaan bij bedrijven.

3. Kleinschaligheid

Een derde factor dat naar voren komt uit de praktijkvoorbeelden is kleinschaligheid, waardoor het mogelijk is om maatwerk te leveren. Bij Jongeren in Beweging bestaat een groep uit 30 jongeren, bij Feyenoord Jobscorer slechts 12. Bewegen naar Werk is een groter project, maar hierbij staat individuele aandacht voor de deelnemers centraal. Supporters voor Supporters streeft naar een groep van 14 à 18 jongeren. Uit eerdere ervaringen is gebleken dat deze groepsgrootte voor hen het beste werkt, omdat het met meer deelnemers lastig wordt om persoonlijke ondersteuning te bieden. Aan de andere kant is een kleinere groep kwetsbaarder: wanneer een paar jongeren uitvallen blijf je mogelijk met te weinig deelnemers over.

4. Intensief traject

Een element die alle vier de praktijkvoorbeelden gemeenschappelijk hebben, is dat het traject dat wordt aangeboden intensief is. Bij Jongeren in Beweging krijgen deelnemers drie maanden lang elke werkdag training en les, om zo in het arbeidsritme te komen. Deelnemers die doorstromen naar een opleiding, krijgen bovendien nog een jaar lang begeleiding. Supporters voor Supporters en Bewegen naar Werk bieden beide een traject aan van twee dagen per week, gedurende zes maanden. Bij Supporters voor Supporters kan de intensiviteit van het traject worden opgebouwd naar vier dagen per week, afhankelijk van de mogelijkheden van de deelnemer. In het geval van Feyenoord Jobscorer zijn deelnemers zelf een jaar intensief aan het werk bij de vereniging. De intensiviteit van dit programma draagt volgens de projectleiders bij aan de motivatie om weer aan de slag te gaan.

5. Nadruk op positieve ervaringen

Een succesfactor dat wordt benoemd bij Feyenoord Jobscorer, Bewegen naar Werk en Supporters voor Supporters is de nadruk die gelegd wordt op positieve ervaringen. Jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak negatieve ervaringen met werk of school, en daarom is het belangrijk centraal te stellen wat de deelnemers wel kunnen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van positieve feedback en wordt veel vertrouwen, aandacht en zorg gegeven door de begeleiders. De focus op de talenten van deelnemers wordt door Supporters voor Supporters als een belangrijke succesfactor gezien.

6. Integrale samenwerking in lokale netwerken

Uit de praktijkvoorbeelden blijkt ook dat het van belang is dat de samenwerking tussen clubs en gemeenten worden aangejaagd en geborgd in lokale netwerken. Een belangrijke samenwerkingspartner is het UWV, die bijvoorbeeld de intake van nieuwe deelnemers uitvoert voor Feyenoord Jobscorer. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat de werving door het UWV niet altijd soepel verloopt, omdat casemanagers in het begin niet goed wisten welke jongeren voor Jobscorer in aanmerking kwamen. Ook de samenwerking met de gemeente wordt vooropgesteld. Bij Jongeren in Beweging wordt de intake uitgevoerd door de gemeente. Bij de samenwerking met de gemeente geven zij aan dat het belangrijk is transparant te zijn over de resultaten van het project. Hierdoor is het mogelijk met de gemeente te praten over kosten, baten en uitvoering van het project. Duidelijk is hierbij dat de gemeente ook winst kan behalen door middel van dit project, bijvoorbeeld besparing op uitkeringen en vermindering van overlast op straat.

Zowel Feyenoord Jobscorer als Bewegen naar Werk zetten in op de verbindende functie van de sportvereniging. Feyenoord en Supporters voor Supporters hebben bijvoorbeeld een groot netwerk van verbonden bedrijven, waarin ze potentiële werkgevers kan zoeken voor de deelnemers. Bovendien zet Feyenoord in op het vergroten van dit netwerk door presentaties te geven, om zo bedrijven te informeren en enthousiasmeren. De insteek is dat Feyenoord Jobscorer goede werknemers levert, die een jaar werkervaring hebben. Indien een werkgever overweegt een deelnemer aan te nemen, krijgen ze eerlijke informatie en advies over regelingen. Supporters voor Supporters betreft ook externe partijen die kennis en expertise kunnen bieden, zoals organisaties die veel weten over trainen. Zij merken dat het bij de samenwerking belangrijk is om vooraf duidelijke verwachten te creëren en afspraken te maken. Sommige bedrijven hebben weinig kennis over de doelgroep en passen daarom hun aanbod onvoldoende aan op deze jongeren. De bedrijven waar de jongeren aan het werk gaan krijgen ook veel informatie over de werknemers, waarbij niet zozeer wordt gefocust op hun beperkingen maar op hoe ze het beste begeleid kunnen worden in hun werkzaamheden.

3.4 Parallellen en aanvullende inzichten

Wanneer we informatie die we ophaalden uit de casestudies vergelijken met de Alliantie Kansen dan zien we een aantal duidelijke parallellen. Net als bij de vier praktijkvoorbeelden zijn de vijf rode draden in de Alliantie Kansen aanwezig. Ook bij de Alliantie Kansen wordt ingezet op een persoonlijke aanpak, toeleiding naar werk, is het programma kleinschalig, laagdrempelig en gericht op succeservaringen en is er sprake van samenwerking tussen bvo's en andere partijen in lokale netwerken.

Waar de begeleiding aan jongeren vaak stopt op het moment dat deelnemers uitstromen, is dat niet het geval bij Supporters voor Supporters en de Alliantie Kansen. Beiden projecten zetten in op een warme overdracht naar werkgevers en proberen om – binnen de financiële mogelijkheden – contact te houden met jongeren in de eerste periode dat zij werkzaam zijn. De initiatiefnemers van beiden projecten benadrukken dat deze vorm van nazorg van belang is voor het realiseren van een duurzame uitstroom en dat het van belang is dat daar voldoende financiële middelen voor beschikbaar zijn.

Wat opvalt in de casestudies en in de Alliantie Kansen is dat de competentieontwikkeling bij deelnemers weinig methodisch en systematisch is. Het afnemen van een assessment of in een vroegtijdig stadium systematisch de competenties en interesses van jongeren verkennen kan interessant zijn om het leerproces van jongeren te sturen. Volgens het onderzoek van Van Der Haar et al. (2018) kan dat stevigheid aan de interventie geven, omdat het handvatten biedt voor werkplekbegeleiders en jobcoaches om zicht en sturing te geven aan het ontwikkelpotentieel van de jongeren. Ook kan er op deze manier in een vroeg stadium een verbinding worden gelegd tussen een jongere en een potentiële werkgever. Dat ontstaat op dit moment nu min of meer toevallig, bijvoorbeeld op een wedstrijddag zoals een van de jongeren vertelt.

Daarnaast valt op dat in alle projecten integrale samenwerking in lokale netwerken wordt nagestreefd, maar dat het opbouwen en borgen hiervan niet gemakkelijk is. Aanpakken waarbij een netwerk actief ingezet kan worden bij het zoeken naar een baan zijn kansrijk. Maar dat vraagt ook tijd, gezamenlijke doelen, actieve inbreng, het delen van informatie en het spreken van delfde taal. Zo is het bijvoorbeeld erg handig dat de mensen die verantwoordelijk zijn voor de eerste selectie van kandidaten (zoals de casemanager van het UWV/de gemeente) goed op de hoogte is van en betrokken is bij het project.

Wat betreft de rol van de corona-maatregelen bij de uitvoering van het project hebben we alleen informatie over Supporters voor Supporters. De projectleider noemt dat ze merken dat fysieke bijeenkomsten gunstiger zijn voor de motivatie van de deelnemers dan online bijeenkomsten. Daarom zetten zij in op extra individuele begeleiding van de deelnemers. Veel van deze jongeren hebben dergelijke begeleiding hard nodig in coronatijd, omdat ze vaak een beperkt sociaal netwerk hebben. Ook past Supporters voor Supporters het aanbod aan trainingen aan. Aangezien het lastiger is voor de jongeren om zich te concentreren tijdens online bijeenkomsten, bieden zij in plaats van vier workshops per week slechts drie kortere online workshops aan. Dit aanbod wordt aangevuld met individuele begeleiding, zo mogelijk via beeldbellen.



Conclusie en geleerde lessen

4

4 Conclusie en geleerde lessen

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste bevindingen van de evaluatie van het derde uitvoeringsjaar van de Alliantie Kansen. Op basis van de bevindingen schetsen we een algemeen beeld over de voortgang van het project en geven we richtingen aan voor de toekomst.

4.1 Belangrijkste resultaten

Plaatsing van jongeren: belemmerd door de corona-maatregelen

In het derde uitvoeringsjaar is ingezet op het begeleiden van 25 jongeren via de bvo naar de arbeidsmarkt. De bvo's zijn bereid om het programma uit te voeren en de benodigde contracten daarvoor zijn getekend. Door de corona-maatregelen kon er echter geen nieuwe groep starten. Wel zijn er vijf jongeren van Sparta uit eerdere projectjaren uitgestroomd naar werk. Deze jongeren hebben allen werk gevonden bij werkgevers uit het netwerk van Sparta. Vier van de vijf zijn nog steeds werkzaam en één van de jongeren is uitgevallen tijdens de arbeidsovereenkomst.

De uitstroom naar werk komt vaak spontaan of organisch tot stand. De werkplekbegeleider en/of jobcoach spelen hierbij een belangrijke verbindende rol. Zij zijn via de begeleiding op de hoogte van het potentieel van jongeren en hun interesse en spelen vaak een belangrijke rol in de bemiddeling naar werk. Voor een duurzame uitstroom is een goede opvang op de werkplek van belang. Het gedrag en de klik met de teamleider, mentor en collega's spelen hierbij een belangrijke rol. Dit maakt duidelijk dat begeleiding en nazorg op de werkplek van groot belang zijn.

Nazorg is vormgegeven en van nut, maar nog weinig structureel

In het derde uitvoeringsjaar is ook ingezet op het organiseren van een nazorg traject om te voorkomen dat jongeren uitvallen en de investeringen in het ecosysteem verloren gaan. Aan de vijf jongeren die het programma deze periode hebben verlaten is nazorg aangeboden. De nazorg aan jongeren wordt verzorgd door de werkplekbegeleider van Sparta en bestaat uit (telefonische) gesprekken met jongeren over hoe het gaat. Met de contactpersonen van werkgevers heeft de initiatiefnemer van de Alliantie ieder kwartaal contact om problemen en mogelijk uitval op de werkvloer te voorkomen.

Voor jongeren is nazorg van belang, alhoewel op basis van de beschikbare informatie niet goed kan worden vastgesteld welke nazorg (jobcoach, werkplekbegeleider, werkgever) nu echt essentieel. Wel is duidelijk dat het voor jongeren belangrijk is dat ze het gevoel hebben ergens op terug te kunnen vallen.

Hoewel er vorm wordt gegeven aan nazorg, is er geen sprake van een structureel traject met frequente monitoring vanuit het programma of de bvo. De overgang naar werk is voor veel jongeren een enorme uitdaging, waarbij zij baat hebben bij ondersteuning. Het is daarom raadzaam om het nazorg traject op een meer gestructureerde wijze vorm te geven door in de eerste 12 maanden na de start van de arbeidsovereenkomsten op vaste momenten tijd in te bouwen voor monitoring, reflectie en individuele begeleiding. Idealiter wordt dit verzorgd door een persoon waar de jongeren al een vertrouwensband mee heeft (bijvoorbeeld bekende jobcoaches of de werkplekbegeleider van de bvo). Daarnaast is het raadzaam om ook de jongeren die niet uitstromen naar werk te volgen en ondersteuning te bieden bij het zoeken naar een passende plek.

Uitbreiden en verduurzamen van het ecosysteem: weer een stapje verder

In het derde uitvoeringjaar zijn plannen gemaakt voor het verduurzamen en uitbreiden van het ecosysteem rondom bvo's. Hoewel de bvo's nog lang niet allemaal zelfredzaam zijn, zien we wel dat bvo's en gemeenten elkaar nu beter weten te vinden. Bvo's en gemeenten hebben meer eigenaarschap gevonden en voelen zich nu meer verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Dat zorgt ervoor dat de Alliantie Kansen minder bezig is met micro-management, hetgeen de weg vrij maakt voor een andere rol en opschaling.

Wat betreft de uitbreiding van het ecosysteem met werkgevers zijn nog meer inspanningen nodig om het project te laten draaien. Hoewel er plannen zijn gemaakt voor uitbreiding van ecosysteem het vergroten van de zichtbaarheid bij werkgevers, zijn deze niet van grond gekomen. Corona is daarbij een

belemmering, maar tegelijkertijd is er geen tot weinig werk gemaakt van het actief warmhouden van contacten. Dit maakt dat er straks weer (deels) opnieuw moet worden gebouwd aan het netwerk.

Wel zijn er in de projectperiode verbindingen gelegd met nieuwe bvo's. Bij Willem II is het traject gestart en er zijn twee nieuwe bvo's die interesse hebben in het programma van de Alliantie Kansen. Daarnaast wordt de potentie van opschaling met meer bvo's vergroot door de nieuwe functie van de penvoerder van de Alliantie Kansen bij de KNVB.

Ontwikkeling van de blauwdruk: puntjes op de i

De ontwikkelde blauwdruk biedt handvatten voor bvo's voor het formuleren van afspraken en acties om het project van de Alliantie Kansen uit te voeren. De status van de blauwdruk is die van een startdocument, waarbij samen met de betrokken partijen nadere invulling aan gegeven moet worden, zodat het in de eigen context past. Dit vraagt maatwerk. De begeleiding daarbij vanuit de Alliantie Kansen is nodig en wenselijk.

Daarnaast is het wenselijk om de blauwdruk op nog een aantal punten aan te scherpen. Zo bevat het momenteel nog weinig informatie over wat van belang is in het bieden van begeleiding en nazorg aan de jongeren. Tevens kan het handig zijn om de lezer meer overzicht te bieden door enkele grafische overzichten toe te voegen en kan de blauwdruk op een aantal aspecten concreter en praktischer.

Meerwaarde Alliantie Kansen: nazorg is onderscheidend

Op verschillende plekken in Nederland zijn initiatieven op het gebied van sport en arbeidsre-integratie. De Alliantie Kansen richt zich op vergelijkbare elementen als de selectie van vier initiatieven die we onder de loep hebben genomen. Alle projecten zijn kleinschalig en laagdrempelig, bieden een persoonlijke aanpak, zijn gericht op de toeleiding naar werk en op het opdoen van succeservaringen, en zijn ingebed in lokale netwerken. Binnen de verschillende initiatieven (inclusief de Alliantie Kansen) worden deze elementen als cruciaal ervaren om succes te kunnen bereiken.

Uit de eerdere evaluatie van de Alliantie Kansen (Buers en Witvliet, 2019) blijkt dat ongeveer 80% van de jongeren die bij de bvo aan de slag is gegaan is uitgestroomd naar werk. Van de vijf jongeren die in deze projectperiode (Alliantie Kansen 3.0) is uitgestroomd naar werk, zijn er vier nog aan het werk. Deze resultaten van de Alliantie Kansen zijn in dezelfde orde van grootte als de drie projecten waar uitstroomcijfers van bekend zijn: 80% uitstroom naar werk bij Supporters voor Supporters, 60% bij Jongeren in Beweging en 55% 2,5 jaar later nog steeds aan het werk bij Feyenoord Jobscorer.

Ten opzichte van de onder de loep genomen initiatieven onderscheidt de Alliantie Kansen zich wat betreft de focus op nazorg. Alleen Supporters voor Supporters biedt dit ook aan. De lessen die geleerd kunnen worden uit de andere initiatieven zijn dat er ondanks corona creatieve (online) oplossingen te bedenken zijn om met de jongeren in contact te blijven. Ook kan een meer methodische en systematische manier van begeleiding bieden aan de jongeren en voldoende aandacht voor het aanjagen en borgen van de lokale samenwerking het programma effectiever maken. Deze laatste twee punten kwamen ook in de andere initiatieven naar voren als leerpunten.

4.2 Geleerde lessen in 3 jaar Alliantie Kansen

De activiteiten die zijn uitgevoerd in drie jaar Alliantie Kansen, gecombineerd met inzichten uit de literatuur en van andere vergelijkbare initiatieven, maken duidelijk dat verschillende lessen zijn te trekken over de manier waarop bvo's een positieve bijdrage kunnen leveren aan de re-integratie van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Organisatie

1. De wereld van het betaald voetbal is hiërarchisch ingericht. Draagvlak van bovenaf (de algemeen directeur) is cruciaal om het project goed te laten landen in de bvo's.

2. Het stimuleren van verbindingen en samenwerking tussen de maatschappelijke en commerciële tak van de bvo is belangrijk om het project goed in de organisatie in te kunnen bedden.
3. Het is belangrijk om het project zichtbaar te maken in de bvo en successen te delen.
4. Nieuwe activiteiten kunnen beter niet opgestart worden aan het eind of de opstart van een voetbalseizoen.
5. Belangrijk om institutionele verbindingen tussen sport en het sociale domein te leggen. Een belang bij de resultaten van het programma vanuit UWV en gemeenten maakt dat deze partijen mede-eigenaar kunnen zijn. Ook op uitvoerend niveau is de samenwerking tussen de werkplekbegeleider en een jobcoach vanuit de gemeente een goede manier om verbinding te creëren.

Begeleiding

1. Verslaving of ernstige psychische problematiek belemmeren mogelijk een succesvolle plaatsing. Daar moet in de selectie van deelnemers rekening mee gehouden worden.
2. Een persoonsgerichte, positieve aanpak en begeleiding voor jongeren gericht op de toeleiding naar werk is van belang. De begeleiding van de jongeren kan het beste gedaan worden door een ervaren werk(coach) die weet hoe je moet omgaan met de doelgroep, kennis heeft van het netwerk en weet hoe je een vertrouwensband kunt opbouwen met de jongeren.
3. Een methodische en systematische aanpak biedt stevigheid aan de begeleiding en handvatten voor werkplekbegeleiders en jobcoaches.
4. Nazorg is een belangrijke component in de begeleiding om uitval te kunnen voorkomen.

4.3 Algemeen beeld en richtingen voor de toekomst

De uitbraak van corona heeft het bereiken van de doelen van het derde uitvoeringsjaar van de Alliantie Kansen duidelijk belemmerd. Er zijn geen nieuwe jongeren ingestroomd en ook zijn de ecosystemen rond de bvo's niet verder ontwikkeld. De inzet van nazorg is voorzichtig van de grond gekomen en wordt als een meerwaarde ervaren door de verschillende betrokkenen. Wat betreft de zelfstandigheid van de bvo's zijn er dit jaar stappen gezet met de ontwikkeling van de blauwdruk en door de duidelijkere inbedding van het programma in de lokale context. De connectie met gemeenten is op uitvoerend niveau van de grond gekomen door de samenwerking tussen de werkplekbegeleider vanuit de bvo en de jobcoach vanuit de gemeente. De gedeelde doelen en gesignaleerde meerwaarde vanuit zowel de bvo als de gemeente biedt kansen voor structurele borging (en financiering) van het programma in de lokale context.

Een volgende opschalingsfase zou kunnen passen bij de doelen van het Platform Jongeren en Werk. De werkzame elementen van de Alliantie Kansen en de tot nu toe bereikte resultaten zijn vergelijkbaar met een aantal andere soortgelijke initiatieven in het land. De Alliantie Kansen onderscheidt zich hierbij door de inzet op nazorg en door de kansen om het project op meerdere plekken in het land bij bvo's te kunnen aanbieden. Om een nieuwe fase in te kunnen gaan is het van belang dat de geleerde lessen over de organisatie van het project en over de begeleiding (inclusief nazorg) worden doorvertaald naar nieuw in te richten projecten bij bvo's. Ook de actieve opbouw van het ecosysteem en het betrekken van werkgevers vergt in deze corona-tijden extra aandacht en creativiteit. Ondersteuning vanuit de Alliantie Kansen is belangrijk om het programma bij nieuwe bvo's goed van de grond te laten komen. De blauwdruk (aangevuld met kennis over wat belangrijk is in het begeleiden van de jongeren) is daarbij handig, maar er is kennis en maatwerk nodig om het project ook in de praktijk te laten slagen.

Literatuur

Alliantie Kansen. (2019). *Projectplan uitvoeringsjaar*.
Alliantie Kansen. (2019, Oktober). *Eindrapport Alliantie Kansen*.
Alliantie Kansen. (2020). Verantwoordingsdocument eerste kwartaal.
Buers, C., & Witvliet, M. (2019). *De bvo als broedsplaats voor arbeidstoeleiding. Evaluatie Alliantie Kansen 2018-2019*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
Buers, C., & Witvliet, M. (2020). *Factsheet Alliantie Kansen 2018-2019*. Amsterdam: Regioplan B.V.
Dekker, F., & Bertling, L. (2018). *Vershil maken. Een evaluatieonderzoek naar effectieve aanpakken jeugdwerkloosheid*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Kennisbank Sport en Bewegen. Bewegen naar Werk (Rotterdam): Beter zicht op langdurig werkzoekende met potentieel. Geraadpleegd van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=4818&m=1439880586&action=file.download>

Kennisbank Sport en Bewegen. Feyenoord Jobscore (Rotterdam): We geven Wajonger positieve werkervaring mee. Geraadpleegd van: <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=4817&m=1439880421&action=file.download>

Kennisbank Sport en Bewegen. Jongeren in Beweging (Rotterdam): Transparante werkwijze maakt kosten en resultaten inzichtelijk. Geraadpleegd van: <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=4821&m=1439881155&action=file.download>

MEE & de Wering. Supporters voor Supporters. Geraadpleegd van: <https://www.meewering.nl>

Rotterdam Sportsupport (26 juli 2018). Bewegen naar Werk: resultaten onderzoeksrapport. Geraadpleegd van: <https://www.rotterdamsportsupport.nl/actueel/bewegen-naar-werk-resultaten-onderzoeksrapport>

Bijlage A Casusonderzoek

De opzet en de uitkomsten van de Alliantie Kansen zijn vergeleken met andere, soortgelijke projecten die in het land worden uitgevoerd. Voor het selecteren van deze projecten hebben we de volgende criteria gebruikt:

- Vergelijkbaarheid in doelstellingen;
- Vergelijkbaarheid in doelgroep;
- Projecten die ook daadwerkelijk in de praktijk worden uitgevoerd;
- Beschikbaarheid van evaluaties waaruit het verloop en uitkomsten van de projecten.

Het analysekader dat ten grondslag ligt aan de casestudie bevat een inventarisatie van de context van het project (doelgroep, uitvoeringscontext, betrokken actoren, etc.), de activiteiten die zijn ingezet om jongeren naar werk te begeleiden en de opbrengsten van het project voor jongeren en andere stakeholders. Dit biedt de mogelijkheid om op systematische wijze inzicht te krijgen in de kernaspecten van de projecten alsook mogelijke successen en knelpunten.

In totaal hebben we 28 projecten gevonden die potentieel voldoende vergelijkbaar zijn met het programma van de Alliantie Kansen. We hebben vervolgens vier projecten geselecteerd, die qua opzet en aanpak de meeste gelijkenis vertonen met de Alliantie Kansen en die voldeden aan de selectiecriteria a t/m d.

Tabel A Overzicht van projecten

Geselecteerde projecten	
Supporters voor Supporters	Feyenoord Jobscoor
Jongeren in beweging	Bewegen naar werk
Projecten die niet zijn geselecteerd	
Alleen jij bepaalt wie je bent	Ik ben P.A.
Be InterACTIVE - vrouwen, sport met ons mee	Leerwerkplekken bij sportvereniging
Bewegen werkt	Sportmaat voor Werkdaad
Bewegend naar werk (Heemskerk)	Sportnetwerk(t)
Beweging als Warming-up voor Re-integratie (BWR)	Sportwerkt!
De harde leerschool	Stapjefitter
De werkwinkel	Supporters van elkaar
Dutch Trainee Cup	Team 12
Fier & Sterk	Vooruit met topsporters
Fit up! (Bewegen werkt)	Warming up
Futsal Chabbab	YETS (Youth Empowerment Through Sports)
Gouden kans project	Your next step

NB: Bovenstaande projecten zijn gevonden op website van sportclubs, allesoversport.nl en het Kenniscentrum Sport&Bewegen.

Beknopte casusbeschrijvingen

Hieronder lichten wij kort toe op welke wijze de vier praktijkvoorbeelden uit de selectie de jongeren re-integreren in de maatschappij of begeleiden naar (vrijwilligers)werk of een opleiding.

Project 1: Supporters voor Supporters

Supporters voor Supporters is een project in Noord-Holland van MEE & de Wering, waarbij jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld met een Wajong- of bijstandsuitkering) werkervaring opdoen bij een bvo (bron: MEE & de Wering). Doelstelling is dat deze jongeren doorstromen naar een re-integratietraject, opleiding of betaalde baan. Deelnemende jongeren werken zes maanden lang, twee dagen per week bij een bedrijf dat onderdeel is van het netwerk van de bvo. Daarnaast zijn ze één keer per twee weken op de club om over hun ervaringen te praten en te werken aan een persoonlijk leerplan, en kunnen ze sporten bij de club. Na afloop van het traject stroomt 80% van de deelnemers door naar een (deels) betaalde baan of opleiding.

Project 2: Jongeren in Beweging

Jongeren in Beweging is in 2007 gestart in Rotterdam door Challenge Sports. Doel van dit project is om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt en zonder startkwalificatie, toe te leiden naar werk of een opleiding (Kennisbank Sport en Bewegen). Drie maanden lang sporten deelnemers elke dag anderhalf uur lang en krijgen ze anderhalf uur les in solliciteren, oplossen van problemen (bijvoorbeeld schulden) en het belang van een opleiding. Hierbij worden ze in groepsverband begeleid door topsporters en twee vaste coaches. Als de jongeren na het traject doorstromen naar een opleiding, krijgen ze nog een jaar begeleiding. Na het traject stroomt 60% van de deelnemers door naar werk of een opleiding. In 2013 stroomden 240 jongeren door. Na zeven of acht maanden waren 200 van deze jongeren nog steeds aan het werk of gingen ze naar school.

Project 3: Feyenoord Jobscorer

Feyenoord Jobscorer is een project voor Wajongers in Rotterdam, gestart in 2012 door voetbalorganisatie Feyenoord. Het project heeft als doel om Wajongers voor te bereiden op werk, door ze de mogelijkheid te bieden werkervaring op te doen binnen de organisatie van Feyenoord (Kennisbank Sport en Bewegen). Het programma duurt één jaar en is opgedeeld in vier fasen. In de eerste drie maanden doen de jongeren allerlei klusjes op het terrein. In de volgende fasen verrichten jongeren telkens drie maanden lang werkzaamheden op een andere plek in de organisatie, bijvoorbeeld schoonmaken, onderhoud, administratief etc. Hierbij worden ze persoonlijk begeleid door een coach en wordt er gekeken waar ondersteuning nodig is en waar de jongere het beste op zijn/haar plek is. Daarnaast volgen de deelnemers workshops over solliciteren, weerbaarheid en motivatie. Als het traject voorbij is wordt er gekeken of de jongere kan gaan werken bij een bedrijf binnen het netwerk van Feyenoord. Na afloop van het traject is 80% van de deelnemers gemotiveerd om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Na 2,5 jaar is 55% van de deelnemers nog steeds bij een werkplek geplaatst.

Project 4: Bewegen naar Werk

Bewegen naar Werk is in 2014 opgericht door Rotterdam Sportsupport en heeft als doelstelling om langdurig werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden (Kennisbank Sport en Bewegen). Deelnemers sporten zes maanden lang 2 dagen per week en krijgen daarnaast begeleiding van een lifecoach op het gebied van voeding, persoonlijke ontwikkeling, gedrag, zelfredzaamheid en omgang met stress. Deelnemers waarvan na een paar weken of maanden duidelijk is dat zij kans maken op de arbeidsmarkt krijgen een werkervaringsplaats of een cursus aangeboden. Onderzoek naar Bewegen naar Werk laat zien dat dit programma leidt tot toegenomen fitheid, verhoogde zelfregulatie, toename in sociale contacten en een verbeterd zelfbeeld bij de deelnemers.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl