REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK



De bvo als broedplaats voor arbeidstoeleiding

Evaluatie Alliantie Kansen 2018-2019

De bvo als broedplaats voor arbeidstoeleiding
Evaluatie Alliantie Kansen 2018-2019

- CONCEPTRAPPORT -

Auteurs
Corine Buers
Miranda Witvliet

Amsterdam, 13 september 2019
Publicatienr. 18127

© 2019 Regioplan, in opdracht van De Nieuwe Poort.

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 verveelvoudigd, 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.

REGIOPLAN

Inhoudsopgave

1 Inleiding 1
1.1 Aanleiding van dit onderzoek 1
1.2 Doel en onderzoekvragen 1
1.3 Aanpak van deze evaluatie 2
1.4 Leeswijzer 5

2 Opzet Alliantie Kansen 7
2.1 Ambitie en doelen 7
2.2 Strategie 7
2.3 Structuur 8

3 Activiteiten 12
3.1 Ontwikkeling van het ecosysteem 12
3.2 Plaatsing en doorstroom jongeren 14

4 Opbrengsten anno 2019 16
4.1 Ontwikkeling van het ecosysteem 16
4.2 Plaatsing en doorstroom jongeren 19
4.3 Waardering en uitdagingen 21

5 Conclusie 25
5.1 Belangrijkste bevindingen 25
5.2 Algemeen beeld en richtingen voor de toekomst 26

Literatuur 29

Bijlage 1 Waarderingskader op netwerkniveau 31

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Aanleiding van dit onderzoek

De Alliantie Kansen biedt jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om aan het werk te gaan bij een betaaldvoetbalorganisatie (bvo). De Alliantie Kansen bestaat uit het Leids Inzet Collectief (LIC) en het Diversiteitshuis (HDH). 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. Het Diversiteitshuis verzorgt de selectie van jongeren, biedt mogelijkheden voor jobcoaching en fungeert als kennispartner. De doelgroep bestaat zowel uit jongeren die onder de oude Wajongregeling vallen als jongeren die vallen onder de Participatiewet en deel uitmaken van het doelgroepregister. De jongeren zijn maximaal 27 jaar oud en hebben een arbeidsbeperking die ervoor zorgt dat ze bepaalde werkzaamheden niet of minder goed kunnen uitvoeren.

In oktober 2017 is het eerste pilotjaar van de Alliantie Kansen van start gegaan. Dit pilotjaar is in 2018 geëvalueerd door Regioplan (Dekker & Bertling, 2018). Uit deze evaluatiestudie blijkt dat de doelen van de alliantie zijn bereikt: de inzet van de alliantie is bevorderend geweest voor de plaatsing van 15 jongeren bij Sparta. Ook hebben de jongeren tijdens de plaatsing kunnen werken aan werknemersvaardigheden en aan hun zelfvertrouwen. De inspanningen in het eerste pilotjaar hebben echter nog niet geleid tot de totstandkoming van goed werkende ecosystemen rondom de bvo's. Deze ecosystemen zouden moeten bestaan uit bedrijven in de regio die optreden als maatschappelijke sponsoren en zo kunnen bijdragen aan de duurzaamheid van de Alliantie Kansen. Bovendien kunnen de bedrijven uit de ecosystemen jongeren na hun periode bij de bvo's verder aan werk helpen en hun een werkplek bieden.

Het tweede pilotjaar van de Alliantie Kansen vond plaats in de periode oktober 2018 – september 2019. Dit tweede jaar is gericht op het ontwikkelen van ecosystemen van bedrijven in de regio rondom de bvo's. Allereerst moeten deze ecosystemen via de inzet van gelden van bedrijven uit de regio zorgen voor continuïteit van de Alliantie Kansen. Ten tweede moeten de ecosystemen bijdragen aan de duurzaamheid van werk voor de doelgroep. De jongeren die uitstromen bij de bvo's gaan bij voorkeur aan de slag bij de bedrijven die deelnamen aan de ecosystemen. De doorontwikkeling van de Alliantie Kansen in het tweede pilotjaar vindt plaats bij de bvo's Sparta Rotterdam en ADO Den Haag.

Doelen Alliantie Kansen 2018-2019

1. Ontwikkelen van ecosysteem van bedrijven rondom de bvo's.

2. Toeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk:
   - Plaatsing van 20 jongeren bij bvo's (8 bij Sparta Rotterdam en 12 bij ADO Den Haag)
   - Doorstroom van minimaal 10 jongeren naar betaald werk

De Nieuwe Poort heeft aan Regioplan gevraagd een evaluatie uit te voeren van de opbrengsten van de Alliantie Kansen in het tweede pilotjaar. In deze rapportage beschrijven we de resultaten van deze evaluatie anno 2018-2019.

1.2 Doel en onderzoekvragen

In de evaluatie van het tweede pilotjaar van de Alliantie Kansen sluiten we aan bij de doelstellingen die voor deze periode centraal staan. De evaluatie brengt in kaart in hoeverre er rondom de bvo's ecosystemen worden opgezet, wat deze ecosystemen kenmerkt en welke randvoorwaarden en werkzame mechanismen hierop van toepassing zijn. Daarnaast brengen we in kaart in hoeverre jongeren die uitstromen uit de bvo's aan het werk komen bij bedrijven in de regio.

De volgende onderzoeksvragen staan centraal:
1) Welke activiteiten hebben de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen in het tweede pilotjaar uitgevoerd voor het opzetten van de ecosystemen?
2) Welke kenmerken hebben de ecosystemen rondom de bvo's?
   a. Hoeveel en welke typen bedrijven hebben zich gecommitteerd?
   b. Waaruit bestaat de inzet van de bedrijven aan de ecosystemen?

   c. Welke andere partijen (zoals gemeenten) zijn betrokken bij de ecosystemen?
3) Welke randvoorwaarden zijn benodigd voor bedrijven om deel te nemen aan de ecosystemen?
4) Wat zijn werkzame mechanismen voor het opzetten en het functioneren van de ecosystemen?
5) Welke lessen zijn uit de opzet van de ecosystemen in het tweede pilotjaar te trekken voor de toekomst?
6) In hoeverre komen de jongeren die uitstromen uit de bvo's aan het werk bij bedrijven uit de regio?
   a. Hoeveel uitstromende jongeren komen in het tweede pilotjaar aan het werk?
   b. Wat zijn de kenmerken van de jongeren die na uitstroom aan het werk komen?
7) Wat zijn de ervaringen van de bedrijven met de jongeren die vanuit de bvo's bij de bedrijven aan de slag gaan?

1.3 Aanpak van deze evaluatie

In deze evaluatie wordt in kaart gebracht of er met de huidige aanpak en infrastructuur van de Alliantie Kansen voldoende maatschappelijke waarde wordt gecreëerd op het gebied van arbeidstoeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Waardecreatie kan op verschillende niveaus inzichtelijk worden gemaakt: op gemeenschapsniveau (wat levert de alliantie op voor werkgelegenheid?), op netwerkniveau (wat levert de alliantie op voor samenwerking en vorming van een ecosysteem?) en op individueel niveau (wat levert de Alliantie Kansen op voor individuele deelnemers?).

In lijn met de doelstellingen van de Alliantie Kansen voor 2018-2019 is de focus van deze studie gericht op de mate waarin de Alliantie Kansen bijdraagt aan:
1. ontwikkeling van een ecosysteem rondom de bvo (netwerkwerkniveau);
2. de toeleiding van jongeren naar werk (individueel niveau).

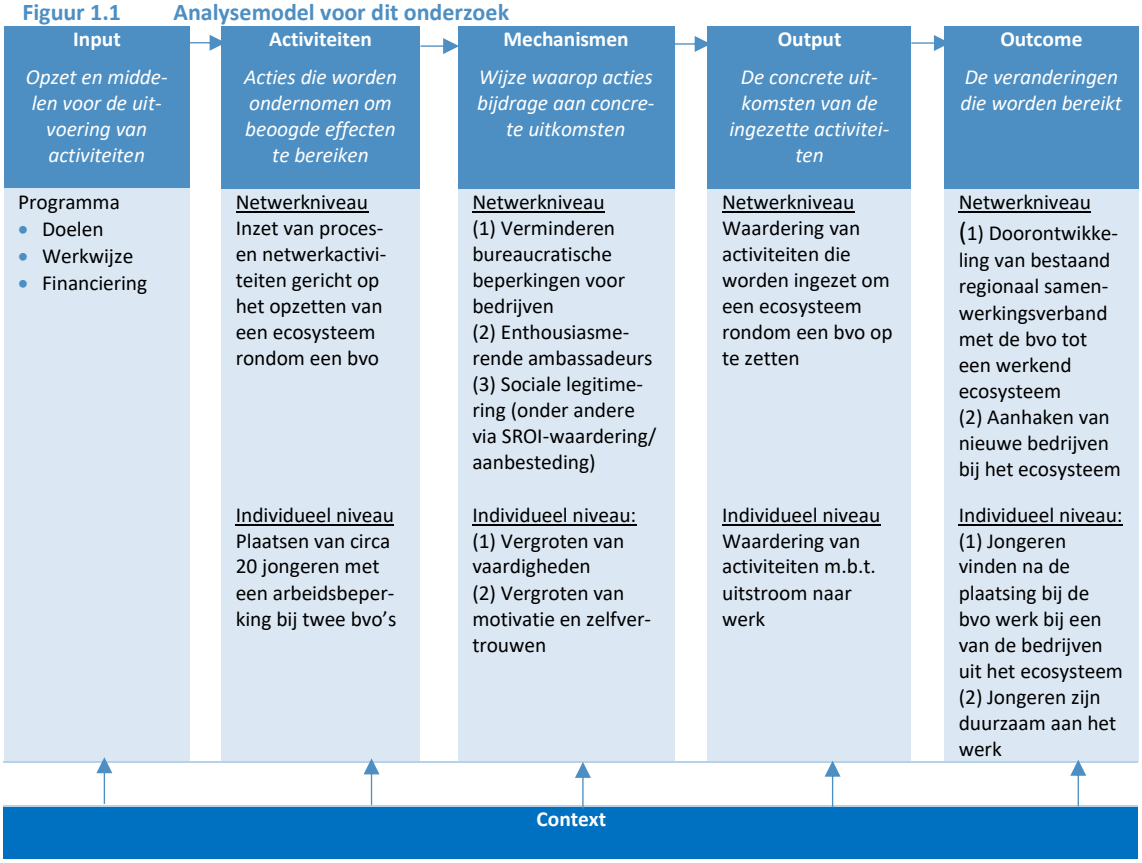
Voor de evaluatie maken we gebruik van een analysemodel en waarderingskader. Het *analysemodel* dient om het proces van waardecreatie te verhelderen. Door de stappen in het proces te expliciteren, maken we inzichtelijk 'hoe' en 'waarom' bepaalde opbrengsten wel of niet worden bereikt.
Het onderzoek richt zich vooral op de acties en processen op netwerkniveau, aangezien het individuele niveau reeds aan bod is gekomen in de eerdere evaluatie van de Alliantie Kansen (voor meer informatie, zie: Dekker & Bertling, 2018). Het *waarderingskader* (zie ook bijlage 1 van dit rapport) dient om de opbrengsten te kunnen beoordelen. Het analysemodel en waarderingskader lichten we hieronder kort toe. Daarna wordt de uitvoering van onderzoeksactiviteiten besproken.

Analysemodel
Het analysemodel gebruiken we om inzichtelijk te maken welke veranderingen er met de Alliantie Kansen worden gerealiseerd voor de ontwikkeling van ecosystemen rond de bvo's en de arbeidstoeleiding van jongeren (respectievelijke netwerk- en individueel niveau). Het analysemodel is gebaseerd op de impactwaardeketen en is weergeven in figuur 1.1 In het model maken we een onderscheid tussen: input, activiteiten, output, outcome, en contextfactoren:

- *Input* verwijst naar de opzet van de Alliantie Kansen en naar de middelen die beschikbaar zijn voor de uitvoering van de activiteiten van de alliantie.
- *Activiteiten* verwijst naar de acties die worden ingezet om de beoogde effecten van de Alliantie Kansen te bereiken. We kijken naar wat (a) de Alliantie Kansen, (b) de bvo's en (c) de partners in de ecosystemen van de bvo's concreet doen op het gebied van netwerkvorming en arbeidstoeleiding.
- *Output* verwijst naar hoe de ingezette activiteiten worden ervaren en gewaardeerd door netwerkleden. We gaan na wat (a) de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen, (b) de bvo's en (c) de partners uit de ecosystemen van de bvo's vinden van de ingezette activiteiten op het gebied van netwerkvorming en arbeidstoeleiding.
- *Outcome* verwijst naar de veranderingen die met de Alliantie Kansen worden bereikt op netwerk- en individueel niveau. Op netwerkniveau kijken we naar de mate waarin de Alliantie Kansen bijdraagt aan het ontwikkelen van een duurzaam netwerk van partijen, waarin verschillende partijen met elkaar samenwerken rondom arbeidstoeleiding en de samenwerking tussen partijen is geborgd. Op individueel niveau kijken we naar de mate waarin de Alliantie Kansen bijdraagt aan (duurzame) arbeidstoeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- *Contextfactoren* verwijzen naar de randvoorwaarden of condities die van belang zijn voor de uitvoering en opbrengsten van de Alliantie Kansen. We houden daarbij in ieder geval rekening met: (a) de staat van de arbeidsmarkt, (b) kenmerken van de jongeren, (c) kenmerken van de bedrijven en (d) randvoorwaarden voor deelname aan het ecosysteem.

Figuur 1.1 Analysemodel voor dit onderzoek



NB. Hoewel we de opbrengsten van de Alliantie Kansen op beide niveaus in kaart brengen, wordt in dit onderzoek vooral aandacht besteed aan de mechanismen op netwerkniveau. Voor informatie over werkzame mechanismen op individueel niveau zie: Dekker & Bertling, 2018.

Waarderingskader

Voor het evalueren van de opbrengsten van de Alliantie Kansen is een waarderingskader ontwikkeld. Dit kader bevat criteria om de opbrengsten van het tweede pilotjaar in kaart te brengen. In tabel 1.1 wordt het waarderingskader van dit onderzoek beknopt weergegeven. Voor meer informatie over de waardering van de opbrengsten, zie bijlage 1.

Tabel 1.1 Waarderingskader Alliantie Kansen

Niveau van analyse	Uitkomsten	Criteria
Netwerkniveau	(a) Waardering functioneren ecosysteem	• Ervaringen met en waardering van alliantie • Waardering vorming ecosysteem
	(b) Functioneren ecosysteem	• Netwerkstructuur • Leiderschap • Betrokkenheid netwerkleden • Ontwikkeling hulpbronnen
Individueel niveau	(a) Waardering plaatsing en uitstroom	• Ervaringen met en waardering van plaatsing en uitstroom
	(b) Plaatsing en uitstroom van jongeren	• Aantal afrondingen plaatsing (zonder uitval) • Aantal uitstroom naar werk • Kenmerken van werk bij uitstroom

Op netwerkniveau kijken we naar twee typen opbrengsten: (a) waardering en (b) functioneren van een ecosysteem rondom de bvo. Onder *waardering* verstaat we de mate waarin betrokkenen positief zijn over het functioneren van het ecosysteem en *functioneren ecosysteem* verwijst naar de mate waarin er samenwerkingsverbanden rond bvo's zijn ontstaan om (jonge) mensen met een afstand tot werk een plek te geven op de arbeidsmarkt. In deze situatie is de bvo in staat om zelf de dagelijkse aansturing, het aanjagen van het regionale ecosysteem en het werkfit maken van de jongeren te organiseren. Het functioneren van het ecosysteem brengen we in kaart met behulp van vier beïnvloedbare systeemelementen: netwerkstructuur, leiderschap, betrokkenheid en ontwikkeling van hulpbronnen. Deze elementen zijn van gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek naar regionale ecosystemen (Stam & Spigel, 2016) en netwerksamenwerking (Provan & Kenis, 2008; Ansell & Gash, 2007; Provan & Milward, 2001) en zijn van belang voor het ontwikkelen en het functioneren van ecosystemen.

Op individueel niveau kijken we naar twee type opbrengsten: (a) waardering en (b) realisatie van plaatsing. Onder *waardering* verstaat we de mate waarin betrokkenen positief zijn over de plaatsing van jongeren en de *realisatie van plaatsing* verwijst naar de mate waarin er (jonge) mensen zijn uitgestroomd naar (duurzaam) werk.

Onderzoeksactiviteiten

De evaluatie is uitgevoerd bij twee bvo's: Sparta Rotterdam en ADO Den Haag. Dit zijn de twee bvo's waarbinnen de doorontwikkeling van de Alliantie Kansen in het tweede pilotjaar plaatsvond. Het onderzoek bestaat uit drie delen: een documentenstudie, interviews en analyse van registraties over uitstroom.

Door deze verschillende onderzoeksactiviteiten te combineren en de bevindingen tijdens het onderzoek te bespreken met betrokkenen hebben we getracht een gedegen beeld te schetsen van de voortgang en de opbrengsten van de Alliantie Kansen in het tweede pilotjaar (periode oktober 2018-september 2019). De verschillende onderzoeksactiviteiten worden hieronder beknopt toegelicht.

1. *Documentstudie*
   We hebben programmadocumenten geanalyseerd om zicht te krijgen op de opzet en de voortgang van de Alliantie Kansen. Daarnaast is een beknopte literatuurstudie uitgevoerd om tot bruikbare indicatoren te komen om de werkzaamheid en contextfactoren van de ecosystemen in kaart te brengen.

2. *Interviews*
   Met interviews hebben we informatie verzameld over de ervaringen en de opbrengsten van de Alliantie Kansen. We hebben gesproken met in totaal twintig belangrijke betrokkenen bij de Alliantie Kansen, namelijk: (1) managers en medewerkers van de bvo's, (2) jobcoaches, (3) jongeren, (4) managers van bedrijven en doorstroompartners uit de ecosystemen van de bvo's en (5) de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen. De interviews met de bvo's, jongeren en jobcoaches zijn uitgevoerd tijdens een werkbezoek bij de bvo's. De andere interviews zijn face to face of telefonisch uitgevoerd. De respondenten zijn benaderd via de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen en de interviews hebben plaatsgevonden in de periode april-september 2019.

Tabel 1.2 Dataverzameling onder betrokkenen

Alliantie Kansen
• Interview met de twee initiatiefnemers van de Alliantie Kansen • Interview met de jobcoach die de selectie en begeleiding van jongeren organiseert vanuit het Diversiteitshuis
Betaald voetbalorganisaties
• Werkbezoek bij Sparta Rotterdam: - Rondleiding bij de voetbalclub en Beroepentuin - Informele gesprekken met jongeren (n=3) - Informele gesprekken met managers en medewerkers van maatschappelijke en commerciële tak (n=3) - Informele gesprekken met werkplekbegeleiders/jobcoach van Sparta en de gemeente (n=2) • Werkbezoek bij ADO Den Haag - Rondleiding bij de voetbalclub - Informele gesprekken met jongeren (n=3) - Interview met manager van de maatschappelijke tak (n=1) - Interview met werkplekbegeleider/jobcoach van het Diversiteitshuis (n=1)
Bedrijven en instellingen uit de ecosystemen van de bvo's
• Telefonische interviews met managers van doorstroompartners en bedrijven (n=3). Hieronder verstaan we maatschappelijke sponsoren/bedrijven die jongeren direct aannemen na het traject bij een bvo, maar ook organisaties die jongeren plaatsen en begeleiden bij andere bedrijven. • Telefonische interview met een beleidsmedewerker van de gemeente (n=1).

3. *Analyse van registratiedata*
   Analyse van de registraties van de jongeren na uitstroom. Op basis van de gegevens van het Diversiteitshuis is de plaatsing van jongeren bij de bvo en bij bedrijven en instellingen uit de ecosystemen van de bvo's in kaart gebracht. We maken daarbij gebruik van de data over de periode 2018 – augustus 2019 om een beter beeld te krijgen van de doorstroom.

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In *hoofdstuk 2* beschrijven we de opzet van de Alliantie Kansen. In *hoofdstuk 3* maken we inzichtelijk welke activiteiten door de Alliantie Kansen en andere netwerkleden zijn ondernomen om de gewenste doelen te bereiken. In *hoofdstuk 4* schetsen we vervolgens een beeld van de opbrengsten op individueel- en netwerkniveau. Tot slot beantwoorden we in *hoofdstuk 5 de* onderzoeksvragen en formuleren we aanbevelingen voor de doorontwikkeling van de Alliantie Kansen.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Opzet Alliantie Kansen

2

2 Opzet Alliantie Kansen

In dit hoofdstuk volgt een beknopte beschrijving van de opzet van de Alliantie Kansen in het tweede pilotjaar. Achtereenvolgens behandelen we de ambities en de doelstellingen, de strategie en de structuur. De informatie van dit hoofdstuk is gebaseerd op de programmadocumenten van de Alliantie Kansen en de gesprekken met de initiatiefnemers (het Leids Inzet Collectief en het Diversiteitshuis).

2.1 Ambitie en doelen

De maatschappelijke ambitie van de Alliantie Kansen is om jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen om sneller een (duurzame) stap op de arbeidsmarkt te laten maken. Voor het tweede pilotjaar (oktober 2018 – september 2019) vloeien uit deze ambitie de volgende doelen voort:

- Het ontwikkelen van ecosystemen rond de bvo's: door het aantrekken en verbinden van bedrijven en het verankeren van het project Alliantie Kansen in de bvo's, moet een goed werkend systeem ontstaan waarmee jongeren met een arbeidsbeperking (versnelde) mogelijkheden krijgen om betaald werk te verrichten.
- Het opstellen van een blauwdruk voor een goed werkend ecosysteem rond een bvo.
- Het stimuleren van de doorstroom van jongeren naar betaald werk. Concreet is hiervoor als doelstelling voor het tweede pilotjaar van het project opgenomen dat:
  - circa 20 jongeren geplaatst worden bij een van de bvo's;
  - minimaal 10 jongeren doorstromen na 6-12 maanden.

De doelgroep van het project Alliantie Kansen bestaat uit zowel jongeren die onder de oude Wajongregeling vallen (UWV) als onder de Participatiewet (gemeenten). De jongeren hebben een arbeidsbeperking die ervoor zorgt dat ze bepaalde werkzaamheden niet of minder goed kunnen uitvoeren en ondersteuning nodig hebben bij het verkrijgen en behouden van werk. De doelgroep bestaat uit jongeren tot en met 27 jaar.

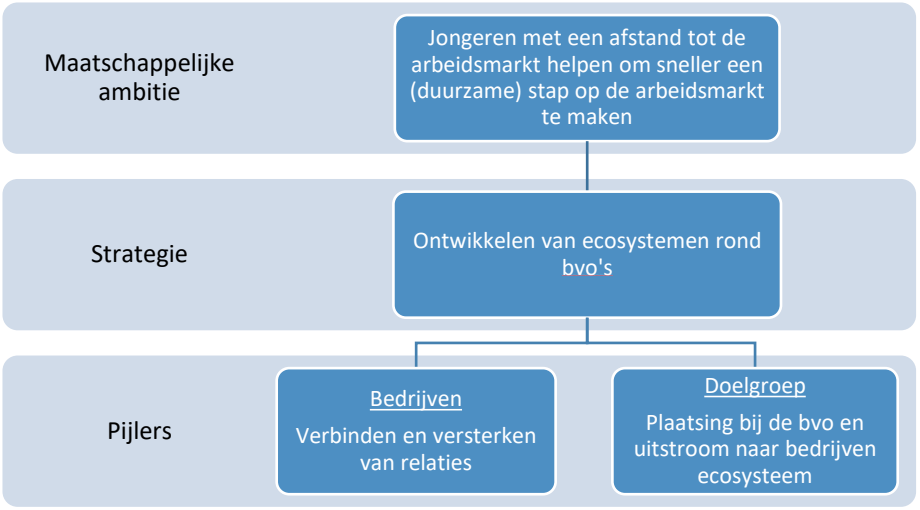
2.2 Strategie

De Alliantie Kansen wordt uitgevoerd in de context van betaaldvoetbalorganisaties (bvo's), aangezien deze omgeving bepaalde voordelen biedt. Bvo's hebben een grote 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. Bovendien past het project bij de maatschappelijke rol die bvo's zich steeds meer toe-eigenen. Bvo's hebben daarbij veelal een participatiepijler die zich richt op het creëren van kansen voor werkzoekenden. Binnen het project van de Alliantie Kansen bestaat deze maatschappelijke rol van de bvo's uit het plaatsen van jongeren voor een arbeidsplek of proefplaatsing bij de bvo en het bijdragen aan de doorstroom van jongeren binnen bedrijven uit het netwerk van de bvo.

Het tweede pilotjaar van de Alliantie Kansen is gericht op de doorontwikkeling van de eerder ingezette lijnen en activiteiten bij de bvo's uit het eerste pilotjaar, met de focus op de uitbreiding en verankering van het netwerk rond de bvo's in goed werkende ecosystemen.

De strategie van de Alliantie Kansen is schematisch weergegeven in figuur 2.1.

Figuur 2.1 Strategie Alliantie Kansen



2.3 Structuur

Werkwijze

De Alliantie Kansen kent een netwerkaanpak en is gebaseerd op 'co-creatie'. De initiatiefnemers van de alliantie zetten in op het aanjagen, verbinden en stimuleren van uitwisseling en samenwerking tussen betrokkenen die van belang zijn voor de toeleiding van jongeren naar werk. Dit zijn in eerste instantie de managers en medewerkers van de bvo's (commerciële en maatschappelijke tak). Daarnaast wordt vanuit de Alliantie Kansen ingezet op afstemming en samenwerking met andere betrokkenen die van belang zijn voor het realiseren van de ambitie, waaronder bedrijven uit de regio, jobcoachleveranciers, partners die bijdragen aan de doorstroom van jongeren (bijvoorbeeld koepel- of samenwerkingspartners van bedrijven), gemeenten en het UWV.

Betrokken bij de uitvoering van de Alliantie Kansen
- Commerciële en maatschappelijke tak van bvo's
- Bedrijven
- Doorstroompartners
- Jobcoachleveranciers
- Gemeente en UWV

Bij het opzetten van de aanpak bij de bvo's trachten de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen zo veel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande structuren en specifieke context. Voor jongeren die vanuit de Wajong (UWV) aan de slag gaan bij de bvo's geldt bijvoorbeeld andere regelgeving dan voor jongeren die onder het regime van de Participatiewet vallen (de gemeenten). Ook kent elke gemeente weer zijn eigen werkwijze voor de arbeidstoeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, waar in de opzet van het project bij de bvo's rekening mee gehouden moet worden. Verder heeft elke bvo een eigen maatschappelijk beleid, waarbinnen het project van de Alliantie Kansen ingebed moet worden. Dit maakt dat de aanpak enigszins 'vloeibaar' is en ruimte biedt voor variatie. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de variatie van het project Alliantie Kansen bij de verschillende bvo's.

Variaties in opzet projecten bij de bvo's

Figuur 2.2 illustreert de variaties van de opzet van de projecten van de Alliantie Kansen bij de bvo's. Daarbij kunnen we onderscheid maken in het project bij ADO Den Haag en twee projecten bij Sparta Rotterdam: Banenmarsch 1.0 en 2.0.

Figuur 2.2 Projecten Alliantie Kansen tweede pilotjaar

Project	Werving	Selectie	Plaatsing bij bvo	Begeleiding	Uitstroom
ADO Den Haag	UWV	Diversiteitshuis	In dienst bij de bvo	Jobcoach Diversiteitshuis	4-6 maanden
Sparta Banenmarsch 1.0	UWV	Diversiteitshuis	In dienst bij de bvo	Vaste werkplekbe-geleider	6-12 maanden
Sparta Banenmarsch 2.0	Gemeente	Diversiteitshuis	Werkervaringsplek met behoud uitke-ring	Vaste werkplekbe-geleider en job-coach gemeente	1-6 maanden

De projecten in het tweede pilotjaar variëren wat betreft instroomregime (zie figuur 2.2). Het project van ADO Den Haag en Sparta 1.0 bestaan uit aanlevering van jongeren vanuit de Wajong. Ook worden deze projecten gekenmerkt doordat de jongeren in dienst komen bij de bvo. Het Sparta 2.0-project wijkt hiervan af doordat de jongeren via de gemeente (Participatiewet) bij de bvo terecht komen. Bovendien komen deze jongeren niet (direct) in dienst van de bvo, maar krijgen in plaats daarvan een werkervaringsplek aangeboden waarbij ze hun bijstandsuitkering behouden. Bij ADO Den Haag worden momenteel plannen ontwikkeld voor een dergelijke opzet van het project, waarbij de jongeren dan ook via de gemeente bij de bvo worden geplaatst, in de vorm van een werkervaringsplaats.

De selectiefase verloopt bij alle drie projecten vergelijkbaar. De selectie van jongeren wordt uitgevoerd door het Diversiteitshuis. Daarbij worden geen harde selectiecriteria gehanteerd. In principe wordt aan iedereen een kans geboden. De jongeren lopen eerst een dag mee en krijgen daarna bedenktijd. Vervolgens gaan ze aan de slag en voeren daarbij diverse werkzaamheden uit in het stadion, waaronder algemeen faciliterende taken, kleine onderhoudswerkzaamheden, horeca, administratieve ondersteuning en ondersteuning bij evenementen.

De duur van de werk(ervarings)plek varieert tussen de projecten van minimaal één maand (Sparta 1.0) tot maximaal 12 maanden (Sparta 2.0). Tijdens hun plaatsing krijgen de jongeren jobcoaching aangeboden. In het project bij ADO Den Haag in het tweede pilotjaar wordt dit verzorgd door jobcoaches van het Diversiteitshuis. Bij Sparta is hiervoor een werkplekbegeleider aanwezig die in dienst is bij Sparta. De begeleider kijkt samen met de jongere naar geschikt werk binnen het netwerk van de bvo en gaat ook mee op gesprek. De mogelijkheid bestaat dat een jongere voor langere tijd een dienstverband krijgt aangeboden bij de bvo. De plekken waar de jongeren naar uitstromen beschrijven we in hoofdstuk 4 van dit rapport.

Planning opzet ecosystemen

De uitvoering van de projecten bij de bvo's kennen een gefaseerde aanpak, die bestaat uit vier stappen. In figuur 2.3 zijn deze stappen grafisch weergeven. In het eerste pilotjaar is vooral ingezet op het realiseren van de eerste twee stappen (oktober 2017 – september 2018). Deze inspanningen hebben echter nog niet geleid tot de totstandkoming van goed werkende ecosystemen rondom de bvo's. Daarnaast kon in het tweede pilotjaar niet direct worden gestart met het doorontwikkeling van de ecosysteem (stap 3), door het wegvallen van de Participatiecertificaten (voor een beschrijving van de Participatiecertificaten zie Dekker & Bertling, 2018). Volgens de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen heeft het wegvallen van deze specifieke vorm van voorfinanciering het proces en verhaal richting de bvo's belemmerd, waardoor het uitvoeringsproces is vertraagd.

Figuur 2.3 Gefaseerde aanpak opzet ecosystemen



Bron: gebaseerd op het Alliantie Kansen (2018)

Programmamanagement

Het project Alliantie Kansen wordt uitgevoerd door bvo's in samenwerking met de twee initiatiefnemers (Leids Inzet Collectief en het Diversiteitshuis). De bvo is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing, het aanjagen van het regionale ecosysteem en het begeleiden ('werkfit maken') van de jongeren. Binnen de bvo is deze taak belegd bij de maatschappelijke tak, waarin een kleine groep mensen werkzaam is (maximaal 2 fte).

De bvo's worden in de uitvoering ondersteund door de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen. Zij hebben als taak om het project in goede banen te leiden en de bvo's met hun kennis en kunde te ondersteunen, zodat de bvo in staat is om de dagelijkse aansturing, het aanjagen van het regionale ecosysteem en het ontwikkelen van de jongeren zelf te organiseren. 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. Waar het LIC zich vooral bezighoudt met interne communicatie binnen de bvo en externe acquisitie van bedrijven, verzorgt het Diversiteitshuis de selectie van de jongeren, biedt mogelijkheden voor jobcoaching en fungeert als kennispartner.

Financiering

De Alliantie Kansen wordt grotendeels gefinancierd door het Platform Jongeren Werk en Hoop van de De Nieuwe Poort en de Goldschmeding Foundation. Zij hebben € 98.040 beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de alliantie in 2018-2019. Daarnaast dragen de bvo's en maatschappelijke sponsoren financieel bij aan de uitvoering van het programma. De bvo's dragen bij aan de Alliantie Kansen door uren voor de begeleiding van jongeren en de benodigde faciliteiten beschikbaar te stellen. Zo neemt Sparta Rotterdam bijvoorbeeld een deel van de begeleidingskosten voor hun rekening: ongeveer € 7.500 per jaar. Daarnaast ontvangt het project een financiële bijdrage van maatschappelijke sponsoren à € 10.000 (ADO Den Haag) en € 7.000 (Sparta Rotterdam). Van structurele cofinanciering vanuit de gemeente, UWV of andere instanties is vooralsnog geen sprake.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Activiteiten

3

3 Activiteiten

In dit hoofdstuk maken we inzichtelijk welke activiteiten worden ondernomen om de doelen van het project van de Alliantie Kansen te bereiken. Eerst volgt een inventarisatie van de activiteiten voor de ontwikkeling van een ecosysteem (netwerkniveau), waarna de activiteiten om jongeren bij bedrijven te plaatsen aan bod komen (individueel niveau). De informatie van dit hoofdstuk is gebaseerd op de programmadocumenten van het project van de Alliantie Kansen en interviews met de belangrijkste betrokkenen (initiatiefnemers van de Alliantie Kansen, betrokkenen bij de bvo's, jongeren, jobcoaches, medewerkers van de gemeente, bedrijven en doorstroompartners).

3.1 Ontwikkeling van het ecosysteem

Aan de hand van het waarderingskader voor netwerksamenwerking (zie bijlage 1) zijn we nagegaan welke activiteiten de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen en de bvo's ondernemen voor het ontwikkelen van een ecosysteem. Achtereenvolgens gaan we in op de wijze waarop deze partijen werken aan het vergroten en versterken van:

- de netwerkstructuur;
- het leiderschap van de aanpak;
- de betrokkenheid van de netwerkleden;
- de benodigde hulpbronnen.

Netwerkstructuur

Uit de programmadocumenten en interviews blijkt dat de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen en de bvo's inzetten op het verbinden en versterken van relaties met partijen die van belang zijn voor het realiseren van de ambities en doelen van het project. Vanuit de Alliantie Kansen en bvo's wordt gewerkt aan het versterken van de *verticale netwerkverbindingen*. Er zijn bijvoorbeeld gesprekken en werkbezoeken georganiseerd voor de gemeente die zijn gericht op het verkennen van (nieuwe) financieringsmogelijkheden en/of nieuwe projectvormen.

Daarnaast zetten initiatiefnemers van de Alliantie Kansen en de bvo's in op het uitbreiden en versterken van de *horizontale netwerkstructuur*. Deze acties zijn vooral gericht op het acquireren en binden van maatschappelijk sponsoren. Door gesprekken te voeren en aansluiting te zoeken bij andere initiatieven (bijvoorbeeld de Beroepentuin) wordt ingezet op het creëren van een netwerk van bedrijven die bereid zijn om doorstroom te faciliteren voor jongeren met een arbeidsbeperking. Daarnaast zet de Alliantie Kansen in op het versterken van verbindingen binnen de bvo. Binnen de bvo praten de initiatiefnemers met verschillende takken en afdelingen over de mogelijkheden om maatschappelijke sponsoring in te vullen. Verschillende respondenten benadrukken dat dit nodig is: *"Er zijn heel veel verschillende takken, die elk hun eigen belangen hebben (...) het is een hiërarchische organisatie".* Ook wordt opgemerkt dat de commerciële en de maatschappelijke tak van een bvo andere werelden zijn, waarin samenwerking en afstemming niet vanzelfsprekend zijn.

Leiderschap

De aansturing en het aanjagen van het regionale ecosysteem is volgens de opzet van de Alliantie Kansen in handen van de bvo en wordt ondersteund door de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen. De Alliantie Kansen fungeert in deze als "*coach: ze houdt het overzicht, stuurt bij waar nodig, en faciliteert de doorontwikkeling van de samenwerking*" (Alliantie Kansen, 2018). We hebben daarom gekeken naar de manier waarop beide partijen (initiatiefnemers van de Alliantie en de bvo) zich inzetten om de ontwikkeling van het ecosysteem in goede banen te leiden. In lijn met het waarderingskader is de focus gericht op acties ten aanzien van: (a) het vergroten van de zichtbaarheid en bekendheid van het project (binnen en buiten de club), (b) het creëren van rol- en taakduidelijkheid, (c) speelruimte voor netwerkleden en (d) het bewaken van de kwaliteit van de uitvoering.

Uit de interviews komt naar voren dat het project van de Alliantie Kansen een plek heeft in de maatschappelijke tak van de bvo's. Daarnaast wordt gewerkt aan het vergroten van de *zichtbaarheid v*an projecten rondom arbeidstoeleiding naar buiten. Dit wordt gedaan door het voeren van gesprekken, bijwonen van presentaties en bijeenkomsten en het organiseren hiervan (bijvoorbeeld praatjes op wed-

strijddagen voor sponsoren). Ook door het leggen van verbindingen met andere initiatieven van en rondom de bvo (Banenmarsch, vacaturebank van Sparta, Beroepentuin) wordt ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid. Binnen de club wordt ook ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid van de aanwezigheid van de jongeren. Dit wordt gedaan door een fysieke plek voor de jongeren te creëren en door de opbrengsten van het werk van jongeren te communiceren naar de verschillende afdelingen van de bvo. Er wordt echter weinig ingezet op branding van het project. *"Het is het project van de club"* en *"het gaat om de jongeren, niet om de bühne*". Wel zien we dat er hierdoor soms spraakverwarring en onduidelijkheid ontstaan over wat nu precies wel en niet onder het project valt. Een enkele respondent is van mening dat acties voor het vergroten van de zichtbaarheid van het project geen overbodige luxe zijn, omdat daarmee meer werkgevers bekend raken met het project en de mogelijkheden die het hun kan bieden. *"Je zou eigenlijk een sponsorbijenkomst willen hebben. Niet voor een wedstrijd, want dan doet iedereen voetbalkleppen op, maar voor het project. Dan kun je je verhaal doen en duidelijk maken wat het een bedrijf oplevert. Bedrijven hebben een slecht beeld van de financiële regelingen die er zijn om jongeren in dienst te nemen. Het mooiste is als je dan een sneeuwbaleffect krijgt. Maar bedrijven komen er niet zelf mee. Je moet actief stimuleren. Dat gebeurt nu nog niet, of in ieder geval te weinig"*, zegt een van de respondenten.

Voor het *creëren van rolduidelijkheid* wordt ingezet op persoonlijk contact. Vanuit de Alliantie Kansen wordt ingezet een-op-eencontact met managers van de bvo, omdat zij straks essentieel zijn voor het organiseren en aanjagen van de ontwikkelen van de ecosysteem. Daarnaast is er binnen de Alliantie Kansen sprake van een duidelijke taakverdeling (zie: hoofdstuk 2, paragraaf 2.3). De Alliantie Kansen biedt de bvo's *speelruimte* om zelf invulling te geven aan hun rol. Er is sprake van een vloeibare formule, zodat de bvo's een vorm kunnen vinden die past bij de cultuur van de club en de faciliteiten die er zijn voor de ontwikkeling van jongeren. De verschillende trajectvarianten zijn hier een goed voorbeeld van (zie: hoofdstuk 2, paragraaf 2.3).

Het toezien op de *kwaliteit van de uitvoering* en het proces gebeurt vooral op informele wijze. De voortgang en knelpunten van het proces worden besproken in verschillende overleggremia. Daarnaast houden de initiatiefnemers van de Alliantie een vinger aan de pols door wekelijks de voortgang te monitoren (fysiek langskomen bij de clubs, bellen, checken hoe het gaat). Op basis van de beschikbare data is het niet duidelijk of er echt sprake is van strategieën, richtlijnen of een kader om de kwaliteit van de uitvoering van het programma te monitoren en waar nodig bij te sturen.

Stimuleren van betrokkenheid

Voor het stimuleren van betrokkenheid hebben we gekeken naar activiteiten die door de bvo en Alliantie Kansen worden ondernomen om de betrokkenheid van belangrijke partijen – binnen en buiten de bvo – te vergroten. Acties gericht op het stimuleren van dialoog, actieve betrokkenheid, en het delen en het uitwisselen van kennis en succes staan daarbij centraal.

Uit de gesprekken met initiatiefnemers en binnen de bvo's komt naar voren dat de beide partijen zich inzetten om de *dialoog* tussen de betrokkenen te stimuleren. Er vinden gesprekken plaats over ambities en de werkwijze van projecten op het gebied van arbeidstoeleiding met directies van de bvo's, met gemeente, uitkerende instanties en werkgevers.

Daarnaast wordt ingezet op het stimuleren van *actieve betrokkenheid* van netwerkleden om de ambities en doelen van het project Alliantie Kansen te realiseren. Er wordt gelobbyd om partijen aan het netwerk te verbinden en aan te zetten tot actie. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld gesprekken te voeren met partijen binnen en buiten de bvo, presentaties en werkbezoeken te verzorgen en regionale werkgevers te adviseren en te stimuleren om deelnemers in te passen op openstaande vacatures.

Verder zien we dat de Alliantie Kansen en bvo inzetten op het *delen en uitwisselen van kennis en succes*. Er worden bijvoorbeeld werkbezoeken georganiseerd tussen clubs en successen worden met sponsoren gedeeld (via bijeenkomsten). De frequentie hiervan is echter beperkt.

Ontwikkelen van hulpbronnen

Uit de programmadocumenten en interviews blijkt dat de Alliantie Kansen en de bvo's inzetten op het ontwikkelen van hulpbronnen, zodat de ambities van de Alliantie Kansen zo efficiënt mogelijk kunnen worden ontwikkeld. De initiatiefnemers van de Alliantie Kansen zetten hun kennis en kunde in om de bvo's te ondersteunen bij het ontwikkelen van kennis over de regelgeving en procedures op het gebied van arbeidstoeleiding. Dit doen zij door gesprekken en presentaties te organiseren voor bvo's en sponsoren. Daarnaast zetten de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen zich in om de bvo te ondersteunen bij het begeleiden van jongeren. Zij helpen bijvoorbeeld met het met maken van inwerkplannen, opstellen van huisregels en worden ingezet om problemen op te lossen. Tot slot ondersteunen zij de bvo bij het ontwikkelen van de financiële basis. Zij denken mee en bieden informatie over hoe projecten rondom arbeidstoeleiding kunnen worden gefinancierd (bijvoorbeeld informatie over de mogelijkheden van bestaande financiële regelingen).

3.2 Plaatsing en doorstroom jongeren

Aan de hand van de programmadocumenten en gesprekken zijn we nagegaan welke activiteiten worden ondernomen richting de doelgroep: de plaatsing van jongeren bij de bvo en uitstroom naar bedrijven in het ecosysteem. De begeleiding wordt verzorgd door werkplekbegeleiders en/of jobcoaches en is gericht op het stimuleren van een combinatie van kennis, vaardigheden, zelfvertrouwen en structuur. In de begeleiding wordt zo veel mogelijk aangesloten bij de belevings- en leefwereld van jongeren. Er wordt gebruikgemaakt van rolmodellen en persoonlijk contact staat centraal. Daarnaast wordt ingezet op het ontwikkelen van verbindingen tussen jongeren met elkaar. *"Dat jongeren zich ontwikkelen als collega's."* Op de ervaringen met de plaatsing en doorstroom van de jongeren wordt in hoofdstuk 4 verder ingegaan.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Opbrengsten anno 2019

4

4 Opbrengsten anno 2019

In het vorige hoofdstuk hebben we een beeld geschetst van de activiteiten van het project van de Alliantie Kansen. In dit hoofdstuk gaan we in op wat de activiteiten hebben opgeleverd volgens betrokkenen. Eerst schetsen we een beeld van de ontwikkeling van het ecosysteem anno 2019 (4.1). Vervolgens gaan we in op de plaatsing en doorstroom van jongeren (4.2) en volgt een beschrijving van de waardering en uitdagingen van het project van de Alliantie Kansen (4.3). We evalueren de opbrengsten van het project van de Alliantie Kansen vanuit een onafhankelijk perspectief en baseren ons daarbij op informatie uit verschillende bronnen: (a) programmadocumenten van het project van de Alliantie Kansen, (b) interviews met de belangrijkste betrokkenen (initiatiefnemers van de Alliantie Kansen, betrokkenen bij de bvo's, jongeren, jobcoaches, medewerkers van de gemeente, bedrijven en doorstroompartners) en (c) registratiedata over in- en uitstroom van de jongeren in het project.

4.1 Ontwikkeling van het ecosysteem

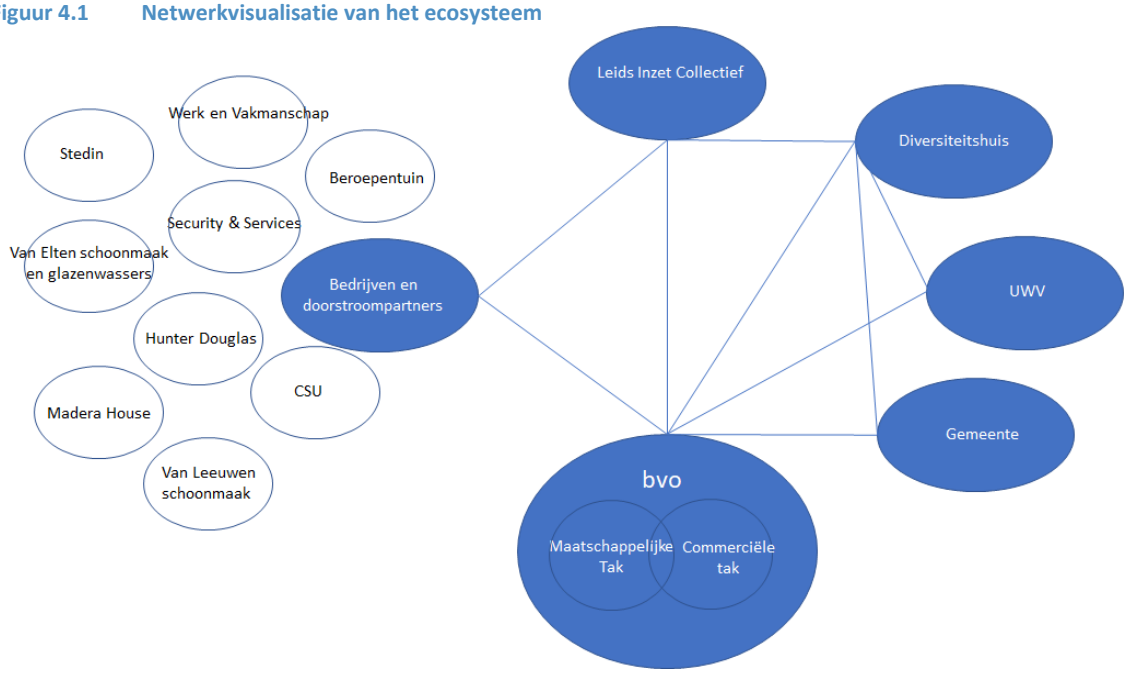
Aan de hand van het waarderingskader voor netwerksamenwerking (zie bijlage 1) brengen we de stand van zaken van het ecosysteem anno 2019 in kaart. Achtereenvolgens gaan we in op de wijze waarop de activiteiten die zijn ingezet vanuit het project van de Alliantie hebben bijdrage aan het vergroten en versterken van:

- de netwerkstructuur;
- het leiderschap van de aanpak;
- de betrokkenheid van de netwerkleden;
- de benodigde hulpbronnen.

Netwerk

Op basis van de documenten en interviews constateren we dat de contouren van een ecosysteem rondom de bvo's zichtbaar worden. In figuur 4.1 staat een netwerkvisualisatie weergeven, die inzichtelijk maakt welke partijen in het eerste en/of tweede pilotjaar een rol spelen in het ecosysteem.

Figuur 4.1 Netwerkvisualisatie van het ecosysteem



Uit dit figuur blijkt dat er *verticale verbindingen* zijn. De programma is bekend bij gemeenten en deze spelen een rol bij de uitvoering van het project van de Alliantie Kansen. Zo zijn gemeenten betrokken bij de werving en selectie van jongeren en spelen zij een rol bij de begeleiding van jongeren tijdens het project (zie ook: hoofdstuk 2, paragraaf 2.3). Van verbinding met arbeidsmarktregio's, provincies en het Rijk is vooralsnog geen sprake.

Daarnaast laat dit figuur zien dat er sprake is van *horizontale verbindingen* binnen de bvo en ook met partijen daarbuiten. Uit de interviews komt naar voren dat project van de Alliantie Kansen een bijdrage levert aan het versterken van de verbinding tussen de maatschappelijke en commerciële tak van bvo's. De gesprekken en het lobbywerk van de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen dragen eraan bij dat de maatschappelijke en commerciële tak meer op de hoogte zijn van elkaars werk en minder langs elkaar heen werken. Daarnaast vertellen respondenten dat de inzet van de bvo en het project van de Alliantie Kansen bijdragen aan het verbinden van maatschappelijke sponsoren. Dit zijn vooral partijen die geen commerciële sponsor zijn van de bvo of waarbij dat niet past binnen hun eigen beleid, maar die wel iets willen doen. *"Er zijn genoeg bedrijven die maatschappelijk willen ondersteunen".* Een van de werkgevers vertelt ook dat de activiteiten die de bvo organiseert zoals voetbalwedstrijden, bijeenkomsten voor sponsoren en bedrijven uit de regio ervoor zorgen dat bepaalde werkgevers worden getriggerd. *"Van 100 zijn er toch 10 die je echt triggert. Die doen het echt voor de mensen (de jongeren). Die komen achteraf naar je toe of bellen je achteraf met vragen. Zo van hoe doen jullie dit. We geven dan wel advies. Verwijzen ook naar persoon X of naar de betrokken Spartaan",* aldus een werkgever.

Tegelijkertijd constateren we ook dat de verbindingen nog niet altijd vanzelfsprekend en duurzaam zijn. Uit de gesprekken met respondenten blijkt dat de *"de verbinding tussen commercieel en maatschappelijk lang niet altijd vanzelfsprekend is. Dat vraagt extra inzet en tijd."* De cultuur, belangen en targets van afdelingen en teams spelen daarbij een rol. Een respondent vertelt: *"Het zou mooi zijn als ze bij commercietak tegen sponsoren zeggen dat er verschillende manieren zijn om te ondersteunen (...) u kunt bijvoorbeeld een stoeltje doen, vrouwenvoetbal of de jeugd ondersteunen en we hebben ook een mvo-tak en die kunt u ook helpen met SRIO of personeel"*. Daarnaast zien we dat het aantal werkgevers groeit, maar dat respondenten van mening zijn dat het prettig is als het aantal structurele doorstroompartners voor jongeren stijgt. *"Moeilijk is dat sommige bedrijven zich niet willen committeren voor langere termijn, maar bijvoorbeeld wel voor 1 jaar. Dan gaan we ook niet zeggen, doe maar niet"*, aldus een respondent. Een ander merkt op dat het er *"geen 40 bedrijven hoeven te zijn",* maar dat op dit punt wel extra inzet van de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen is gewenst. Tot slot wordt opgemerkt dat de relatie tussen de bvo en de uitkerende instanties zoals de gemeente en het UWV niet altijd soepel verloopt. *"Het UWV ziet wel dat de bvo's zorgen voor beweging, maar de processen van het UWV en bvo's zijn anders ingericht. Ze spreken elkaars taal niet (...) dat zorgt voor frustratie*", aldus een van de respondenten.

Leiderschap

Op basis van de documenten en interviews constateren we dat er stappen zijn gezet om de *zichtbaarheid* van het project van de Alliantie Kansen te vergroten. De activiteiten van het project zijn zo georganiseerd dat het project niet los staat, maar is ingebed in de pijler participatie van de mvo-tak. Dat zorgt ervoor dat boodschap via bestaande kanalen van de mvo-tak kan worden verspreid en dat wordt voorkomen dat er onnodige ruis of onduidelijkheid voor de buitenwereld wordt gecreëerd. We constateren dat de belangrijkste betrokkenen bekend zijn met de ambities en werkwijze van het project Alliantie Kansen. Ook zien we dat dat organisatiestructuur en de plek die mvo daarin heeft een factor van belang is. Door organisatorische veranderingen in de structuur wordt er meer over mvo gepraat en gecommuniceerd, waardoor je merkt dat het zichtbaar is, er meer bijhoort en meer serieus wordt genomen, aldus enkele respondenten van Sparta. Dat neemt niet weg dat de zichtbaarheid nog wel beter kan, zowel binnen de club als in de regio. Ter illustratie: *"binnen onze club is nog geen fysieke plek waar jongeren hun spullen leggen enzo (...) maar dat is wel belangrijk voor de zichtbaarheid ",* aldus een van de respondenten van ADO Den Haag.

Daarnaast zijn er stappen gezet in het creëren van de *rolduidelijkheid.* Vanaf de start van het project is gecommuniceerd dat de bvo verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing, het aanjagen van het regionale ecosysteem en het ontwikkelen van de jongeren en dat zij in deze taak worden ondersteund door de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen. Uit de gesprekken blijkt dat de bvo's bekend zijn met hun taken, maar ook dat een duidelijke taakverdeling en rolafbakening een uitdagend en intensief proces is binnen een bvo. *"Het reilen en zeilen in een bvo is anders dan bij een ander miljoenenbedrijf (...) er is geen draaiboek of duidelijk werkproces over wat er moet gebeuren van maandag t/m vrijdag."* Dat

maakt dat de managers weliswaar verantwoordelijk zijn voor de aansturing en dat er veel korte lijnen zijn, maar dat het intern niet altijd duidelijk is wie wat precies wanneer doet.

Op basis van de gesprekken zien we dat het project Alliantie Kansen veel *speelruimte* biedt voor het realiseren van de ambitie en doelen van de bvo. De projectformule is vloeibaar, waardoor ruimte ontstaat voor het karakter van de club en de aanwezigheid van diverse faciliteiten en verschillende doorstroompartners. Dit maakt dat het tijd kost om een projectvorm te vinden *"waar iedereen zich goed bij voelt"*, maar dit wordt door de betrokkenen positief gewaardeerd en verhoogt volgens hen de kans van slagen van het project.

Wat betreft het toezicht op en de bewaking van de *kwaliteit van de uitvoering* zien we dat er (vooralsnog) geen duidelijke strategieën, richtlijnen of een kader zijn om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken. Dit wordt vooral op informele wijze gedaan. Hoewel respondenten het belangrijk vinden om niet alles dicht te timmeren en directe lijnen te houden, zien we ook dat het moeilijk kan zijn voor de bvo om de kwaliteit van de uitvoering te monitoren, te bewaken en tijdig bij sturen. Zo vertelt een respondent bij de bvo: *"Ik ben niet altijd op hoogte (...) Ik vind het belangrijk dat er directe lijnen zijn. Daar geloof ik ook in. Maar daardoor weet ik dus ook niet altijd goed hoe het precies zit. Daar moet ik misschien meer bovenop zitten. Afgelopen jaar merk ik dat niet goed gaat (..) ik heb 12-20 projecten en een werkweek is maar 40 uur."*

Betrokkenheid

Uit onze analyses blijkt dat er geen gebrek is aan *dialoog* en dat dit ook noodzakelijk is om ambities en de werkwijze van de alliantie aan de man te brengen. Respondenten vertellen hoe belangrijk het voeren van de dialoog is om mensen aangehaakt te krijgen en dat het project niet naar de achtergrond verdwijnt. "*Dat kost ontzettend veel tijd en inzet* (...) *Het is soms drie stappen naar voren en twee terug. Je moet wel heel veel incasseren. De moed zakt soms in de schoenen (...) je moet mensen aan boord hebben die het zien zitten (...) het proces is een ramp, maar we doen het voor de mensen"*, aldus een van de respondenten. De rol van het Leids Inzet Collectief als verbinder en met inside kennis van de voetbalwereld is in deze van groot belang, omdat het hebben van de connecties en ingangen essentieel is in de voetballerij.

Uit de gesprekken blijkt dat de *betrokkenheid* binnen en buiten de bvo geleidelijk toeneemt, maar dat dit tijd nodig heeft. Respondenten vertellen dat er in de bvo vaak *"weerstand is tegen zaken die niet direct betrekking hebben op voetbal",* maar dat ze merken dat de geleidelijk minder wordt.
Redenen van weerstand die respondenten noemen zijn: (a) *"het project wordt niet goed gecommuniceerd naar beneden in organisatie"* (bijvoorbeeld personeelszaken weet vaak niet van komst van bepaalde jongeren), (b) er zijn *"botsende belangen tussen verschillende takken"* binnen de bvo, (c) het is onduidelijk wat de meerwaarde/voordelen zijn van inzet van jongeren, (d) *"mensen vinden het eng, staan niet achter het project of vinden het project bij voorbaat al ruk"* en (e) *"vooroordelen ten aanzien van de doelgroep"*.
Om de weerstand te verminderen binnen de bvo is commitment op managementniveau van belang, maar ook commitment voor het project in andere gelederingen, zoals bij de commerciële afdeling en stadionmanager. Voor een deel wordt de betrokkenheid bevorderd door de plek die mvo heeft in een organisatie en de zichtbaarheid van mvo. Ook voor de commerciële tak is de mvo-uitstraling van belang voor de werving van sponsoren. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat persoonlijk contact met de jongeren en het zichtbaar maken van de meerwaarde en voordelen van de inzet van jongeren helpen om commitment te creëren in de organisatie. Een respondent vertelt: *"Een aantal mensen ziet in dat het inzetten van jongeren met een arbeidsbeperking of andere problematiek best nuttig en waardevol kan zijn"* en een ander zegt *"je ziet nu ze een tijd bezig zijn dat het besef komt van 'o wacht eens even.. hebben zij deze klussen dan gedaan (bijvoorbeeld alle stoelen voorzien van stoelnummers de dag voor de start van de competentie) (...) of iemand maakt eens een praatje met zo'n gast en zegt dan 'oh die is best wel aardig, misschien kunnen we dan wel dit of dat voor die diegene doen'."* Hoewel wordt erkend dat het zichtbaar maken van meerwaarde en resultaten van jongeren ertoe leidt dat er meer bereidheid en inzet komt, worstellen de bvo's ook met het 'hard' maken van hoeveel de spelers, de club of sponsoren profiteren van de inzet van jongeren.

Naast dat we zien dat de inzet van de activiteiten geleidelijk meer betrokkenheid creëert binnen de bvo, geldt dit ook voor de doorstroompartners. Een werkgever vertelt: *"Er staat vermeld dat je met club X werkt. Dat motiveert ook andere bedrijven. Ook andere bedrijven denken: oh, laten we toch maar eens kijken."* Ook de personeelstekorten en worstelingen op het gebied van SROI-verplichting maken dat de bereidheid bij bedrijven stijgt. *"Behalve 'extra handjes' sluit het project ook aan bij bedrijven die invulling proberen te vinden voor de SROI-verplichting en voor bedrijven die vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid werkplekken willen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (...) het mes snijdt dus aan meerdere kanten".*

Op basis van onze analyses stellen we dat er sprake is van *kennisuitwisseling*, waarbij vooral praktijkkennis wordt uitgewisseld. Betrokkenen vinden dat de activiteiten (werkbezoeken, gesprekken, presentaties) helpen om eigen kennis te vergroten, maar dat zij nog niet in staat zijn om deze kennis direct toe te passen. De veranderende regelgeving rondom de plaatsing van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt is in deze een belemmerende factor. Ook successen worden gedeeld, vooral via het management. Dit draagt bij aan het gevoel van *"saamhorigheid in de club".*

Ontwikkeling hulpbronnen

Uit de document en gesprekken blijkt dat de bvo een groot deel van het uitvoeringsproces uitbesteed aan andere partijen. Zij hebben onvoldoende tijd, mankracht of financiële middelen om de ambities van het de Alliantie Kansen te realiseren. De onzekerheid en onduidelijkheid over financiering van het project zijn voor de bvo een heikel punt, wat er op den duur toe kan leiden dat de bvo afhaakt. Zo vertelt een respondent "*het idee was: je investeert en dan krijg je dat via zo'n regeling weer terug. We hebben wel een schema waar alles in staat. Maar daar was ook een participatieverklaring in gerekend. Dus waarschijnlijk moet er geld bij om project te financieren. Die hele financiering is te onduidelijk en ondoorzichtig."* Een ander merkt op dat de financiële situatie van de club ook een rol speelt *"degradatie heeft grote gevolgen voor het voortbestaan van projecten als de Alliantie Kansen"*.

4.2 Plaatsing en doorstroom jongeren

Aan de hand van registratiedata en gespreken hebben we de aantallen en kenmerken van de deelnemers in kaart gebracht. Tabel 4.1 biedt een overzicht van het aantal jongeren dat is gestart met een traject, het aantal jongeren dat is uitgevallen tijdens het traject, het aantal jongeren dat op dit moment nog een traject volgt en het aantal jongeren dat is doorgestroomd naar werk.

Tabel 4.1 Plaatsingen en doorstroom van de jongeren

Project	Periode	Plaatsingen	Nog in traject	Uitval	Uitstroom	
					Naar werk	Geen werk
Sparta Banenmarsch 1.0	1e pilotjaar	44	-	5	36	3
Sparta Banenmarsch 2.0	2e pilotjaar	10	10	-	-	-
ADO Den Haag	2e pilotjaar	16	8	3	5	-
Totaal		70	18 (26%)	8 (11%)	41 (59%)	3 (4%)

De gegevens gepresenteerd in tabel 4.1 hebben betrekking op de periode vanaf begin 2018 tot en met augustus 2019 (zowel het eerste als tweede pilotjaar). Voor het eerste pilotjaar zien we dat bij het project Sparta Banenmarsch 1.0 36 van de 44 jongeren naar werk zijn uitgestroomd (82%). We hebben slechts een deel van de werkgevers die hierbij betrokken zijn gesproken en kunnen daarom geen uitspraken doen over de duurzaamheid van deze doorstroom. Daarnaast zijn vijf jongeren uitgevallen (11%) en hebben drie jongeren geen werkplek kunnen vinden omdat de begeleiding bij de beoogde werkgever niet tot stand kwam (7%). De jongeren van het tweede pilotjaar (in totaal 26 jongeren) zitten grotendeels nog in traject bij de bvo. Bij ADO Den Haag is de helft van deze jongeren niet meer in traject. Vijf daarvan zijn uitgestroomd naar werk (63%) en de overige drie jongeren zijn uit het project uitgevallen. Bij het project Sparta Banenmarsch 2.0 zitten alle jongeren nog in hun traject bij de bvo.

Kenmerken van jongeren

Uit de registratiedata blijkt dat de deelnemerspopulatie voor driekwart uit mannen bestaat en dat de gemiddelde leeftijd van jongeren 23 jaar is (range = 19 tot 27 jaar). De meeste jongeren hebben een Wajong-uitkering op het moment van instroom. De jongeren van het project Sparta Banenmarsch 1.0 (n=44) en van ADO Den Haag (n=16) hebben allen een Wajong-uitkering. De jongeren van het Sparta Banenmarsch 2.0 project (n=10) vallen onder de Participatiewet en zijn onderdeel van het doelgroepregister.

Respondenten benadrukken in de gesprekken dat de jongeren die instromen in het project van de Alliantie Kansen een diverse groep vormen met "*overwegend moeilijke gevallen*". Zij zijn over het algemeen laagopgeleid en kampen met multiproblematiek. Een coach vertelt: *"Ze hebben één of meerdere verslavingen, trauma's, schulden (>50.000), delinquente achtergrond, onstabiele thuissituatie, gebrek aan netwerk, etc. Zo'n 70-80% van deze jongeren heeft nog nooit gewerkt of zitten al minstens drie jaar thuis". "Ze hebben geen kaas gegeten van werk en het bedrijfsleven (...) weten bijvoorbeeld niet wat atv-dagen zijn of dat ze doorbetaald worden bij vakantie*", aldus een werkgever.

Plaatsing

Volgens een jobcoach is er *"aan belangstelling geen gebrek (...) bij Sparta waren er bijvoorbeeld 25 plekken en 150 aanmeldingen van jongeren."* Eenmaal in een traject zie je mensen groeien, aldus de werkbegeleiders. In lijn met het rapport van Dekker en Bertling (2018) blijkt uit onze gesprekken dat een aantal aspecten van belang is voor het begeleiden (zie box 1). Instroom in het traject betekent echter niet dat er garantie is op afronding en/of uitstroom. Ongeveer één op de tien jongeren valt tijdens het traject uit. De redenen hiervoor zijn zeer divers. Uit de registratiedata blijkt dat sommige jongeren tijdens het traject ziek worden. Daarnaast hebben jongeren het traject verlaten door hun eigen gedrag (bijv. diefstal) of doordat de persoonlijke problemen te groot zijn om op dat moment op te lossen. Een coach vertelt hierover: *"Het is een moeilijke doelgroep die we hebben. Bij de eerste 4-5 maanden zijn we eigenlijk alleen maar bezig met het sturen van gewenst gedrag. De laatste 2-3 maanden kan je pas werken aan uitstroom."* En een ander vertelt: *"Wij zijn ook teleurgesteld als het niet lukt om mensen uit te laten stromen (...) Dat is jammer. Maar hoort er ook bij. We proberen dat te voorkomen en mensen erbij te houden, maar soms kan het niet. Dan zijn de problemen te groot."*

Box 1 Belangrijke aspecten voor begeleiding

- Verbinden met en gebruikmaken van de aantrekkingskracht van de bvo (wij van …)
- Verbinding maken met anderen. Ontwikkelen van een groepsband.
- Laagdrempelige aanpak. Iedereen een kans.
- Nadruk op successen. Niet alleen maar te reflecteren en te praten, maar ook dat schouderklopje of 'goed gedaan'.
- Laten ervaren. Laten kennismaken met verschillende mogelijkheden en het opdoen van verschillende ervaringen die bijdrage aan werknemersvaardigheden, vakvaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.
- Aandacht voor problemen of obstakels in andere leefgebieden.
- Aansluiting belevingswereld jongeren.
- Inzet van rolmodellen.
- Persoonlijk contact en betrokkenheid door dagelijkse begeleider.
- Consequent en voorbeeldgedrag. Niet alleen voor jongeren, maar ook door anderen in de bvo.

Doorstroom

Op basis van de registratiedata en gesprekken constateren we dat een relatief groot aandeel van de jongeren doorstroomt naar betaald werk. In totaal betreft dit 79 procent van alle jongeren die niet meer in traject zitten (41 van de 52 jongeren). Over de aard en duur van het dienstverband en zijn geen gegevens beschikbaar. Uit de interviews met werkgevers weten we echter wel dat zij goede en minder goede ervaringen hebben met de doorgestroomde kandidaten. *"Je ziet dat degenen waar het goed gaat, het ook echt goed doen. Zij groeien, stromen door en dat is ook echt duurzaam. Maar je ziet ook dat het vaak niet lukt*". Een van de werkgevers vertelt het verhaal over X. "*Die jongen zat echt diep in de shit. Die loopt hier nu drie of vijf jaar. Heeft zelf zijn diploma's gehaald. Dat kost wel tijd en aanpassingen (bijv. aanvragen of hij zijn examen ook mondeling mag doen). Die jongen heeft een verkeerde opstart gehad. Een stempel gekregen van ga daar maar zitten in een hoekje. Ga maar geen vak leren. Maar nu heeft hij een diploma gehaald. En zo trots als nu is mooi."*

Uit de gesprekken blijkt dat een aantal aspecten van belang is voor het realiseren van de doorstroom vanuit de bvo naar een andere werkplek. Allereerst een strenge selectie vanuit de bvo. Werkgevers zijn van mening dat het van belang is om daarbij goed te kijken naar de draagkracht en situatie van de jongeren (is hij/zij er echt klaar voor?), maar ook naar de aansluiting tussen de interesse van een jongere en het bedrijf. *"Als je niet goed selecteert en te weinig of te snel mensen laat doorstromen, gaat dat ten koste van de bereidheid van bedrijven. Een paar keer missers kan, maar dat moet niet structureel zijn."* Ook wordt benadrukt dat een te snelle doorstroom slecht is voor jongeren zelf. Respondenten vertellen dat als jongeren er nog niet echt klaar voor zijn "z*e vallen, terug in de kaartbak komen en weer die stempel krijgen van 'zie je wel, je kan het niet'."*

Verder merken respondenten op dat de duurzaamheid van opbrengsten broos is en dat nazorg van groot belang is. "*Het is echter een utopie om te denken dat ze het daarna echt zelf kunnen doen. Nazorg is van belang."* Een coach vertelt: "*Het is moeilijk om te voorspellen of iets succesvol gaat lopen. Op een nieuwe werkplek kan het snel mis gaan als op andere leefgebieden verstoring optreedt (bijvoorbeeld door overlijden van naaste). Maar je probeert dat zo goed mogelijk in te schatten"* en een ander zegt *"de jobcoach geeft nazorg bij de sponsor (2 uur per week, maximaal 3 jaar). Maar het mooiste is als de werkgever dat zelf oppakt en dat coaching minder nodig is. Dat is alleen niet vanzelfsprekend."*

Uit de gesprekken benadrukken respondenten dat het belangrijk is dat er bij werkgevers voldoende draagkracht en het draagvlak is. *"Het duurt lang voordat je jongeren op het niveau hebt waar je hen wilt hebben. Die heeft dit, die wil dat. Wij proberen hen uit de situatie te helpen. Ben je zo een jaar verder, voordat je structuur hebt."* Doorstroom kost dus veel tijd en inzet van een bedrijf en vraagt volgens betrokkenen ook een betrokkenheid van het team rondom de jongeren. Het wordt *"vaak aan mensen opgelegd, dat werkt niet goed"* of slechts *"door een paar mensen omarmd, omdat ze zelf ervaring hebben met de doelgroep".* Het gaat wel goed als mensen gevoel hebben voor de doelgroep en het team of de afdeling rondom jongeren bereid is om het samen op te pakken. Kleine dingen zoals een schouderklopje of een jongeren helpen met praktische dingen (hoe doe je een automatische bankoverschrijving of hoe vraag ik verlof aan?) kunnen al een verschil maken. Een werkgever vertelt: *"Ieder mens heeft z'n problemen (...). We hebben ook jobcoach op de zaak. Maar daar hebben we al snel van gezegd, dat is niet nodig. Wij hebben veel meer gevoel met zo'n jongen. We zien hem elke dag"* en ook merkt hij op *"een schouderklopje doet veel meer dan één uur praten. Die jongeren die slaan dat niet op."* Er zijn respondenten die stellen dat je voor dit type begeleiding vooral mkb-bedrijven nodig hebt, omdat *"zij meer met de mensen hebben. Het draait niet allemaal om de centen".* Anderen benadrukken dat juist grote werkgevers meer draagkracht hebben om werkplekbegeleiders vrij te maken om jongeren te begeleiden en bij te scholen.

4.3 Waardering en uitdagingen

Meerwaarde van het project Alliantie Kansen

Arbeidstoeleiding van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt kan inmiddels rekenen op de nodige belangstelling van verschillende partijen. Er is een tekort aan personeel en er zijn diverse initiatieven, interventies en programma's gericht op arbeidstoeleiding van zogeheten kwetsbare jongeren.
Het project van de Alliantie Kansen is volgens respondenten is in dit verband uniek en van toegevoegde waarde. *"Het is een prachtig mooi traject"*, aldus een van de respondenten. Hiervoor zijn verschillende redenen.

Allereerst is de *aantrekkingskracht van de bvo* van belang. *"Als ik zegt ik werk bij bvo X, dan zegt iedereen, oh wat leuk. Ongeacht wat voor baan ik heb. Bvo heeft een bepaalde status. Spreekt aan. Werkomgeving is toegevoegde waarde (...) het is werken in een wauw-omgeving."* Deze aantrekkingskracht geldt niet alleen voor jongeren, maar ook voor bedrijven die graag verbonden zijn aan een bvo.

Ten tweede is de *aard van het traject* van meerwaarde. Het project Alliantie Kansen biedt een werktraject, waarin jongeren praktische werknemer- en vakvaardigheden krijgen aangeleerd om te starten in een bedrijf. Daartoe worden coaches en werkplekbegeleiders ingezet die fungeren als rolmodel en die affiniteit hebben met de doelgroep. Bij de start van het traject wordt ingezet op '*heropvoeding*', waarbij aandacht is voor op tijd komen, afspraken nakomen, et cetera. Vanuit daar wordt verder gekeken naar wat jongeren kunnen en welke punten meer aandacht vragen. Naast werk krijgen andere leefgebieden die werk in de weg kunnen staan ook aandacht (bijvoorbeeld vervoersprobleem, schulden et cetera). *"Dat is meer dan we officieel volgens het protocol moeten doen. We richten ons dus niet alleen op werk, maar proberen ook andere problemen aandacht te geven (...) Wij nemen dus grootste deel van begeleiding op ons, ook de administratie richting UWV en gemeenten. Maar de bvo's hebben vaak geen idee wat wij allemaal regelen en ontzorgen."* Een dergelijke aanpak wordt door werkgevers en doorstroompartners erg gewaardeerd: *"de club maakt jongeren ook werkfit. Daar is al een grote slag gemaakt, als ik ze krijg. Er is al voorwerk gedaan. En dat voorwerk verhoogt kans van slagen."*

Box 2 Meerwaarde van het project Alliantie Kansen

- Aantrekkingskracht van de bvo voor jongeren en bedrijven
- Aard en begeleiding van het werktraject
- Kwaliteit van de selectie en matching
- Vloeibare projectformule
- Kennis van en netwerk in de voetbalwereld
- Kennis van arbeidstoeleiding

Een derde belangrijk aspect van het project Alliantie Kansen is de *kwaliteit van de selectie en matching*. Werkgevers en doorstroompartners zijn van mening dat de jongeren die doorstromen vanuit het project beter aansluiten dan hetgeen wat zij van gemeente, UWV of het werkgeversservicepunt krijgen. Een werkgever vertelt: *"bij het werkgeversservicepunt moet ik zelf kiezen uit cv's. Hoe kun je nu kiezen wie er goed is? Dat is zonde van mijn energie. Dat is te onpersoonlijk. Dat is mensen wegzetten. Ik wil persoonlijk iemand hebben"* en een ander zegt "*de voorselectie vanuit de bvo is veel beter en uitgebreider dan van de gemeente (...) we krijgen minder kandidaten, maar kwaliteit en de kans van slagen zijn groter"*. Werkgever opperen dat de kwaliteit van kandidaten vanuit de bvo mogelijk beter is, doordat de bvo's de de kandidaten persoonlijk kennen, minder last hebben van de druk om grote uitstroomgetallen te realiseren en meer aansluiten op de processen en omgeving zoals deze zijn in bedrijven. *"Niet iedereen uit het traject is geschikt voor ons type werk. Mensen moeten ook een bepaalde rust hebben. Dat schat de bvo goed voor ons in"*, aldus een werkgever. Ook wordt geopperd dat de bvo meer *"feeling heeft met het bedrijfsleven",* omdat ze mogelijk ook direct zaken doen met sponsoren.

Ook benadrukken respondenten dat de *vloeibare projectformule* meerwaarde heeft. Er wordt naar gestreefd om jongeren niet onnodig lang in een traject te houden en de projectvorm wordt zoveel mogelijk afgestemd op het netwerk van een bvo en de daar heersende cultuur, organisatiestructuur en beschikbare faciliteiten. Verschillende respondenten benadrukken dat deze ruimte voor contextualiseren van belang is voor het draagvlak. *"Iedere stad wil z'n eigen look en feel geven aan projecten. We hebben verhaal gehaald uit Rotterdam, dat willen ze natuurlijk niet. Ieder wil zijn eigen feestje. Dat is ook belangrijk (...) het moet ook bij het karakter van club passen"*.

Ook zijn respondenten van mening dat de *kennis en het netwerk* van de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen van toegevoegde waarde is. De initiatiefnemers hebben feeling met de doelgroep, kennis over arbeidstoeleiding en sociale wetgeving en een netwerk en directe lijnen in de voetbalwereld. Dit netwerk in de voetballerij is van groot belang om dingen van elkaar te krijgen, aangezien de voetbalwereld *"heel erg van ons kent ons"* is. De inbedding in de bestaande structuren binnen een bvo, vergroot tevens de kans van slagen.

Uitdagingen

Vanuit het project Alliantie Kansen wordt hard gewerkt aan het ontwikkelen van jongeren en een ecosysteem van bedrijven rondom de bvo's. Hoewel betrokkenen van mening zijn dat het waardevol is om het project te continueren, benoemen zij ook een enkele aandachtspunten en uitdagingen. Uit de interviews komt naar voren dat het continueren van het project een aantal zaken vereist:

1. *Continuering van ondersteuning aan de bvo.* Respondenten zijn van mening dat het project nog niet helemaal zonder ondersteuning en aanjagen van de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen kan.

Enerzijds gaat het om ondersteuning met betrekking tot kennis over sociale wetgeving (bijvoorbeeld regels, procedures en subsidieregelingen en veranderingen daarin), zodat de bvo's worden geholpen om door het *"administratieve en juridische oerwoud van re-integratie"* te komen. Anderzijds gaat het ook om praktische ondersteuning bij het helpen van aantrekken van maatschappelijke sponsoren, het begeleiden van jongeren en het leggen van een stevige financiële basis.

2. *Zekerheid over de financiering.* De onzekerheid over de financiering maakt dat verschillende respondenten zich zorgen maken over de toekomst van het project. Dit geldt voor zowel de bvo's als de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen
3. *Zichtbaar maken van resultaten en vergroten draagvlak van het project*. Respondenten zijn van mening dat het belangrijk is om de resultaten van de jongeren beter inzichtelijk te maken en succes te benadrukken, zodat het draagvlak voor het project in de hele organisatie groeit.
4. *Professionalisering van het project*. Een andere uitdaging die wordt genoemd is dat het belangrijk is om *"even tijd te nemen om alle procedure nu eerst goed te maken. En dan pas uitbreiden. Niet te snel uitrollen."*
5. *Verbinden en versterken van relaties met bedrijven en doorstroompartners*. Verschillende respondenten benadrukken dat voor het uitbreiden en versterken van het aantal deelnemende bedrijven is vereist. Uit de gesprekken komt naar voren dat dit soms wat extra inzet vereist, maar dat je het ook terugkrijgt. Een van de doorstroompartners vertelt: *"Niet te beroerd zijn om even mee daarheen of daarheen te gaan. Dat doe ik gewoon. Dat komt niet altijd uit en kost tijd. Maar dat krijg je ook terug. Is geven en nemen"* en een ander zegt *"het is belangrijk om op de boer te gaan. Ondernemers te vragen naar vacatures en uitbreidingsplannen. Ook als ze zeggen op dit moment geen vacatures hebben."* Daarnaast wordt nog een aantal aspecten belicht. Een overzicht van de redenen waarom werkgevers deelnemen aan box 3 is dit in kaart gebracht.
6. *Waarborgen van de kwaliteit van het traject voor jongeren.* Het waarborgen van de kwaliteit van het traject is volgens een paar respondenten ook een punt van aandacht. Respondenten maken zich bijvoorbeeld zorgen over de plannen om de duur van het traject van jongeren in te korten, over of het lukt om jongeren werkervaring te laten opdoen bij de bvo die aansluit bij werkgevers. Daarnaast maken respondenten zich zorgen of de regels, rapportagevereisten en inmenging van de gemeente het uitvoeringsproces niet zullen belemmeren. Zo zijn respondenten kritisch over de selectie van kandidaten door gemeente, er wordt opgemerkt dat de gemeente werkt met *"heel andere processen en omgevingen (...) soms denk ik ook: we maken wel heel ingewikkeld met z'n allen. Maatwerk gaat niet alleen om persoon, maar ook waar je zit in welke gemeente, welke regeling et cetera."*

Box 3 Wanneer is het voor werkgevers aantrekkelijk om deel te nemen?

- Aansluiting bij wat werkgever al doen (projecten, dna- van de organisatie)
- Voldoende draagkracht voor bijzonderheden van een personeel. Voldoende tijd en draagvlak in het team/ afdeling
- Wanneer zij worden geholpen om aan hun SRIO verplichting te voldoen
- Er is sprake van doorstroom vanuit de bvo. Kandidaten worden geselecteerd die enige affiniteit hebben met soort werkzaamheden van bedrijven uit het ecosysteem en die ook in staat zijn om het type werkzaamheden uit te voeren.
- Werkgevers moeten erop kunnen vertrouwen en merken dat deelname voordelen heeft.
- Verschillende mogelijkheden voor deelname. Niet alleen financieel sponsoren, maar ook materiaal of kennis.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Conclusie

5

5 Conclusie

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

5.1 Belangrijkste bevindingen

Toename van verbindingen

In het tweede pilotjaar is ingezet op de opzet van de ecosystemen rond de bvo's. De initiatiefnemers hebben gewerkt aan het creëren en versterken van zowel verticale als horizontale netwerkverbindingen. Zo zijn er verbindingen aangegaan met de gemeenten (verticaal) en is acquisitie gepleegd om bedrijven en andere doorstroompartners te binden aan het project (horizontaal). Het aantal partners betrokken in het ecosysteem is toegenomen. Momenteel zijn bij de beide bvo's tezamen negen partners aangesloten. Van deze partners komen positieve geluiden naar voren over de kwaliteit van de selectie en matching van de jongeren binnen het project. De voorselectie van de jongeren, persoonlijke aanpak binnen de bvo's, feeling met de doelgroep en, minstens zo belangrijk, feeling met het bedrijfsleven worden als positieve punten benoemd. Ook beschrijven deze partners de meerwaarde van deelname aan het project in verband met hun SROI-verplichting en heeft de binding die op deze manier ontstaat met de bvo een magneetfunctie. Wel is het belangrijk te vermelden dat wij slechts een beperkt aantal partners hebben gesproken in deze evaluatie en de representativiteit van dit beeld daardoor onduidelijk is.

Hoewel het aantal bedrijven is toegenomen waarmee een connectie is aangegaan en waar jongeren vanuit het project naar doorstromen, zal er nog extra inspanning nodig zijn om het aantal bedrijven uit te breiden om zo solide en robuuste ecosystemen te creëren. Behalve het aantal bedrijven speelt daarbij ook de duurzaamheid van de connectie een rol. Momenteel is nog onzeker in welke mate en voor welke duur de bedrijven betrokken blijven bij het project.

Daarnaast is door de initiatiefnemers veel werk verzet om de verschillende afdelingen binnen de bvo's meer met elkaar te verbinden. De verschillende 'lobbywerkzaamheden' van de initiatiefnemers dragen daarbij bij aan de verknoping van de maatschappelijke en commerciële tak van de bvo's. Dit is ook nodig, omdat de primaire taak van de bvo's ligt bij het voetbal. Als het algemeen bestuur en de commerciele tak geen meerwaarde zien in het project dan heeft het ook weinig kans van slagen. Uit deze evaluatie blijkt dat het draagvlak binnen de bvo's voor het project in het tweede pilotjaar is toegenomen. Wel zal dit aandacht blijven vragen, aangezien de verbindingen nog niet altijd vanzelfsprekend en duurzaam zijn.

Leiderschap: nog niet volledig verankerd in de bvo's

De interne verbinding is ook nodig voor de zelfredzaamheid van de bvo's, zodat het project voldoende is verankerd binnen de bvo's en er vanuit de initiatiefnemers nog maar minimale inspanningen nodig zijn om het project te laten draaien. Momenteel is er nog veel werk te verrichten door de initiatiefnemers in de vorm van advisering over regelgeving, intern lobbywerk om de afdelingen binnen de bvo's met elkaar te verbinden en voor het aantrekken van maatschappelijke sponsoren. De initiatiefnemers gaan daarbij continu de dialoog aan met de bvo, waarbij er ruimte is voor de bvo om zelf invulling te geven aan het project en hun rol daarbinnen. Deze vloeibare formule vinden we terug in de verschillende manieren waarop de projecten zijn opgezet in de tijd en bij de verschillende bvo's. Deze speelruimte wordt gewaardeerd en draagt ook bij aan het draagvlak binnen de bvo's voor het project. Het toezicht op de kwaliteit van de uitvoering van het project gebeurt op informele wijze. Dit past ook bij de manier waarop de bvo's bestuurd worden, waarin lang niet altijd wordt gewerkt met duidelijke richtlijnen en kaders voor kwaliteitsbewaking. Hoewel er in het tweede pilotjaar op het onderwerp leiderschap en verankering van het project binnen de bvo's veel meters zijn gemaakt, is het project momenteel nog onvoldoende ingebed in de bvo's om zonder de activiteiten van de initiatiefnemers van de Alliantie Kansen succesvol uitgevoerd te kunnen worden.

Hulpbronnen nodig

In de ideale situatie dat het project is verankerd binnen de bvo's betekent dit niet dat de bvo's volledig zelfvoorzienend zullen zijn. Voor werving, selectie, doorstroom en nazorg van de jongeren zullen externe hulpbronnen nodig blijven. Draagvlak voor het project houdt hierbij in dat de bvo's, vanuit hun mvo-taak en 'sociaal gezicht' richting hun sponsoren meerwaarde (blijven) zien in het bieden van werk(ervarings)plekken voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bvo's vinden duidelijkheid en zekerheid in deze van groot belang. Zij zien graag een stevige financiële basis en zichtbare en concrete resultaten over wat het project precies oplevert. De bvo's die momenteel betrokken zijn bij de Alliantie Kansen dragen liever zelf financieel niet te veel bij aan het project, lopen liefst zo weinig mogelijk risico en besteden diensten graag uit. Dit zien we ook terug in de ontwikkeling van de aanpak waarbij jongeren eerst vanuit de Wajong (UWV) tijdelijk in dienst kwamen bij de bvo naar de plaatsing van jongeren vanuit de Participatiewet (gemeente) in een werkervaringsplek bij de bvo. In de laatste constructie, die momenteel al operationeel is bij Sparta en binnenkort gaat lopen bij ADO Den Haag, gaan de bvo's geen arbeidscontract aan met de jongeren, maar bieden hun wel een plek om werkervaring op te doen, een netwerk op te bouwen en 'werkfit' te worden. Deze laatste constructie is wellicht realistischer met het oog op de doorgang van het project in de komende jaren en draagvlak van de bvo's hiervoor. Ook voor toekomstige bvo's is dit wellicht een realistischer scenario dan het bieden van daadwerkelijke arbeidscontracten.

De aanpak waarbij de jongeren een werkervaringsplek krijgen aangeboden bij de bvo kan ook een aantal beperkingen met zich meebrengen. Zo is de duur dat de jongeren aan de slag zijn bij de bvo gemiddeld korter dan in de situatie dat zij een arbeidscontract krijgen. Daardoor is er minder tijd om de benodigde werknemersvaardigheden op te doen en te wennen aan het werkritme. Ook biedt dit minder kansen voor de werkplekbegeleiders om de jongeren goed te leren kennen, met hen een vertrouwensband op te bouwen en een goede inschatting te maken voor een geschikte doorstroomplek. Of dit inderdaad nadelige gevolgen heeft op de doorstroom moet in de toekomst blijken.

Doorstroom van de jongeren

Dit onderzoek laat zien dat de jongeren die instromen in het project een diverse groep van jongeren vormen, die vaak een Wajonguitkering hebben en kampen met uiteenlopende problematieken. Hoewel er sprake is van uitval, stroomt de meerderheid van de jongeren door naar werk. Over de duurzaamheid van het werk is echter weinig bekend. Gegevens over het verloop van het traject na de bvo ontbreken en het is erg moeilijk om de kans op succes van deze jongeren in te schatten. Wel is duidelijk dat de duurzaamheid van opbrengsten broos is en dat begeleiding en nazorg op de werkplek groot belang zijn. Sommige werkgevers pakken deze handschoen zelf op. Zij investeren veel tijd en energie in het continueren van de begeleiding van jongeren. Voor anderen werkgevers is dat minder vanzelfsprekend. Zij hebben onvoldoende draagkracht (tijd, geld, mankracht), het ontbreekt aan een breed draagvlak of het type werk beperkt de mogelijkheden voor jobcrafting. Het risico is dat jongeren uitvallen en opnieuw, langdurig aan de zijlijn komen te staan en dat de inzet van alle partijen verloren gaat.

5.2 Algemeen beeld en richtingen voor de toekomst

Voor het tweede pilotjaar van de Alliantie Kansen is tot doel gesteld dat de ecosystemen rond de bvo's worden ontwikkeld, daarvoor een blauwdruk wordt opgesteld en de doorstroom van jongeren naar betaald werk wordt gestimuleerd. Ten aanzien van deze doelen is er in het tweede pilotjaar een flinke slag gemaakt. Aan de ontwikkeling van de ecosystemen is hard gewerkt. Er zijn in totaal negen externe partners aangesloten bij de netwerken van de beide bvo's en er is meer draagvlak en draagkracht binnen de bvo's gekomen voor de uitvoering van het project van de Alliantie Kansen. Het draagvlak is toegenomen doordat er goede verbindingen tot stand zijn gekomen tussen de verschillende takken van de bvo's. De draagkracht binnen de bvo's is bevorderd doordat in de nieuwe variant van het project jongeren niet meer (direct) in dienst komen bij de bvo, maar daar met behoud van hun uitkering een werkervaringsplaats krijgen. Hierdoor lopen de bvo's minder financiële risico's en dat is voor hen een belangrijke voorwaarde voor deelname aan het project gebleken.

Ten aanzien van de doorstroom van de jongeren zien we dat deels aan de doelen is voldaan. De jongeren die in het tweede pilotjaar zijn ingestroomd zijn grotendeels nog in traject en een uitstroom van tien jongeren (zoals tot doel is gesteld) is daarmee nog niet behaald. De resultaten van het eerste pilotjaar zijn echter bemoedigend. Ongeveer 80 procent van de jongeren die bij de bvo aan de slag is gegaan is uitgestroomd naar werk. Hoewel we geen zicht hebben op de duurzaamheid van deze plaatsingen is dat een mooi resultaat. Of in de nieuwe variant van het project met kortere werkervaringsplekken in plaats van arbeidsplaatsen bij de bvo's dezelfde resultaten geboekt worden zal de toekomst moeten uitwijzen.

Voor de toekomst is het relevant dat aan de verbindingen met de bedrijven gewerkt blijft worden. Het betreft hierbij zowel het vasthouden van de huidige connecties als het uitbreiden met nieuwe bedrijven waar jongeren naar kunnen uitstromen. Ook de interne bestendiging van het project binnen de bvo's vraagt aandacht. Wellicht is hier geen blauwdruk voor een goed werkend ecosysteem voor nodig, maar helpt het wel als er een stappenplan komt met tips en tricks voor het uitvoeringsproces. Tot slot is het belangrijk om de duurzaamheid van de uitstroom van jongeren naar werk verder te bevorderen. Meer nadruk op nazorg en het blijven volgen van de jongeren is daarbij een goede eerste stap. Dit alles kan ervoor zorgen dat het project minder fragiel wordt en in de toekomst steviger staat.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Literatuur

Literatuur

Alliantie Kansen. (2018). Projectvoorstel Alliantie Kansen tweede pilotjaar.
Alliantie Kansen. (2019a). 1e kwartaalrapportage januari 2019.
Alliantie Kansen. (2019b). 2e kwartaalrapportage juni2019.
Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4),* 543-571.
Dekker, F., & Bertling, L. (2018). *Verschil maken. Een evaluatieonderzoek naar effectieve aanpakken jeugdwerkloosheid*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of public administration research and theory, 18(2),* 229-252.
Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). *Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. Public administration review, 61(4),* 414-423.
Stam, F., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems.* Utrecht University School of Economics (USE) Discussion paper series, 16(13).

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlagen

Bijlage 1 Waarderingskader op netwerkniveau

Voor het evalueren van het *functioneren van ecosysteem* hebben we een waarderingskader op netwerkniveau ontwikkeld. Dit kader bestaat uit vier beïnvloedbare systeemelementen, dat is gebaseerd op de literatuur over regionale ecosystemen (Stam & Spigel, 2016) en netwerksamenwerking (Provan & Kenis, 2008; Ansell & Gash, 2007; Provan & Milward, 2001). Tabel A biedt een overzicht van systeemelementen en criteria die in dit onderzoek zijn meegenomen. Aan de hand van de criteria van het waarderingskader hebben we de output van de ingezette activiteiten geëvalueerd. Per indicator hebben we gekeken naar de mate waarin uitkomsten zijn behaald.

Tabel A Waarderingskader op netwerkniveau

Beïnvloedbare systeemelementen voor ecosysteem	Criteria
Netwerkstructuur de mate waarin er voldoende relevante verbindingen zijn gelegd met partijen die van belang zijn voor het realiseren van de ambities en doelen van Alliantie Kansen	• **Aanwezigheid verticale verbindingen**: (a) bvo zet in op het verbinden van overheden voor realiseren van ambities alliantie (b) betrokkenen ervaren dat het lukt om overheden te betrekken. • **Aanwezigheid horizontale verbindingen:** (a) bvo zet in op het verbinden van relevante maatschappelijke partijen (bijv. uwv, sponsoren, andere bvo's) en (b) betrokkenen ervaren dat het lukt om maatschappelijke partijen te betrekken
Leiderschap de mate waarin de bvo als kartrekker sturing geeft aan de creatie en inzet van hulpbronnen voor het realiseren van de ambities en doelen van Alliantie Kansen	• **Zichtbaarheid** (a) bvo zet in op het vergroten van de zichtbaarheid van de alliantie (b) netwerkleden vinden dat de manier waarop de bvo dit doet ervoor zorgt dat partijen de alliantie kennen. • **Rolduidelijkheid. (**a) de bvo zorgt voor een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden voor de uitvoering van het programma (zowel binnen bvo als inzet van anderen) (b) netwerkleden zijn bekend zijn met de eigen rol en taken. • **Speelruimte**. (a) de bvo biedt netwerkleden voldoende ruimte om ambitie en doelen van alliantie te realiseren en (b) betrokkenen ervaren voldoende speelruimte. • **Kwaliteit van de uitvoering**. (a) bvo heeft strategieën, richtlijnen of een kader om de kwaliteit van de uitvoering van het programma te monitoren en waar nodig bij te sturen (b) betrokkenen ervaren dat de wijze waarop de bvo dit doet een bijdrage levert aan het realiseren van de ambitie en doelen van de Alliantie Kansen
Betrokkenheid netwerkleden: de mate waarin netwerkleden betrokken zijn bij het programma en zelf acties ondernemen ten behoeven van de voortgang/ doorwerking Alliantie Kansen	• **Dialoog** (a) netwerkleden communiceren over de ambities en werkwijze van de Alliantie Kansen (b) netwerkleden vinden de manier waarop dit gebeurd ervoor zorgt dat er voldoende wordt gesproken over de ambities en werkwijze van de alliantie • **Betrokkenheid** (a) netwerkleden erkennen en onderschrijven de ambitie en werkwijze van het de alliantie en (b) netwerkleden nemen verantwoordelijkheid voor het realiseren van de ambitie en werkwijze van het de alliantie • **Kennisuitwisseling**. (a) netwerkleden delen informatie en kennis met elkaar en (b) netwerkleden vinden dat de manier waarop dit gebeurt ervoor zorgt dat er daadwerkelijk meer informatie en prakijken worden uitgewisseld. • **Delen van (tussentijdse) successen**. (a) netwerkleden delen succes met netwerkleden en (b) netwerkleden vinden dat de manier waarop dit gebeurt ervoor zorgt dat succes voldoende worden gedeeld.
Ontwikkeling hupbronnen; de mate waarin hulpbronnen voor het realiseren van de ambities van de Alliantie Kansen efficiënt worden ontwikkeld en de uitvoering wordt ondersteund	• **Ondersteuning**. (a) bvo wordt heeft delen van de uitvoering uitbesteed aan andere partijen (bijv. alliantie) en (b) netwerkleden vinden dat de manier waarop de bvo wordt ondersteund helpt om de ambities van het de Alliantie Kansen te realiseren • **Financiering** (a) er is een financiële basis voor de Alliantie Kansen (b) netwerkleden vinden dat de financiering van het project voor de toekomst is gewaarborgd. • **Kennis** (a) er is voldoende kennis in het regionale netwerk aanwezig om de alliantie te continueren

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

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