

Evaluatie

15 pilotprojecten 'Goed Bij in Brabant'

2006 - 2007



**Onderdeel van provinciaal programma
"Kennis = Meedoen"**

18 januari 2008

Colofon

In het kader van het provinciale actieprogramma 'Kennis is Meedoen' voerde Wise up Arbeidsmarktconsultancy te Mill de monitor & evaluatie uit van 15 pilots gericht op laagopgeleiden.

Uitgave: 'Evaluatie 15 pilotprojecten 'Goed bij in Brabant', in opdracht van de Provincie Noord-Brabant. Januari 2008

Auteurs: mevrouw drs. A.I.H. Willems MMS, mevrouw M. Geenen Msc, de heer A.M. Fontejn

Bij deze uitgave behoort een uitgebreide bijlage met een beschrijving per pilotproject. Ook is een samenvatting beschikbaar, uitgegeven als boekje.

Deze uitgave is ook te downloaden via de site: www.kennismeedoen.nl

Inhoudsopgave

1. OPZET VAN DE EVALUATIE.....	4
1.1. INLEIDING	4
1.2. DOELSTELLING MONITOR EN EVALUATIE.....	4
1.3. WERKWIJZE	4
1.4. EVALUATIEVRAGEN.....	5
1.5. DE EINDRAPPORTAGE.....	6
1.6. PROJECTORGANISATIE	7
2. BESCHRIJVING PER PILOT.....	8
2.1. INLEIDING	8
2.2. KORTE BESCHRIJVING PER PILOT.....	8
3. WERVEN VAN LAAGOPGELEIDEN	11
3.1. INLEIDING	11
3.2. MASSACOMMUNICATIE	11
3.3. COMMUNICATIE VIA DOORVERWIJZERS	12
3.4. COMMUNICATIE VIA WERKGEVERS	13
3.5. PERSOONLIJKE COMMUNICATIE.....	14
3.6. KOSTEN VAN DE VERSCHILLENDE WERVINGSMETHODEN.....	15
3.7. CONCLUSIES.....	16
4. OPLEIDING VAN LAAGOPGELEIDEN	17
4.1. INLEIDING	17
4.2. DE ROC'S	17
4.3. UITKERINGSINSTANTIES EN BEMIDDELAARS	18
4.4. BEDRIJVEN EN BRANCHE-ORGANISATIES.....	20
4.5. INTERMEDIARIS.....	21
4.6. DEELNEMERSTEVREDENHEID	22
4.7. CONCLUSIES.....	23
5. KWALIFICATIE VAN LAAGOPGELEIDEN.....	24
5.1. INLEIDING	24
5.2. WERKENDEN	24
5.3. CONCLUSIES.....	25
6. PROCESMATIGE EVALUATIE	26
6.1. INLEIDING	26
6.2. DAGELIJKE AANSTURING.....	27
6.3. DE BESCHIKBARE MIDDELEN	28
6.4. INBEDDING IN DE ORGANISATIE/OMGEVING	28
6.5. KENNIS OVER DE DOELGROEP.....	29
6.6. CONCLUSIES.....	30
7. AANBEVELINGEN.....	31
7.1. WERVING, OPLEIDING EN KWALIFICATIE	31
7.2. PROCESBEGELEIDING	33
7.3. ALGEMEEN GELDENDE AANBEVELINGEN	33

1. Opzet van de evaluatie

1.1. Inleiding

Om het innovatievermogen van de Brabantse economie te versterken, wil de Provincie Noord-Brabant het kwalificatieniveau van de beroepsbevolking verhogen. De Provincie voert daartoe het actieplan 'Kennis = Meedoen' uit, waarmee breed wordt geïnvesteerd in de bevordering van het 'leren'.

Eén van de 4 pijlers binnen het actieprogramma betreft de pijler 'Goed Bij in Brabant'. Eén derde van de werkzame Brabantse beroepsbevolking is laaggeschoold en heeft maximaal een VMBO-niveau. Het gaat daarbij om 600.000 werkenden en werkzoekenden. In 'Goed Bij in Brabant' wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van scholing voor deze grote groep laagopgeleiden.

De Provincie Noord-Brabant heeft Wise Up Arbeidsmarktconsultancy verzocht om de monitor van 'Goed Bij in Brabant' uit te voeren. Het betreft de opdracht tot het identificeren en beschrijven van good practices van 15 pilotprojecten die in het kader van dit speerpunt zijn opgestart. Hierbij treft u het evaluatierapport zoals voortgekomen uit deze monitor. De 16e pilot betrof de Leerbonnencampagne. Deze is apart geëvalueerd door Wise up en in onderhavig rapport zullen dan ook alleen de conclusies voor zover relevant worden meegenomen.

Daarnaast zijn ook 2 geslaagde pilots meegenomen in de evaluatie die in het kader van het Brabantse project Ticket to the Future zijn opgestart. De Provincie heeft dit Equal-project ondersteund vanaf de start. Het heeft dezelfde doelstelling en looptijd als de 15 pilotprojecten. Hiervan zal ook nog een apart evaluatierapport verschijnen.

1.2. Doelstelling monitor en evaluatie

De monitor heeft de opbrengsten van 15 pilots in beeld gebracht. Daarbij is de doelstelling naast het opleveren van een verantwoording vooral ook de good practices te definiëren in dit evaluatieverslag. Maar de Provincie wil nog een stap verder gaan met de monitor:

- Enerzijds is erg belangrijk dat uit 15 pilots zoveel mogelijk kennis en ervaring wordt gedestilleerd.
- Anderzijds dient de 'vonk' over te springen van de pilots naar andere intermediairs zodat zij worden geïnspireerd in hun werk met laagopgeleiden; en meer laagopgeleiden met een adequaat aanbod worden bereikt.

In de aanpak van de monitor en ook in deze rapportage is rekening gehouden met deze wensen.

1.3. Werkwijze

Allereerst zijn een viertal meetinstrumenten ontwikkeld welke voor alle pilots werden gebruikt. Het betreft:

- Nulmeting
- Workshop kenniscreatie
- Klantbelevingsonderzoek
- Eindmeting

Omdat de eindmeting het belangrijkste is, worden hierna de evaluatievragen getoond die tijdens deze meting zijn gesteld.

1.4. Evaluatievragen

De volgende vragen zijn gesteld tijdens de eindmeting. Sommige vragen kwamen ook aan de orde tijdens de workshop kenniscreatie.

A. Toetsing plan

1. *De doelstellingen.* Zijn de beoogde doelstellingen gerealiseerd?
2. *Planning en financiën.* Is het project volgens planning uitgevoerd binnen de financiële kaders?
3. *De producten.* Zijn de producten opgeleverd? Werken de ontwikkelde producten goed, minder goed? Zijn de producten overdraagbaar?

B. Toetsing inhoud

4. *De wervingsactiviteiten.* Waren de wervingsactiviteiten succesvol? Zijn de wervingsproducten overdraagbaar. Is er sprake geweest van een publiekscampagne? Wat werkte goed en wat minder?
5. *De opleidingen.* In welke opleiding(en) zaten aanpassingen en innovaties? Waren deze opleidingen succesvol. Wat werkte goed en wat minder?
6. *De kwalificaties.* Zijn nog aanpassingen of vernieuwingen doorgevoerd op het terrein van certificering of diploma's. Wat werkte goed en wat minder?
7. *Werkgeversbenadering.* Kunt u iets vertellen over de werkgevers en hun betrokkenheid bij de uitvoering van het project? Wat werkte goed en wat minder?

C. Toetsing proces

8. *Communicatieve resultaten.* Zijn er innovatieve resultaten geboekt t.a.v. de doelgroepen laagopgeleiden cq. professionals of politiek? Hoe zag de aanpak er dan uit?
9. *Het werkproces- en organisatie.* Wat zijn succes- en faalfactoren? Aan welke (interne) randvoorwaarden moet zijn voldaan voor een succesvolle projectaanpak?

D. Leerervaringen

10. *Innovatief karakter van het project.* Wat is echt 100 % innovatief geweest in uw project?
11. *De belangrijkste leerervaring.* Wat zou je iedereen aanraden? Wat zou je niet meer doen of wat zou je in de toekomst echt anders doen?
12. *Welke beleidsmatige aanbevelingen.* Welke aanbeveling zou u vanuit uw pilot willen doen richting politici, Provincie, professionals, de werkgevers, de opleidingsinstituten?
13. *Toekomst K=M.* Wat beveelt men voor 2008 de Provincie aan zeker te gaan doen om meer laagopgeleiden te laten leren?

1.5. De eindrapportage

De inzet van deze instrumenten heeft tot een schat aan informatie geleid over de verschillende pilots. Er valt heel veel van te leren.

In overleg met de Provincie en de klankbordgroep (zie 1.6.) is besloten om als volgt te rapporteren.

In hoofdstuk 2 komen allereerst alle pilots in vogelvlucht langs.

Vervolgens maken we een analyse van de pilots. Dit doen we als volgt. De keuzes die gemaakt zijn in de pilotprojecten van Kennis is Meedoen, zijn op te splitsen rondom 4 dimensies:



De hoofddoelstelling van de Provincie is vernieuwing en innovatie op het gebied van:

- Werving van laagopgeleiden
- Opleiding van laagopgeleiden
- Kwalificatie van laagopgeleiden

De rapportage in hoofdstuk 3, 4 en 5 is daarom opgebouwd rond deze 3 thema's, waarbij de andere dimensies terugkomen in de verschillende paragrafen.

In hoofdstuk 6 volgt een rapportage die meer procesmatig van aard is. De vraag wordt beantwoord wat te leren is van het proces rondom de opstart van de pilots. Het betreft bijvoorbeeld de dagelijkse aansturing en de omgevingsfactoren.

Tenslotte worden in hoofdstuk 7 de aanbevelingen gerapporteerd. Hoofdstuk 8 bevat een managementsamenvatting.

1.6. Projectorganisatie

Klankbordgroep

Er is een klankbordgroep samengesteld die tijdens het gehele proces van monitoring werd geïnformeerd over de voortgang van de monitor en de diverse projecten. De klankbordgroep leverde feedback ten aanzien van de voortgang en resultaten. De klankbord/stuurgroep werd nadrukkelijk gevraagd input te leveren om good practices te identificeren en overdraagbaar te maken. De klankbordgroep heeft meegeholpen om succes- en faalfactoren te signaleren bij de diverse projecten. Zij analyseerde mede hoe en waarom mogelijke persoonsgebonden, sectorgebonden of organisatiegebonden achtergronden het slagen of mislukken van een project tot gevolg hebben.

Projectteam

Wise up heeft een team van consultants samengesteld die de monitor heeft uitgevoerd:

- Als projectleider is Inge Willems opgetreden.
- Guus Fonteijn heeft actief geparticipeerd in alle uitvoerende werkzaamheden rondom de monitor zoals de nul- en eindmetingen.
- Maartje Geenen stelde de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek samen en werkte mee aan deze eindrapportage.

Uitvoerders

De uitvoerders van de pilots hebben hun medewerking verleend aan de workshops, de nulmeting en de eindmeting. Een aantal pilots hebben bovendien het klanttevredenheidsonderzoek uitgezet onder de deelnemers.

Een aantal pilots had uren begroot voor deelname aan de monitor. Deze pilots ontvingen daarvoor ondersteuning bij het formuleren van leerervaringen, het maken van verbeterlagen in de pilot en bij het opleveren van rapportages.

2. Beschrijving per pilot

2.1. Inleiding

Om deze evaluatie goed te kunnen volgen, is het van belang om enig zicht te hebben op de pilot die achter elke titel schuilgaat. Daarom wordt hierna een korte samenvatting getoond van elke pilot. Deze beschrijving is gemaakt bij de start van de pilots. In de bijlagen is een meer uitgebreide beschrijving van elke pilot toegevoegd. Daarin is ook te zien wat er is terechtgekomen van de goede voornemens en plannen.

2.2. Korte beschrijving per pilot

Samenvatting	
1.	Alfabetisering van ROMA-jongeren Onder de ROMA's in Veldhoven bestaat geen 'leercultuur'. Veel ROMA-jongeren verlaten voortijdig school en er zijn veel (functioneel) analfabeten. Door ROMA-intermediairs, een laagdrempelig leeraanbod en een praktijkgericht aanbod wil de gemeente Veldhoven deze jongeren bewegen om weer te gaan leren. Vanwege de laagdrempeligheid kiest de gemeente ervoor niet met het ROC in zee te gaan, maar met een educatief centrum. Vanuit het ROMA-project kunnen ervaringen worden opgedaan met het bereiken en laten leren van andere analfabete jongeren, een groep die door de ROC's vooralsnog nauwelijks worden bereikt.
2.	Wijsmakers In Engeland worden positieve ervaringen met de zogenaamde 'learning representatives' opgedaan, werknemers die hun collega's motiveren om weer te gaan leren. Deelnemende bedrijven hebben een 'learning centre' waar werknemers kunnen leren met behulp van de computer. Ook de colleges bieden cursussen aan. De organisatie ligt in handen van de vakbond. Inmiddels zijn er in Engeland zo'n 12.000 learning representatives, die vooral werknemers zonder startkwalificatie weten te motiveren tot leren. Elementen van het Engelse systeem zijn in ook in Nederland te gebruiken. <i>Dit project is voortijdig gestopt.</i>
3.	Met onderwijs onderwijs Voor allochtone opvoeders worden in wijken trajecten opvoedingsondersteuning gegeven, gekoppeld aan NT2. Dit concept is ook bruikbaar voor autochtone opvoeders, waarbij opvoedingsondersteuning gekoppeld kan worden aan alfabetisering/taal en andere basale vaardigheden. De doelgroep in dit project zijn ouders van kinderen van een basisschool in een achterstandswijk en ouders van 'risicoleerlingen' op BAVA. Voor de ouders van de BAVA-leerlingen wordt een aanbod ontwikkeld en voor de ouders van de basisschoolkinderen een jaaraanbod, voorafgegaan door een zomerschool. <i>Dit project is voortijdig gestopt.</i>
4.	Grijp je kans! Laagopgeleide volwassen werknemers volgen over het algemeen geen opleidingen in de beroepsbegeleidende leerweg (bbl), terwijl dit juist voor werknemers geschikt is om zich te kwalificeren. De afdeling Traject van het Het ROC West-Brabant beschikt over laagdrempelige trajecten op niveau 1, met doorstroommogelijkheden naar niveau 2. Het zijn reguliere, door OCW gefinancierde trajecten met gebruik van Eerder Verworven Competenties (EVC). Doel van het project is een aanpak te ontwikkelen om werkgevers en werknemers te bewegen deze opleidingsmogelijkheden meer te benutten.

5.	<p>Educatie op de werkvloer: de werkgever als praktijkdocent</p> <p>Allochtone laagopgeleide werknemers beschikken niet altijd over basale werknemersvaardigheden, zoals het nakomen van afspraken, samenwerken en planning van taken. Doel van het project is P&O'ers van de bedrijven te trainen als 'docent' zodat zij in staat zijn hun werknemers op de werkvloer te trainen op werknemersvaardigheden. Zo wordt 'scholing' verweven met de werkpraktijk. Het project wordt zo opgezet dat overdracht naar andere branches/sectoren mogelijk is en dat het voor andere scholingsinstituten bruikbaar is.</p>
6.	<p>Branchepaspoort voor zorg, welzijn en kinderopvang</p> <p>De vraag naar personeel in bovengenoemde sectoren neemt toe en het beroep op nieuwe groepen zal toenemen. Vooral vrouwen met zorgervaring zonder betaalde baan, vormen een interessante groep. Daarnaast zullen werknemers vanuit andere sectoren overstappen. Doel van het project is EVC structureel in te voeren voor alle aanstaande werknemers in de zorg, waarbij relevante ervaring wordt gewaardeerd. Daarnaast is de bedoeling de basale competenties voor de zorg, welzijn en kinderopvang vast te leggen in een branchepaspoort waarmee werknemers gemakkelijk naar een andere branche kunnen overstappen. Het is een groot project, dat meerdere jaren zal lopen.</p>
7.	<p>Leren met de Multimediamix (MMM...)</p> <p>In de randstad is het concept Edu TV ontwikkeld, met diverse programma's gericht op allochtone en autochtone laagopgeleiden. Programma's worden via lokale/regionale TV uitgezonden en gebruikt in lesprogramma's van de ROC's. De programma's worden geflankeerd met een website en oefenmateriaal. Het gaat dus om een multi media mix (MMM). Het concept biedt ook voor Brabant mogelijkheden.</p> <p>Expertisecentrum ETV.nl krijgt subsidie voor de ontwikkeling van 'Lees & Schrijf', waarmee kijkers worden gestimuleerd mee te blijven doen in de samenleving door te lezen en schrijven. Dit TV-programma is ook bedoeld voor uitzending via een regionaal venster en wordt ondersteund door een werkboek, telefonische helpdesk en website. Met dit project wordt educatieve televisie ook in Brabant geïntroduceerd.</p>
8.	<p>Talent in Kaart</p> <p>Met name laaggeschoolde Wajongers vinden lastig een baan, omdat zij – naast hun handicap – ook nog eens de basale werknemersvaardigheden missen. Met het project 'Werkcarrousel' doen zij werknemersvaardigheden in de praktijk op, bij bedrijven: eerst bij drie verschillende bedrijven (elk een maand) en daarna bij een bedrijf voor zes maanden, dat hen zo mogelijk een bbl-traject aanbiedt. De ontwikkeling van de Wajongers wordt vastgelegd in een 'werkpaspoort'.</p>
9.	<p>Leren is leuk en belangrijk</p> <p>In de agrarische sector wordt al gewerkt met studiegroepen bestaande uit verschillende werkgevers. In het project wil de sector dit principe verbreden naar de werknemers zelf, in het bijzonder naar de laagopgeleide werknemers. Het gaat om het creëren van zelfsturende teams met laagopgeleide werknemers, die zelf hun leervraag formuleren en hun 'onderwijs' organiseren. Ze worden daarbij gecoacht/begeleid worden door mentoren vanuit andere organisaties vanuit hun maatschappelijk ondernemerschap. De werknemers worden via 'leuke' acties geworven/gemotiveerd.</p>
10.	<p>Gedroomde talenten</p> <p>Leren in de wijk: vrijwilligers werven laaggeschoolde wijkbewoners voor 'leren' (eventueel in combinatie met werken) en begeleiden hen daarbij als maatje. Centraal in het project staat de 'talentenscan', waarmee wijkbewoners – onder begeleiding van hun maatje – hun eigen talenten in kaart kunnen brengen. Op grond hiervan zetten de wijkbewoners hun eigen ontwikkeltraject uit.</p> <p><i>Dit project is niet opgestart.</i></p>

11.	Bouwen naar Werk De bouw ziet zich geconfronteerd met een (groeiend) tekort aan vaklieden. Dus is de sector genoodzaakt nieuwe doelgroepen aan te boren, waaronder werkzoekenden. Met het project 'Leerwerktraject Bouw' wil de stichting Bouwhuis Rosmalen met het bedrijfstakinstituut en het ROC een leerwerktraject voor werkzoekenden ontwikkelen. Het traject bestaat onder andere uit een stage, een training werknemersvaardigheden en vakscholing.
12.	Woonzorgservice voor mannen In de wijk en bij mensen thuis blijven veel 'klussen' liggen. Met het project 'Woon Zorg Service in de Wijk' voeren uitkeringsgerechtigden deze klussen uit. Probleem is echter dat veel uitkeringsgerechtigden te weinig competenties in huis hebben. Bovendien melden zich vooral vrouwen aan, terwijl er 'mannelijke' klussen liggen. Het project wil een opstaptraject voor mannen ontwikkelen, waarin uitkeringsgerechtigden via 'sociaal leren' worden gemotiveerd en basisvaardigheden aanleren. Zo leren deelnemers tijdens het werken, tijdens de klussen bij cliënten thuis en via de omgang met hun cliënten.
13.	Met wijsheid wegwijs: lerend de uitkering uit Er is weer volop vraag op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd zijn er nog veel werkzoekenden. Er is een mismatch tussen vraag en aanbod. Met dit project willen de partners die mismatch proberen zoveel mogelijk op te heffen, door werkzoekenden – met scholing – vraaggericht te reintegreren. Werkgevers geven de werkzoekenden een baangarantie mits de werkzoekenden een leertraject met succes afronden. De match wordt tot stand gebracht met behulp van de 'reïntegratiebarometer' die doorontwikkeld wordt voor de groep laaggeschoolde volwassenen.
14.	Sport en Leren in Kroeven In de wijk Kroeven in Roosendaal leeft een groep inactieve jongeren die overlast veroorzaakt. Met het project wil Aramis Wonen, gemeente, welzijn en ROC deze jongeren weer activeren en laten leren. Sport staat hierbij centraal: sportactiviteiten, opleiding tot sportvrijwilligers en een leerwerktraject.
15.	Digitaal Leerwerkloket Het landelijke digitaal leerwerkloket richt zich qua aanbod nauwelijks op laaggeschoolde volwassenen en is erg algemeen van aard. Daaraan hebben laaggeschoolden geen behoefte. Het COP in Eindhoven wil daarom een digitaal leerwerkloket ontwikkelen dat wel aansluit bij de laaggeschoolde volwassenen, zowel qua inhoud, opzet als instrumenten.
	Ticket to the Future Ticket to the future is een project gericht op laagopgeleide mensen in 3 Brabantse gemeenten; Tilburg, 's-Hertogenbosch en Helmond. In iedere gemeente wordt het project uitgevoerd in een wijk of enkele aaneengesloten wijken. Deelnemers kunnen een gratis leercheque aanvragen om die naar eigen inzicht te besteden aan een opleiding. De sociale infrastructuur in de wijk is de basis om de doelgroep te bereiken. Mensen en organisaties actief in de wijk zijn door het ROC gevraagd te fungeren als intermediair om deelnemers te werven. Ticket to the Future is een ESF Equal-project. <i>De pilotprojecten in Tilburg en Helmond zijn gelukt en meegenomen in deze evaluatie.</i>

3. Werven van laagopgeleiden

3.1. Inleiding

Uit onderzoek blijkt dat de werving van de laagopgeleide voor een opleidingstraject een belangrijk struikelblok is. De laagopgeleide heeft allerlei bezwaren om terug te gaan 'naar school'. Vooroordelen, slechte ervaringen, desinteresse en onvoldoende kijk op de kansen zijn daaraan debet. Traditionele werving voor opleidingen levert daarom vaak onvoldoende deelnemers op.

Daarom is een hoofddoel van de campagne van Kennis = Meedoen om te experimenteren met werving in de pilots. De verschillende projecten hebben vrijwel allemaal communicatiemiddelen – en kanalen ingezet om de laagopgeleide te bereiken. In deze evaluatie maken we onderscheid in 4 kanalen langs welke deze werving is ingezet:

- Massacommunicatie: werving via TV, radio, internet, krant, poster etc.
- Communicatie via doorverwijzers: werving via intermediairs zoals welzijnswerkers, consultants sociale diensten, wijkcentra, woningbouwcoöperaties etc.
- Communicatie via werkgevers: werving via de werkgever van de laagopgeleide.
- Persoonlijke communicatie: werving rechtstreeks gericht op de laagopgeleide zelf via persoonlijk contact, telefonisch of op een spreekuur.

Per vorm worden hierna de pilots genoemd die van dit kanaal voornamelijk gebruikt hebben gemaakt. Ook worden de kritische succesfactoren en de resultaten kort besproken. In paragraaf 3.6. wordt de investering per wervingsvorm vergeleken.

3.2. Massacommunicatie

Er zijn 3 pilots die zich vooral hebben gericht op de inzet van publiciteitscampagnes gericht op een breed publiek. Het bereik van deze pilots was groot. Onderstaand schema laat dit zien:

Pilot	Aantal laagopgeleiden bereikt	<i>Aantal laagopgeleiden met vervolgstap</i>
Leerbon	3.500	<i>1.836</i>
Leren via de multimediamix	20.000	<i>1.600</i>
Digitaal Leerwerkloket Eindhoven	358	<i>50</i>

Een publiekscampagne bereikt veel laagopgeleiden. Dit blijkt dus erg goed te werken om de doelgroep te werven. Het gaat dan om een mix van middelen die tegelijk worden ingezet. Daarbij is de TV een belangrijk medium. Internet werkt ook erg goed voor deze doelgroep. De website van Multimediamix werd 16.000 keer geraadpleegd. Over de leerbon hebben 3.500 mensen aanvullende informatie aangevraagd. Het Digitaal Leerwerkloket te Eindhoven is 2 maanden in gebruik, heeft minimaal geïnvesteerd in PR (hierop is nog wel een vervolgactie gepland) en er hebben zich 50 mensen ingeschreven.

De kritische succesfactoren zijn:

- Gebruik van Omroep Brabant. Zodra dit TV-medium wordt ingezet, stijgt de werving enorm qua aantallen laagopgeleiden die worden bereikt.
- Gebruik van internet. De doelgroep kan dit medium uitstekend vinden, zeker als men er via een omliggende publiekscampagne op wordt geattendeerd.
- Werven in combinatie met een backoffice. Er wordt via massacommunicatiemiddelen geen relatie aangegaan met de laagopgeleide. Voor de leerbon evenals het Digitaal Leerwerkloket is daarom een backoffice ingericht. Dit is aan te raden om persoonlijke communicatie als vervolgstap op de werving mogelijk te maken.
- Gericht op de doelgroep zelf. Een publiekscampagne is met name een succesvol wervingsmiddel voor laagopgeleiden zelf. Zonder tussenkomst van andere intermediairs wordt direct contact tot stand gebracht.
- Bijvangst. Niet gemeten is in hoeverre de professionals en werkgevers in het kader van bewustwording worden bereikt maar ongetwijfeld levert dit ook nog een stuk 'bijvangst' op bij een publiekscampagne. Bij de leerboncampagne werden in elk geval deelnemers ook geattendeerd door docenten en andere intermediairs op de mogelijkheid een leerbon aan te vragen.
- Werven met een gratis product. De gratis leerbon is een aantrekkelijk product voor de laagopgeleide. Dit geldt ook voor de verstrekte Tickets bij Ticket to the Future (zie 3.3. en 3.5.). De geboden tegemoetkoming helpt de mensen over de streep om daadwerkelijk een opleiding te gaan doen.

3.3. Communicatie via doorverwijzers

Bij een flink aantal pilots werden doorverwijzers ingezet om de doelgroep laagopgeleiden te bereiken. Het betreft welzijnswerkers, sociale diensten en UWV, hulpverleners, scholen en woningbouwverenigingen.

Pilot	Aantal laagopgeleiden bereikt	Aantal laagopgeleiden met vervolgstap
• Woonzorgservice voor mannen	35	10
• Alfabetisering ROMA-jongeren	16	9
• Talent in Kaart	25	19
• Bouwen naar Werk	15	6
• Ticket to the Future Helmond	18	18
• Met Onderwijs Ouderwijs	Niet gestart	Niet gestart

Het projectresultaat is mede afhankelijk van de inzet van deze doorverwijzers. Het werken via doorverwijzers levert daarom niet altijd het gewenste resultaat op.

Kritische succesfactoren bij deze wijze van werving blijken te zijn:

- De betrokkenheid van de doorverwijzers bij het project: als de doorverwijzer veel andere prioriteiten heeft en het project leeft voor hem/haar niet echt dan zal de doorverwijzing moeizaam op gang komen. Als het project wel belangrijk wordt

geacht, verloopt dit beter. Uiteindelijk hangt het vaak af van individuen in een organisatie die zich persoonlijk gaan inzetten voor een bepaald doel.

- Geld en tijd van de doorverwijzer: de kosten voor de doorverwijzers zijn vaak niet opgenomen in de projectbegroting. Tegenwoordig werken organisaties allemaal op basis van product- en resultaatsturing, cq. urenregistratie. Zij zijn wel tijd en geld kwijt aan de doorverwijzing maar kunnen dit niet doorbelasten. Dit kan bepalend zijn voor de medewerking. Bij het Roma-project is een betaalde intermediair ingezet. De kosten zijn dan hoger maar het levert wel het gewenste resultaat op.
- Eigenbelang van de doorverwijzer. De doorverwijzer maakt een kostenbatenanalyse en zal op basis daarvan besluiten zich wel of niet in te zetten voor een pilotproject. Zo zal een consultant van een sociale dienst, UWV of reïntegratiebedrijf kijken of doorverwijzing zijn of haar resultaten kan verhogen. En op basis daarvan beslissen om wel of niet actief mee te doen.
- Voldoende informatie over het project. De projectinformatie moet niet alleen bij het management maar ook bij de uitvoerenden in de wijk of tijdens het spreekuur bekend zijn gemaakt. Dat kan nog levendiger worden gemaakt bijv. door informatiebijeenkomsten te houden zoals bij Bouwen naar Werk. Dit is geen garantie voor succes maar kan wel helpen de bekendheid en het draagvlak te verhogen. De follow-up is heel belangrijk want 1 contactmoment is vaak nog onvoldoende. Er is verschillende malen een herhaling nodig van de boodschap.

3.4. Communicatie via werkgevers

Er zijn ook pilots die zich vooral hebben gericht op de werving van laagopgeleide werknemers via de werkgevers.

Pilot	Aantal laagopgeleiden bereikt	Aantal laagopgeleiden met vervolgstap
• Grijp je Kans!	50 (werkgevers)	7
• Educatie op de werkvloer	34 (werkgevers)	29 (werkgevers)
• Leren is leuk en belangrijk	21	21
• Wijsmakers	Niet gestart	Niet gestart

Het project 'Grijp je Kans!' had het meeste moeite met het werven van deelnemers. Zij hadden een lange looptijd en hebben uiteindelijk 7 deelnemers geworven.

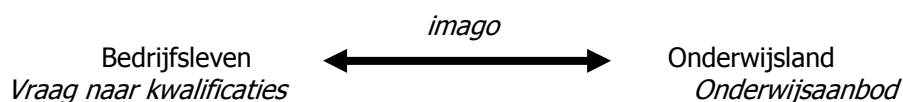
Gelet op het resultaat is de pilot Educatie op de Werkvloer het meest effectief geweest in de werving. Zij hebben echter niet onder laagopgeleiden geworven maar onder werkgevers en bedrijfsleiders, met de intentie een soort train-the-trainer aan te bieden. De werkgevers moeten op de werkvloer het geleerde in praktijk brengen door hun allochtone werknemers de juiste begeleiding te bieden.

De pilot Leren is leuk en belangrijk is met 3 studieclubs van laagopgeleiden kunnen starten.

De kritische succesfactoren voor werving via de werkgever zijn:

- Veel werkgeverscontacten nodig. Er zijn veel contacten met werkgevers nodig om tot resultaat te komen.

- Cultuurverschil tussen bedrijfsleven en onderwijs. Vanuit 2 pilots werd tijdens een workshop kenniscreatie de volgende analyse gemaakt:



"Er is sprake van verschillende culturen tussen bedrijfsleven en onderwijsland. Voor het bedrijfsleven geldt 'tijd is geld'. Opleiden kost geld en de winstmarges zijn klein. Werkgevers laten zich leiden door de waan van de dag. Het vooroordeel van het bedrijfsleven is dat er in onderwijsland 'genoeg tijd is'. Onderwijsinstellingen zoals ROC's werken vanuit een maatschappelijke betrokkenheid. Ze zijn nog niet zo ondernemend. Soms lijkt het alsof ze ook niet zo'n zin hebben in een moeilijke doelgroep. Ze hebben bovendien een imago voor werkgevers van 'groot' en 'moeilijk toegankelijk'. Werkgevers weten niet bij wie ze moeten zijn".

- Persoonlijke contacten in een 1-op-1 relatie. Belangrijk is de goede mensen te treffen. Men moet binnen het bedrijf vaak tot op directieniveau de juiste mensen vinden. Dit gold bijvoorbeeld voor de studieclubs in de pilot Leren is leuk en belangrijk. Vooral bedrijven uit het persoonlijk netwerk van de coaches gingen meewerken.

3.5. Persoonlijke communicatie

Er zijn tenslotte enkele pilots die zich, al dan niet met de inzet van instrumenten zoals een test of paspoort, voornamelijk richten op de 1 op 1 communicatie rechtstreeks met de laagopgeleide.

Pilot	Aantal laagopgeleiden bereikt	Aantal laagopgeleiden met vervolgstap
• Sporten en leren in Kroeven	25	8
• Wijsheid wegwijs	40	20
• <i>Ticket to the Future Tilburg</i>	80	58
• Branchepaspoort zorg, welzijn en kinderopvang	Nog niet gestart	<i>Nog niet gestart</i>

De kritische succesfactoren van deze pilots zijn:

- Verleiden tot leren. Bij deze pilots werden laagdrempelige instrumenten ingezet om de laagopgeleide te verleiden te gaan deelnemen. Zo werd in het pilot-project Sporten en Leren een sporttraining ingezet en bij Wijsheid Wegwijs een digitaal instrument met de naam reïntegratie-barometer. De sporttraining leverde direct al

resultaat op omdat de hanggroepjongeren die hiervoor werden geworven van de straat waren.

- Inzet laagopgeleide zelf. In het project Ticket to the Future werd een wijkintermediair uit de doelgroep zelf geworven nadat bleek dat de werving via doorverwijzers niet op gang kwam. Dit werd een persoon waarmee men zich kon identificeren. Dit werkte heel goed.
- Bekende van de deelnemer. In het wijkproject in Kroeven werd een jongerenwerker ingezet en in het project Wijsheid Wegwijs een consulent die de deelnemer reeds kende.
- Randvoorwaarden voor deelname regelen: het project Branchepaspoort richt zich vooral op werving van herintredende vrouwen. Zij besteden in hun wervingsplan veel aandacht aan het regelen van randvoorwaarden voor deelname, zoals kinderopvang, vergoeding reiskosten, stagevergoeding, werktijden etcetera (in 2008 wordt duidelijk welke resultaten deze aanpak oplevert).

3.6. Kosten van de verschillende wervingsmethoden

Interessant is om de kosten van de verschillende wervingsmethoden naast elkaar te zetten. Lastig punt daarbij is dat niet alle pilots dezelfde uitsplitsing hebben gemaakt naar kostensoorten in de projectbegroting. Er zijn desalniettemin ter indicatie wel enkele conclusies te trekken over de wervingskosten per wervingsmethode zoals in de vorige paragrafen geschetst:

- Bij een publiekscampagne via de massamedia lijkt de voorinvestering hoog maar is het bereik van laagopgeleiden dermate groot dat deze kosten ruimschoots worden terugverdiend. De gemiddelde kosten per bereikte deelnemer schommelen uiteindelijk rond 200 euro per deelnemer. Dit is excl. een gratis product of dienst zoals de leerbon.
- Bij communicatie via doorverwijzers worden de kosten van de doorverwijzer veelal niet vergoed. Verder valt op dat de begrote kosten voor de uitvoerder(s) van de pilot zelf vaak erg laag geraamd zijn. Uiteindelijk levert deze wervingsmethode rond de 15 deelnemers op per pilot. Daardoor komen de gemiddelde wervingskosten uit rond de 600 euro per deelnemer.
- Bij communicatie via de werkgever is de gevraagde investering hoger, waarschijnlijk omdat veel contacten met werkgevers (vaak in een 1-op-1 relatie) nodig zijn om tot werving van voldoende deelnemers te komen. Dit levert nogal uiteenlopende resultaten op (tussen 7 en 29 deelnemers). De gemiddelde wervingskosten per deelnemer liggen zo rond de 1800 euro.
- Bij persoonlijke communicatie gericht op de laagopgeleide zelf is de gevraagde investering erg uiteenlopend en mede afhankelijk van de instrumenten die worden ingezet. Er worden dan wellicht wel mensen bereikt die niet reageren op de media alleen omdat er eerst een bewustwordingsproces op gang moet worden gebracht. Een kennismakingsgesprek is relatief goedkoop, een sporttraining om deelnemers te werven en via dit spoor weer aan het leren te krijgen, is relatief duur. De sporttraining levert naast de rol in de werving overigens ook een direct resultaat op, namelijk activering van de laagopgeleide.

Concluderend kan worden gesteld dat inzet van media gericht op de laagopgeleide het goedkoopste is. Werving via de werkgever is het duurste. De wervingskosten via doorverwijzing worden vaak onderschat. Werving in een 1-op-1 relatie met de laagopgeleide zelf varieert sterk qua kosten, afhankelijk van de hulpmiddelen die worden ingezet.

3.7. Conclusies

- Werving via een publiekscampagne levert direct een groot resultaat op, mits de juiste mix van instrumenten worden ingezet. Er is een voorinvestering nodig op PR maar dit wordt ruimschoots terugverdiend door het aantal deelnemers. TV is het meest aantrekkelijke communicatiemiddel, gevolgd door internet.
- Werving via doorverwijzers brengt een project in een afhankelijke positie. Belangrijk is om doorverwijzers te zoeken met een direct eigen belang. Door hen goed voor te lichten door het verstrekken van voldoende informatie en evt. hun onkosten te vergoeden, blijven de doorverwijzers betrokken. Dit laatste maakt het project duurder maar levert wel meer op aan resultaat.
- Werving via de werkgever is relatief duur en moeilijk. Er is een cultuurverschil tussen bedrijfsleven en onderwijs. Belangrijkste is het leggen van veel contacten, het aangaan van een persoonlijke 1-op-1 relatie en het opbouwen van netwerken met werkgevers.
- Werving via het leggen van persoonlijke contacten met de doelgroep zelf levert vooral wat op als verleiders worden ingezet, zoals een sporttraining. Hierbij is tevens heel belangrijk om bekenden van de deelnemer of vertrouwenspersonen in te zetten.
- Een gratis leerbon of ticket verhoogt de kans op succes bij de werving. Laagopgeleiden zijn gevoelig voor dit soort 'verleiders' om weer te gaan leren en reageren sneller en in grotere aantallen.
- Tenslotte kan een mix van bovenstaande middelen worden ingezet om de doelgroep te bereiken. De meeste pilots maakten hiervan wellicht nog onvoldoende gebruik.

4. Opleiding van laagopgeleiden

4.1. Inleiding

Ten aanzien van het opleidingsaanbod is niet in iedere pilot evenveel geïnvesteerd in innovatie. Soms stonden vooral de wervingsacties centraal. Een aantal pilots heeft ook het opleidingsaanbod onder handen genomen en aangepast aan de doelgroep.

Het is interessant om te bezien welke projectpartners investeerden in vernieuwing van het onderwijs en met welk resultaat. In deze evaluatie maken we onderscheid tussen de volgende 4 soorten initiatiefnemers:

- ROC's: de regionale opleidingscentra die MBO-opleidingen aanbieden
- Uitkeringsinstanties en bemiddelaars: Gemeenten, UWV, reïntegratiebedrijven
- Bedrijfsleven: Bedrijven en brancheorganisaties
- Intermediairs: zoals woningbouwverenigingen en thuiszorg

In de navolgende paragrafen worden de pilots per initiatiefnemer kort behandeld. Ook hier komen weer de resultaten en kritische succesfactoren aan bod.

4.2. De ROC's

De ROC's waren met 6 pilots een grote initiatiefnemer binnen Kennis = Meedoen. De projecten waarbij de ROC's een hoofdrol vervulden, richtten zich zowel op werkenden als werkzoekenden.

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke pilots door de ROC's zijn gestart:

ROC	Pilot	Innovatie
Alle 6 ROC's in Brabant	Leren via de Multimediamix (MMM)	<i>Gebruik van TV-uitzendingen en leerboeken in de lessen Educatie en NT2</i>
ROC ter AA Helmond, afdeling Educatie	Ticket to the Future Helmond	<i>Lesprogramma's 'Huren in Helmond' en 'Kluscursus voor vrouwen' ontwikkeld</i>
ROC Midden-Brabant, Afdeling Educatie	Ticket to the Future Tilburg	<i>Cursus Wijkintermediair ontwikkeld</i>
Kellebeek College, afdeling Traject, ROC West-Brabant	Grijp je Kans!	<i>Vraaggericht aanbod, BBL niveau 1 (AKA) en 2 te ontwikkelen (nog mee bezig in 2^e tranche)</i>
ROC Midden-Brabant	Met Onderwijs Ouderwijs	<i>Zomersschool te ontwikkelen voor ouders (niet gelukt)</i>
COP Eindhoven (onderdeel ROC Eindhoven en Fontys)	Digitaal leerwerkloket	<i>Duale trajecten te ontwikkelen op basis van EVC-meting (reguliere taak ROC en Fontys)</i>

Naast deze pilots werkten de ROC's soms nog als onderaannemer mee in een pilot. Dan leverden ze bijvoorbeeld een docent. Deze pilots zijn niet in het overzicht opgenomen. Veelal werd het initiatief opgestart vanuit de afdeling Educatie.

Meest opvallend is het project Multimediamix, omdat alle 6 Brabantse ROC's hieraan meewerken. In dit project worden de TV-uitzendingen en leerboeken in de bestaande lessen Educatie en NT2 gebruikt. Om dit te stimuleren, waren in de pilot per ROC zogenaamde inbedders actief. Deze docenten hadden de taak om hun collega's te wijzen op de mogelijkheden van TV, leerboeken en internetsite. De collega's waren vrij om met het beschikbare lesmateriaal 'Lees & Schrijf' en 'Taalklas' aan de slag te gaan met de leerlingen. Ook de werkvorm was zelf in te vullen. Dit werkte heel goed. Men is van plan in 2008 een opleidingsaanbod met e-learning te gaan ontwikkelen op de ROC's.

Ander opvallend punt is dat uit de evaluatiegesprekken blijkt dat de leervraag van de laagopgeleide weliswaar vaak bescheiden is, maar toch moeilijk te beantwoorden. Er spelen de volgende kritische succesfactoren een rol:

- Maatwerk. Er is een grote diversiteit aan leervragen. Men wil 'iets met computers' leren, een 'taal' leren of praktisch aan de slag met naaien, klussen, huren e.d. Dat betekent dat het samenstellen van een klas moeilijk is.
- Laagdrempelig en kortdurend: de laagopgeleide wil zichzelf vaak niet meer dan een paar maanden vastzetten in een cursus of opleidingstraject. Men heeft een korte termijn scope. Ook heeft men vaak alle energie al nodig om zowel thuis als op het werk alles draaiende te houden. Een korte cursus wil men doen, maar geen lange cursus zoals een BBL-traject.
- Flexibele instroom: men wil op elk moment kunnen starten met de opleiding, dus ook in de winter of in het voorjaar. Men heeft dus geen boodschap aan de instroommomenten (en telmomenten) van het ROC. Dit maakt het best lastig voor de ROC's om adequaat hierop in te springen.
- Flexibele houding: ROC's zitten soms vast aan regels, prestatie-indicatoren en procedures. Ze dienen een grote flexibiliteit te ontwikkelen om (in samenspraak met gemeenten) een passend opleidingsaanbod te maken.
- Opstapjes bedenken. Om laagopgeleiden echt tot het behalen van startkwalificatie over te halen, zijn opstapjes nodig in de vorm van korte cursussen. Daar moet de ontwikkeling vooral in worden gezocht. Als men eenmaal een cursus heeft doorlopen dan is men wellicht te overtuigen door te gaan met een vervolgopleiding.
- Stapsgewijze aanpak: een regulier opleidingstraject zoals een BBL of AKA is voor een laagopgeleide lang en moeilijk te overzien. Een stapsgewijze aanpak werkt daarbij waarschijnlijk het beste. Daarbij moet gedacht worden aan het werken met modules, deelcertificaten etc. Voor een duaal traject welke volgt uit een EVC-meting geldt hetzelfde. Enige vorm van persoonlijke begeleiding is aan te bevelen.
- Omgaan met de PC in het aanbod verwerken. Computerlessen zijn zeer gewild dus aanbod op dat gebied zou nog meer ontwikkeld kunnen worden, evt. gekoppeld aan een praktische vraag bijv. huren, taalles, reizen, klussen, opvoeden etc.

4.3. Uitkeringsinstanties en bemiddelaars

Ook de gemeente Veldhoven, UWV en reïntegratiebedrijf Salto hebben een pilot uitgewerkt, samen met enkele uitvoerders.

Uitkeringsinstanties en bemiddelaars	Pilot	Innovatie
Gemeente Veldhoven Educatief Centrum de Parasol	Alfabetisering ROMA-jongeren	<i>Flexibele cursus ontwikkeld met o.a. PC-gebruik, taalles, omgangsvormen en koken. Maatwerk voor Roma</i>
UWV King Coaching en Maakbaar bv	Talent in Kaart	<i>A.d.h.v. Competentiepaspoort voor Wajongers coaching ontwikkeld op competenties en werknemersvaardigheden</i>
Salto Wise up Arbeidsmarktconsultancy	Wijsheid wegwijst	<i>Leerwerktraject in 20 projecten ontwikkeld met werkgevers, gericht op veelvoorkomende vacatures</i>

Deze pilots zijn met name gericht op werkzoekenden. Daarbij zijn de doelgroepen uiteenlopend van aard. De moeilijkste doelgroep is de groep Roma-jongeren die is opgepakt door Educatief Centrum de Parasol. Daarbij was de belangrijkste succesfactor om te zorgen voor een zeer laagdrempelige cursus. Het is maatwerk en per week wordt bekeken hoe het lesprogramma eruit moet zien. Stapsgewijs werken is het credo. De eisen aan de deelnemers zijn minimaal, zelfs aanwezigheid vormt al een bottleneck. Als er persoonlijke problemen zijn op het kamp komt een jongere wekenlang niet opdagen.

De projecten van Salto en King Coaching richtten zich naast scholing ook op werkherhvatting. Scholing kan ook zijn een BBL-traject of een branche-erkende opleiding. Werkzoekende deelnemers zijn beter te motiveren omdat zij graag aan het werk willen. Het behalen van een beroepskwalificatie als inzet is voor het Roma-jongerenproject te moeilijk.

Centraal in alle drie de pilots staan de volgende kritische succesfactoren:

- Intensieve persoonlijke coaching. Coaching naar- en ook nog tijdens het opleidingstraject is essentieel. De coaching leidt tot een keuze voor een bepaalde opleiding of beroep, de ontwikkeling van werknemersvaardigheden en andere competenties. Bij de Roma-jongeren vervulde een intermediair deze rol zodat ook de situatie op het Roma-kamp kon worden meegenomen in de begeleiding.
- Inzet van aansprekende instrumenten. In het Roma-project is dit de PC als hulpmiddel. Roma willen graag leren internet te gebruiken om te kunnen handelen. Dus een PC inzetten in de cursus, werkt heel goed. In het Salto-project is dit de reïntegratiebarometer. Dit is een instrument om drijfveren, kwaliteiten, competenties en beroepswensen in beeld te brengen. Hiermee kan sturing worden gegeven aan het beroepskeuzeprocess met bijpassende opleiding en vacatures. In het Talent in Kaart-project is dit de Talentenkaart. Dit is een instrument dat zowel digitaal als op papier de competenties van de deelnemer in beeld brengt.

- Werk als beloning. Door beroepskwalificatie te laten samengaan met een goede baan kan een laagopgeleide overtuigd worden een opleiding te gaan doen. Dit vraagt om meer inzet van leerwerktrajecten.

4.4. Bedrijven en branche-organisaties

Ook vanuit het bedrijfsleven zijn een 4-tal pilots opgezet voor laagopgeleiden. Vaak zijn meerdere samenwerkingspartners betrokken.

Bedrijven en branche-organisaties	Pilot	Innovatie
Pitch Into, PSW, ROC Eindhoven en Fonville en Kamer van Koophandel	De werkgever als praktijkdocent	<i>Speciale opleiding voor werkgevers over het omgaan met allochtonen ontwikkeld</i>
Alles voor Groene Arbeid en Aequor, ZLTO en vakbonden	Leren is leuk en belangrijk	<i>Studieclub ontwikkeld voor laagopgeleide werknemers</i>
Samenwerkingsverband Praktijk Opleiding Schilderen en Afbouw (SPOS-SPOA), Stichting Bouwhuis Rosmalen (SBH)	Bouwen naar Werk	<i>Voortraject ontwikkeld voor doorstroom naar BBL-traject in bouw of schilderen</i>
Enkele zorg- en welzijnsinstellingen en AO Consult	Branchepaspoort Zorg, Welzijn en kinderopvang	<i>Het opzetten en uitvoeren van nieuwe duale trajecten en/of stages, gericht op het behalen van een diploma in de betrokken sectoren.</i>

Bij de pilot Leren is leuk en belangrijk zijn 3 studieclubs opgericht. Deze studieclub is gebaseerd op het gebruik in de groene sector om studieclubs voor werkgevers te organiseren. Het voordeel hiervan is dat werkgevers dit principe dus herkennen. Dit hielp bij de werving. Het nadeel is dat ze de vergelijking soms te veel doortrekken terwijl dat niet altijd op gaat. Werknemers hebben onderling minder gemeen met elkaar als bijvoorbeeld een groep ondernemers die boomkweker zijn.

Bij werkgeversgerichte projecten zijn de volgende kritische succesfactoren te benoemen:

- Voordeel voor de werkgever: de werkgever moet voordeel hebben bij de opleiding. Dit betekent dat de werkgever deelname van zijn medewerker toetst op meerwaarde voor zijn bedrijf. Als de medewerkers beter worden geschoold, zijn zij beter inzetbaar in het bedrijf. Het kan ook leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering. Soms wordt het bedrijf ook innovatiever omdat de werknemers leerervaringen uit de opleiding mee terugnemen naar de werkvloer. Veelgehoorde bezwaren van werkgevers zijn: de tijd en het geld welke een opleiding kost en de angst dat de opgeleide medewerker met betere papieren vertrekt naar een andere werkgever.
- Betrokkenheid van de werkgever bij het opleidingstraject. Bij alle pilots heeft werkgever zelf invloed gehad op het opleidingstraject. De werkgever vindt het erg belangrijk dat de werknemer een opleiding doet die voor het dagelijks werk

bruikbaar is. Bij Educatie op de Werkvloer heeft dat zelfs geleid tot een opleiding van de werkgever zelf. Zij geven de leerervaringen weer door op de werkvloer.

4.5. Intermediairs

Er zijn ook intermediairs geweest die een pilot hebben opgestart. Het betreft een woningbouwvereniging met een welzijnsorganisatie en een stichting van meerdere samenwerkingspartners.

Intermediairs	Pilot	Innovatie
Aramis Wonen, Welzijnsorganisatie SIW (Stichting Integraal Welzijn), Gemeente Roosendaal en ROC Kellebeek College	Sporten en leren in Kroeven	<i>Een sportstimuleringsprogramma ontwikkeld voor jongeren ontwikkeld; Een vrijwilligersscholing tot Sportinstructeur, Buurtpreventiemedewerker of Buurtouder in ontwikkeling</i>
Woonzorgservice in de wijk (WZSW), Stichting De Wever, Thuiszorginstelling Thebe, Welzijnsorganisatie De Twern, Woningbouwcorporatie Wonen Breburg, Gemeente Tilburg, Stichting Bevordering Werkgelegenheid (SBW)	Woonzorgservice voor mannen	<i>Een voorschakeltraining tot woonzorgservicemedewerker, speciaal voor mannen ontwikkeld</i>

Beide projecten spelen zich af in de wijk. Dit is een belangrijke vindplaats voor laagopgeleiden. Ook de beide ticketprojecten (zie par. 4.2) spelen zich af in de wijk. Als kritische succesfactor kan dan ook worden genoemd:

- Wijkgericht werken. Bij keuze voor de juiste wijken levert dit een goede vindplaats op waar men concreet met de laagopgeleide aan de slag kan.
- Activering en training gekoppeld. Beide pilots richten zich met het opleidingsaanbod op activering middels een training, namelijk sport en klussen. Daardoor ontstaat een win-win situatie. De deelnemer gaat aan de slag met zinvolle activiteiten en leert daarbij ook nieuwe dingen te doen.
- Vrijwilligerswerk in de wijk. Vervolgens kan de deelnemer starten met concreet vrijwilligerswerk in de wijk. Ook is het mogelijk om door te stromen naar werk maar dit is niet het hoofddoel.
- Dwarsverbanden door beleidsterreinen gelegd. Bij deze projecten worden geldstromen vanuit verschillende beleidsterreinen op een creatieve manier gemixt en benut voor de doelgroep. Zo is het Aramisproject gefinancierd door inzet van welzijnsmiddelen, sportmiddelen, groenvoorzieningsmiddelen en opleidingsmiddelen. Dit zijn totaal verschillende beleidsterreinen. Dat geldt ook voor het Woonzorgserviceproject waarbij uitvoering van WWB, WMO en WEB¹ in één plan bij elkaar komen.

¹ WWB=Wet Werk en Bijstand, WMO=Wet Maatschappelijke Ondersteuning, WEB=Wet Educatie en Beroepsopleiding

4.6. Deelnemerstevredenheid

Binnen 5 pilots is het mogelijk geweest een onderzoek uit te voeren naar de tevredenheid van de deelnemers over de gevolgde opleiding. Dit is gebeurd middels een schriftelijke vragenlijst. Dit onderzoek was niet binnen alle pilots mogelijk omdat het volgen van een opleiding niet overal een innovatief onderdeel was van de pilot. De 5 pilots waar het onderzoek is uitgevoerd, zijn:

- Bouwen naar werk
- Talent in kaart
- Leren is leuk en belangrijk
- Grijp je kans
- Woonzorgservice voor mannen

De opleidingen die gevolgd zijn, verschillen per pilot en ook binnen iedere pilot. Zo hebben de deelnemers van de Woonzorgservice voor mannen en Bouwen naar werk allemaal dezelfde opleiding gevolgd, maar bij de pilots Grijp je Kans en Talent in kaart hebben de deelnemers ieder een andere opleiding gevolgd uit het reguliere aanbod van het ROC.

De respons was per pilot verschillend, dit hangt samen met de omvang van het project en de bereikbaarheid van de deelnemers. Een overzicht van de respons op de vragenlijsten:

- Bouwen naar werk (6 deelnemers, **50% respons**)
- Talent in kaart (19 deelnemers, **16% respons**)
- Leren is leuk en belangrijk (21 deelnemers, **76% respons**)
- Grijp je kans (7 deelnemers, **71% respons**)
- Woonzorgservice voor mannen (10 deelnemers, **100% respons**)

De resultaten van het onderzoek kunnen samengevat worden in 3 belangrijke conclusies:

1. Persoonlijke hulp is een belangrijk aspect voor deze doelgroep bij het volgen van een opleiding. Hier zijn de respondenten uit alle pilots tevreden over. Laagopgeleiden hebben relatief weinig scholing genoten en het 'naar school' gaan is voor de meesten nieuw of erg lang geleden. Een goede begeleiding is daarom belangrijk om ervoor te zorgen dat de respondenten de opleiding ook daadwerkelijk afronden. Dit belang wordt, zo blijkt uit dit onderzoek, ook door de respondenten zelf onderschreven.
2. Het aanbieden van relatief korte opleidingen werkt het beste. Het merendeel van de gevolgde opleidingen binnen de pilots was kort. De respondenten gaven aan hier tevreden over te zijn. Omdat scholing veelal nieuw is voor laagopgeleiden is een volledige BBL of BOL opleiding meestal te veel in een keer. De laagopgeleiden hebben een eerste stap gezet richting scholing en kwalificatie en een vervolg heeft wellicht meer tijd nodig.
3. De meeste respondenten zijn voorzichtig over het doen van een vervolgopleiding. Dit heeft ook weer te maken met bovengenoemde conclusie dat de binnen de pilot gevolgde opleiding een eerste stap is, het besef dat er nog meer mogelijk is moet binnen deze doelgroep nog groeien.

Een compleet overzicht van alle resultaten is te vinden in de bijlage behorend bij de samenvattingen van alle 15 pilots.

4.7. Conclusies

- Voor ROC's is van belang om voor laagopgeleiden een meer flexibel opleidingsaanbod te ontwikkelen. Dit betekent dat volop maatwerk kan worden geboden aan deelnemers. Procedures en afspraken met de gemeenten dienen daarop worden afgestemd. Verder dient het aanbod laagdrempelig en kortdurend te worden gemaakt, bijv. door opstapcursussen en de inzet van modules. Computerlessen zijn zeer gewild dus aanbod op dat gebied zou nog meer ontwikkeld kunnen worden, evt. gekoppeld aan een praktische vraag bijv. huren, taalles, reizen, klussen, opvoeden etc.
- Voor uitkeringsinstanties en bemiddelingsinstanties van laagopgeleide werkzoekenden is coaching naar- en ook tijdens het opleidingstraject essentieel. Daarbij kunnen pakkende instrumenten zoals een Talentenkaart worden ingezet die de doelgroep aanspreken. Door beroepskwalificatie te laten samengaan met een goede baan kan een laagopgeleide overtuigd worden een opleiding te gaan doen. Werk is dan de beloning. Dit vraagt om meer inzet van leerwerktrajecten.
- Voor het bedrijfsleven dat zelf met opleidingstrajecten aan de slag wil, is het belangrijk om bij opleidingen constant de voordelen van een goed opgeleide werknemer voor de werkgever naar voren te laten komen. De werkgever toetst deelname van zijn medewerker op meerwaarde voor zijn bedrijf. Het is daarnaast belangrijk om de betrokkenheid van de werkgever bij de inhoud van het opleidingstraject te waarborgen. Dit kan door hem invloed te geven op de invulling ervan. De werkgever vindt het erg belangrijk dat de werknemer een opleiding doet die voor het dagelijks werk bruikbaar is.
- Voor de intermediair die opleidingstrajecten wil starten, is wijkgericht werken een goede aanpak. Bij keuze voor de juiste wijken levert dit een goede vindplaats op waar men concreet met de laagopgeleide aan de slag kan. Activering en training kunnen daarbij aan elkaar worden gekoppeld. De deelnemer gaat aan de slag met zinvolle activiteiten en leert daarbij ook nieuwe dingen te doen. Vervolgens kan de deelnemer starten met concreet vrijwilligerswerk in de wijk. Ook is het mogelijk om door te stromen naar werk als dat het doel is. Bij de projecten van de intermediairs worden geldstromen vanuit verschillende beleidsterreinen op een creatieve manier gemixt en benut voor de doelgroep.

5. Kwalificatie van laagopgeleiden

5.1. Inleiding

Er zijn maar een paar pilots te benoemen die zich richtten op de wijze waarop de laagopgeleiden zich beter kan kwalificeren.

We hebben dit voor de evaluatie ruim opgepakt en zullen in de nu volgende paragrafen ingaan op de pilots waar op een of andere manier gewerkt werd aan een nieuwe manier om erkenning te geven aan de competenties die laagopgeleiden hebben cq. verworven hebben via een opleiding.

Ook hier zijn weer de kritische succesfactoren benoemd.

5.2. Werkenden

De volgende pilots richtten zich op een vorm van kwalificatie van werkenden en/of werkzoekenden en zetten daarbij nieuwe instrumenten in:

Pilot	Instrument
Digitaal Leerwerkloket	<i>Vooronderzoek EVC, eventueel gevolgd door EVC-meting</i>
Ticket to the Future Helmond	<i>PC-cursus 'Huren in Helmond', bij succesvolle afronding kan men zich inschrijven voor een huurwoning bij Woningbouwvereniging Woonpartners.</i>
Talent in Kaart	<i>Een ingevulde Talentenkaart voor WAJONG-ers</i>
Wijsheid Wegwijs	<i>Een rapport van de reïntegratiebarometer met daarin drijfveren, competenties, kwaliteiten, vitaliteit en een uitkomst t.a.v. welke baan geschikt is voor de werkzoekende (matching)</i>
Branchepaspoort	<i>Een speciaal ontwikkelde EVC-meting waaruit blijkt dat deelnemers kunnen instromen in de sector Zorg of Welzijn</i>

Hierna volgt eerst een korte omschrijving van de instrumenten:

- Een EVC-meting is vaak ingewikkeld voor een laagopgeleide, duurt lang en is duur. Daarom is in het project Digitaal Leerwerkloket een vooronderzoek EVC ontwikkeld. Na inschrijving van de deelnemer via de website kan de deelnemer dit vooronderzoek EVC kosteloos digitaal invullen. De uitslag volgt direct. Hieruit komt via een eindscore naar voren of het zinvol is een echte EVC-meting te gaan doorlopen.
- Laagopgeleiden dienden zich in Helmond in te schrijven via internet om in aanmerking te komen voor een andere huurwoning. Ze volgden een cursus 'Huren in Helmond' met behulp van een Ticket. Als eindresultaat leverde dat een succesvolle inschrijving op voor een huurwoning.

- In de pilot Talent in Kaart is een document ontwikkeld met de naam Talentenkaart waarin de vorderingen en beoordelingsresultaten van de Wajong-jongeren worden opgetekend.
- In de pilot Wijsheid Wegwijs wordt een reïntegratie-barometer samengesteld waaruit de competenties, drijfveren, kwaliteiten en beroepswensen van werkzoekenden naar voren komen. Tevens wordt een match gemaakt tussen de deelnemer en 12 veelvoorkomende vacatures. Het reïntegratiebedrijf Salto heeft 20 projecten lopen met leerbanen bij werkgevers en kan bij een gevonden match de deelnemer direct plaatsen.
- In het project 'Branchepaspoort' wil men een EVC-meting speciaal voor de zorg-, welzijns- en kinderopvangsectoren ontwikkelen. Dit project is pas onlangs gestart en er zijn nog geen opbrengsten van bekend.

Kritische succesfactoren voor dit soort 'kwalificaties' zijn:

- Eenvoudig taalgebruik. De ontwikkelde kwalificatie, zoals de uitslag van het vooronderzoek EVC dient gesteld te zijn in eenvoudig Nederlands.
- Erkenning van competenties. In de meeste pilots worden de competenties van de deelnemers benoemd en erkend via een schriftelijk verslag. Deze dient wederom eenvoudig van taalgebruik te zijn en er bovendien aantrekkelijk uit te zien.
- Creativiteit in het bepalen van eindtermen. Een kwalificatie hoeft niet altijd een diploma of certificaat te zijn voor de laagopgeleide. Hij/zij is ook heel blij als er praktisch resultaat mee kan worden geboekt zoals het inschrijven voor een huurwoning of het vinden van een baan.
- Matching met opleidingen en banen. In de meeste pilots worden ook de mogelijkheden van de deelnemer doorgetrokken naar mogelijke vervolgcacties. Het betreft dan de matching van de competenties met een bepaalde baan en/of opleiding. Hiervan is in de praktijk veel gebruikt gemaakt. Bijvoorbeeld bij de pilot Talent in Kaart zijn Wajong-jongeren begonnen met een opleiding of baan. Bij de pilot Wijsheid Wegwijs zijn 40 werkzoekenden op deze manier geselecteerd voor een leerwerkbaan. Dus dit heeft de deelnemers echt wat opgeleverd.

5.3. Conclusies

Voor het kwalificeren van de laagopgeleiden op een andere manier dan met de gebruikelijke diploma's en certificaten is enige creativiteit vereist.

Het is daarbij vooral belangrijk om vooral de ontwikkelde competenties van de laagopgeleide te benoemen.

Dit dient te gebeuren op een laag taalniveau zodat de laagopgeleide het zelf ook kan begrijpen.

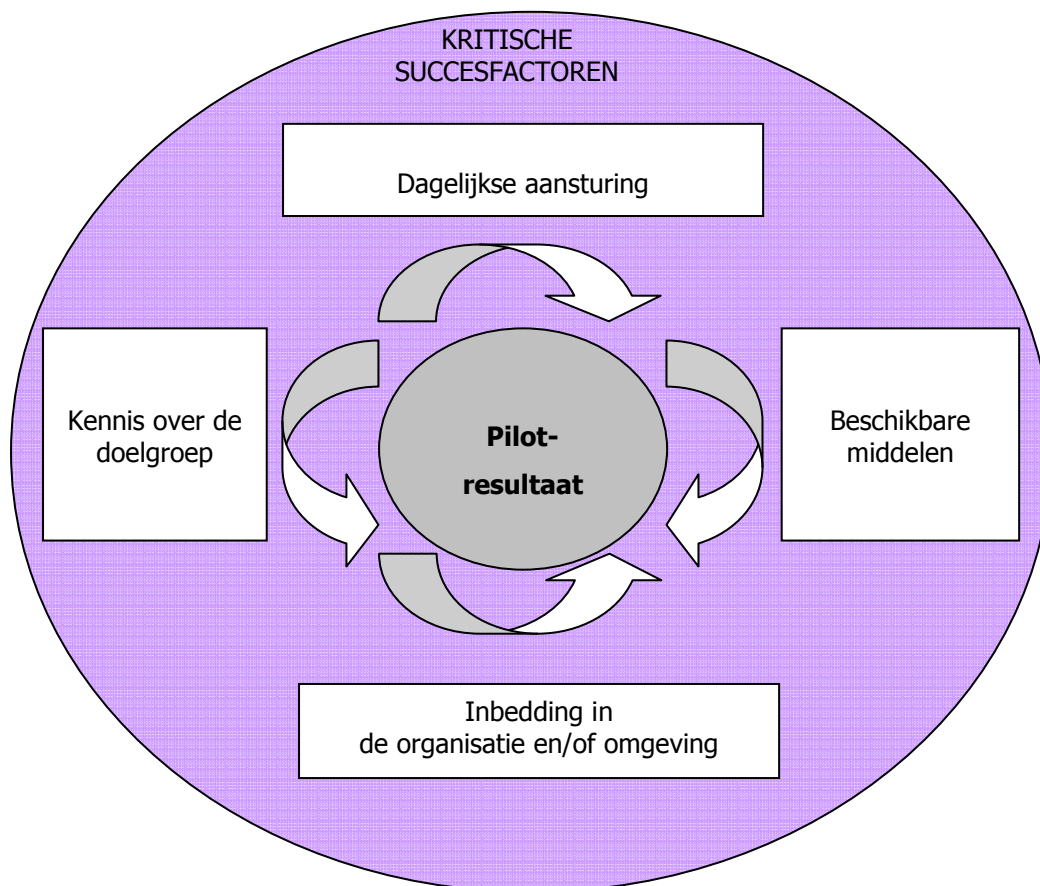
Het kan aantrekkelijk zijn om de laagopgeleide werkende of werkzoekende daarmee een vervolgperspectief te bieden op werk en opleiding. Dit kan bijvoorbeeld door een paspoort, rapport of eindmeting aan te bieden en daarbij ook een matchingsresultaat op een baan of doorkijk naar opleidingsmogelijkheden te tonen.

6. Procesmatige evaluatie

6.1. Inleiding

Tijdens de monitor van de pilots zijn er ook allerlei leerervaringen opgetekend die meer te maken hebben met het proces waarlangs een projectresultaat tot stand komt. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen hieromtrent gepresenteerd.

Dit gebeurt wederom aan de hand van de kritische succesfactoren, ditmaal niet zozeer inhoudelijk als wel procesmatig van aard.



Achtereenvolgens komen in de volgende paragrafen de verschillende succesfactoren aan de orde: de dagelijkse aansturing van de pilots, de beschikbare middelen, de inbedding in de organisatie en/of omgeving en de behoefte van de doelgroep laagopgeleiden.

6.2. Dagelijkse aansturing

Projectleiders

- De meeste projecten werden aangestuurd door professionals die het projectleiderschap er naast deden. Soms was sprake van 2 projectleiders. De kwaliteit was sterk wisselend en zeer bepalend voor het resultaat. Vooral als mensen het projectleiderschap invulden naast hun gewone werk, liet de kwaliteit wel eens te wensen over. Dit heeft effect op de planning die onvoldoende werd bewaakt en de op te leveren producten en resultaten.
- Ook zagen we medewerkers met goedwillende bedoelingen en een grote betrokkenheid bij de doelgroep. Dit is echter nog geen garantie voor succes. Naast een goede inhoudelijke kennis van zaken is procesmatige sturing nodig.
- Hoe professioneler het projectmanagement werd ingevuld, hoe beter de projectresultaten er veelal uit zien.

Opdrachtgeverschap

- Het overleg van projectleiders met hun opdrachtgever gebeurde soms te weinig of te hapsnap. Dan verliest het project aan sturing of worden de verkeerde verwachtingen gewekt. Bijstelling is soms nodig en dit dient tijdig te gebeuren. De Provincie diende hiervan formeel op de hoogte te worden gesteld en dit gebeurde niet altijd.
- Soms was er ook sprake van een onduidelijk opdrachtgeverschap. De pilot werd dan door mensen uit de uitvoering opgezet. Of meerdere partijen zwaaiden de scepter. Het is van belang hierover bij de start van een project goede afspraken te maken. Bij sommige projecten is een stuurgroep ingesteld hetgeen heel goed werkte.

Commerciële belangen

- De motivatie om een pilot te starten was soms vooral een eigen belang van een organisatie. De eigen schoorsteen moet immers ook roken. Er was niet altijd een opdrachtgever om hierbij corrigerend op te treden. Dit is soms ten koste gegaan van de innovatiekracht en de overdraagbaarheid naar anderen.
- Er zijn ook pilots die juist door een commercieel eigenbelang heel voortvarend en professioneel aan de slag zijn gegaan en door hun enthousiasme en ondernemerschap in korte tijd een goed resultaat hebben neergezet.
- Uiteraard waren er ook instellingen en organisaties die intrinsiek gemotiveerd hebben deelgenomen.

Sturing vanuit de Provincie

- De Provincie ziet het niet als haar taak om sturing aan projecten van externen te geven. Het was aan de pilots zelf om aan de slag te gaan en te laten zien wat ze konden bereiken.
- De monitor was soms meer sturend dan oorspronkelijk de bedoeling was. Het projectteam kwam 3 keer langs. In de verschillende gesprekken en workshops werden vragen gesteld die de projectleiding dwongen opnieuw te focussen op het projectplan, de doelen, de te verwachten resultaten en producten. Dit heeft ons inziens een positieve uitwerking gehad.

6.3. De beschikbare middelen

Tijd

- Helaas zijn veel projecten te laat opgestart. Nadat van 4 projecten de subsidie-aanvraag goedgekeurd was door de Provincie Noord-Brabant duurde het lang voordat de andere aanvragen werden goedgekeurd. Dit heeft een druk gelegd op de planning van veel projecten aangezien deze toch zoveel mogelijk voor eind 2007 moesten worden afgerond. Beter was wellicht geweest als er eerder meer pilots waren gestart of een uitloop mogelijk was geweest.
- In de projecten was veel tijd gereserveerd voor het ontwikkelingstraject. Daardoor kwam bij sommige pilots de uitvoeringsfase enigszins in de knel en ontstond vertraging.
- Voor de monitor betekende dit alles dat sommige projecten op het moment van de eindmeting nog niet klaar waren.
- Er was voldoende tijd gereserveerd in de pilots voor medewerking aan de monitor. Dit is wel een vereiste om een goede evaluatie te kunnen doen.

Geld

- De factor tijd die beschikbaar is in de pilots, hangt direct samen met de beschikbare middelen. Door de verplichte 50% co-financiering van andere partijen zoals de Provincie die als eis stelt, hebben sommige pilots een wankel basis gekregen. Niet altijd was de co-financiering even hard. Jammer genoeg zijn enkele pilots daardoor niet tot volle wasdom gekomen.
- Sommige pilots hadden een te krappe begroting. Dat betekent dat werd bezuinigd op bepaalde kosten, zoals werving, projectleiding, product- en procesinnovatie. Vaak gaf dan de goedwillendheid van de mensen de doorslag zodat toch een goed product werd neergezet.
- Zoals eerder gezegd was de bijdrage van de Provincie soms ook een regelrechte financiële opsteker voor een organisatie, zo meenden wij tijdens de monitor aan te voelen. Het is van belang om juist daarom goed de eisen te bewaken waaraan de projecten moeten voldoen.

Faciliteiten

- Vaak waren de 'harde' faciliteiten in orde (beschikbare middelen zoals werk- en vergaderruimte, telefoon en PC etc.).
- In de workshops kenniscreatie vroegen we de pilots om te benoemen welke zaken hen afleidden van het behalen van de projectdoelen. Daarbij werden heel vaak allerlei interne organisatie-ontwikkelingen genoemd. Zo dreigden er soms reorganisaties, had men nog een veelheid van andere taken waar prioriteit aan moest worden gegeven, wist men niet bij wie men moest zijn etcetera. Het is bij dit soort pilots van belang om de projectleiders daadwerkelijk voldoende te faciliteren om hun project tot uitvoering te brengen.

6.4. Inbedding in de organisatie/omgeving

Inbedding in de eigen organisatie

- In sommige projecten is veel aandacht besteed aan de inbedding in de organisatie, bij andere projecten veel minder. Er is vaak geen zogenaamde

businesscase geformuleerd waarop een project is geënt. Een businesscase² beschrijft de zakelijke rechtvaardiging van het project. Het geeft het bedrijfskundige belang weer en geeft antwoorden op vragen als: waarom willen we het project eigenlijk? Wat gaan we straks met de projectresultaten doen? Wat voegt het beoogde resultaat toe aan de organisatie? Hoe beter hierover is nagedacht, hoe meer het project past in de totale missie en visie van de organisatie. En des te groter de kans dat de resultaten beklijven. Sommige pilots hebben voor zichzelf een vrij duidelijke businesscase voor ogen gehad toen ze startten, andere veel minder. Dit hangt samen met de kwaliteit van het projectmanagement.

- Hoe dichter het project bij het reguliere proces stond, hoe beter de inbedding was. De rol van de opdrachtgever is dan heel belangrijk. Hij/zij dient het belang van de pilot te onderstrepen, zoals bijv. bij de ROC-projecten die kunnen leiden tot onderwijsvernieuwing in bredere zin.
- Soms stond de pilot juist ook ver van de dagelijkse praktijk. Dan is het nog best lastig om de aanpak overdraagbaar te maken. Dit geldt bijvoorbeeld bij de werkgeverspilots. Deze waren redelijk uniek in hun context. De overdraagbaarheid zal nog veel inspanning vergen.

Samenwerking met partijen binnen het project

- Opvallend veel organisaties hebben samen met anderen een pilot opgezet. Dit betekent dat er veel onderling overleg en afstemming nodig is. Dat kost veel tijd en kan soms ten koste gaan van de snelheid en effectiviteit. Toch liep dat in de praktijk best soepel in de meeste projecten. Dus dat is niet bezwaarlijk mits de overlegtijd beheersbaar blijft en niet teveel drukt op de projectbegroting.
- Het is belangrijk om als gezamenlijke partijen vooral in het begin goede afspraken vast te leggen over de samenwerking middels een onderling contract. Er zijn een paar pilots mislukt omdat een van de partijen zich onverwacht terugtrok en/of bij nader inzien afspraken niet goed uitpakten qua financiën. Dat is zonde van alle energie die erin is gestoken. Dit vergt een zakelijker houding van het werkveld rondom laagopgeleiden.

Samenwerking met partijen buiten het project

- Er werd vooral veel geklaagd over 'anderen' buiten het project die hun werk niet goed deden. Vooral projecten die afhankelijk waren van een doorverwijzer gaven te kennen dat het veel te veel tijd en energie kostte om de doorverwijzer te bereiken. Er was van te voren onvoldoende bedacht hoe moeilijk dit onderdeel zou zijn. In toekomstige projecten zou het wellicht raadzaam zijn hier op voorhand meer aandacht aan te besteden.

6.5. Kennis over de doelgroep

Onbekend en 'onbemind'

- Het is opvallend hoe weinig er bekend is over de doelgroep laagopgeleiden. Er is een brochure gemaakt middels de profcampagne van Kennis = Meedoen. Hierin zijn een aantal feiten op een rij gezet.

² Term uit Prince2, een veelgebruikte projectmanagementmethodiek

- De doelgroep is niet echt 'sexy' als het gaat om het versterken van de kenniseconomie. Dit was vooral goed te merken bij het opstarten van pilots, hetgeen moeizaam verliep. Veel organisaties hebben andere prioriteiten. De doelgroep zelf zal zich niet snel roeren, omdat zij zelf ook niet een, twee, drie terugverlangen naar school. Daarom is een communicatiecampagne gericht op professionals en bestuurders (bijvoorbeeld een profcampagne zoals die de afgelopen 2 jaar in opdracht van de Provincie door PSW is uitgevoerd) echt nodig om de achterstand van laagopgeleiden op de publieke en professionele agenda te krijgen.

Hoogopgeleiden en laagopgeleiden

- Het valt niet mee voor een hoogopgeleide professional om zich te verplaatsen in de laagopgeleide. Al te vaak schiet men z'n doel voorbij door de te ontwikkelen dienstverlening te moeilijk te maken. Dit blijft een valkuil in vervolgprojecten.
- Er wordt vooral veel over de laagopgeleide gesproken en te weinig met de doelgroep. Dat merkten we bijv. bij het klanttevredenheidsonderzoek. Het lag best gevoelig dat de deelnemers zelf benaderd moesten gaan worden.

6.6. Conclusies

- De dagelijkse aansturing van de pilotprojecten is een belangrijke succesfactor. Vooral projecten die hierop professionals inzetten, bereikten veel resultaat.
- De interne organisatie-ontwikkelingen vormden soms een afleiding van de projectdoelen. Er dient voldoende tijd, geld en faciliteit ter beschikking te worden gesteld om werkelijk tot een goed resultaat te komen. Belangrijk is verder om te bewaken dat de projectmiddelen daadwerkelijk worden ingezet voor innovaties.
- De inbedding van de pilots in de organisaties verliep redelijk. Vooral als het management zich opstelde als opdrachtgever. Een goede businesscase (formuleren van de bestaansreden) bij de start van een project kan helpen om de projectresultaten goed te borgen in de organisatie.
- Ook de onderlinge samenwerking van partijen binnen projecten verliep goed. Soms zouden afspraken wel veel zakelijker vastgesteld moeten worden. Dit voorkomt teleurstellingen. De samenwerking met partijen buiten het project, met name met doorverwijzers, verliep veel stroever. Hier zou meer aandacht naar moeten uitgaan.
- De doelgroep laagopgeleiden is niet echt 'sexy' te noemen voor beleidsmakers. De laagopgeleiden laten met betrekking tot scholing zelf ook weinig van zich horen. Daarom is het nodig om middels een profcampagne en andere inspanningen te zorgen dat de scholing voor laagopgeleiden hoger op de agenda komt te staan.
- Het meten van klanttevredenheid is kennelijk nog geen normaal onderdeel in de scholingsaanpak van laagopgeleiden. Terwijl hierdoor meer geleerd kan worden van de laagopgeleide als klant. Dit is een gemiste kans.

7. Aanbevelingen

7.1. Werving, opleiding en kwalificatie

Er zijn verschillende aanbevelingen te doen ten aanzien van de werving, opleiding en kwalificatie van laagopgeleiden. Hierna volgen deze aanbevelingen.

Werving

- De beste manier van werven is het zich richten op de doelgroep zelf. Daarbij werkt het goed om een mix van kanalen in te zetten. Van alle massamedia bereikt TV de doelgroep het beste, gevolgd door huis-aan-huisbladen en internet. In de persoonlijke communicatie kunnen het beste bekenden van de deelnemer of vertrouwenspersonen zoals intermediairs uit de doelgroep zelf worden ingezet. De inzet van een leerbon of kortingsbon om de laagopgeleide te verleiden weer te gaan leren, werkt positief. Deze methode vergt een hogere inzet op PR-kosten, maar dit verdient zichzelf terug.
- Het lijkt wellicht logisch om doorverwijzers (ook wel professionele intermediairs genoemd) in te zetten. Veel gehoorde opmerking is: we maken gebruik van bestaande kanalen en netwerken want dat is het meest efficiënt; we hoeven toch niet weer een nieuw kanaal te openen... Waarom zouden we het wiel opnieuw uitvinden..
Maar daarbij moet men zich goed realiseren dat werving via doorverwijzers zeker niet de gemakkelijkste weg is. Het kost veel energie, tijd en geld om op deze manier de doelgroep te bereiken. En men wordt ten aanzien van het resultaat gemakkelijk te afhankelijk van de doorverwijzer. Het beste kan van te voren een belangenanalyse worden gemaakt. Alleen doorverwijzers met voldoende eigen belang komen in beweging. Goed voorbeeld is een woningbouwvereniging die wil inzetten op het verhogen van de leefbaarheid in bepaalde wijken en daartoe ook educatie wil inzetten om de participatie in de wijk te vergroten.
Eventueel is een onkostenvergoeding voor de doorverwijzer aan te bevelen. Verder dient men meerdere contactmomenten te organiseren met de doorverwijzer om voor de werving 'het vuur brandende te houden'.
- Werving via de werkgever is duur omdat alleen 1-op-1 persoonlijke contacten werken. Er zijn veel contacten nodig om tot voldoende deelnemers te komen. Het is ook lastig omdat veel werkgevers huiverig zijn voor het opleiden van personeel omdat men bang is op te leiden voor de concurrent. Een opleiding vergroot immers de mobiliteit van de werknemer. Er is bovendien een cultuurverschil tussen onderwijs en bedrijfsleven. Dus belangrijk is dat de juiste wervers worden ingezet die dit cultuurverschil met succes kunnen overbruggen.
Als ingezet wordt op scholing van laagopgeleide werknemers via de werkgever dan dient men de nadruk te leggen op functie- en bedrijfsgerichte scholing. Voor alle overige scholing kan de werving zich het beste richten rechtstreeks op de werknemer zelf.

Opleiden

- De afdelingen Educatie van de ROC's werken met de zogenoemde WEB-middelen, welke worden verstrekt door de gemeenten.

In 2007 is er nieuwe wetgeving van kracht waardoor inburgering van allochtonen niet langer vanuit de WEB worden gefinancierd maar via de WI (wet inburgering). Een deel van de middelen is hiertoe overgeheveld. Binnen de WEB-middelen is sindsdien de ruimte voor educatie aan autochtonen enorm toegenomen, zo is een veelgehoorde opmerking. In overleg met de gemeenten bestaat er dus een mogelijkheid te gaan werven onder de doelgroep laagopgeleiden en vraaggericht opleidingsaanbod te ontwikkelen.

Het is een aanbeveling voor gemeenten en ROC's om tot innovatie en onderwijsvernieuwing te komen. Goed voorbeeld is het project E-TV waar de 6 Brabantse ROC's mee zijn gestart.

- Het is belangrijk om opleidingen beter te laten aansluiten bij de vraag van laagopgeleiden. Daarbij is van groot belang om laagdrempelige, kortdurende opleidingen aan te bieden, evt. als opstapje naar een vervolgopleiding. BBL-trajecten kunnen voor deze doelgroep wellicht beter modulair worden ingericht, met de mogelijkheid tot thuisstudie (e-learning). Er dient flexibiliteit te zijn in instroommomenten. ICT-opleidingen over PC-gebruik en internet zijn enorm populair bij laagopgeleiden. Cursussen hierover zouden gekoppeld kunnen worden aan andere thema's zoals huren, taalles, reizen, klussen, opvoeden etc.
- Uitkeringsinstanties en bemiddelaars kunnen meer werk maken van leerwerktrajecten. Dit levert op de lange termijn een win-win situatie op voor werkzoekende, werkgever en kennissamenleving. Vaak wint de focus op de korte termijn (de werkzoekende vindt momenteel ook werk zonder startkwalificatie) het van de lange termijn doelen. Het is echter een kans die men daarmee verloren laat gaan. Werkzoekende zijn immers gemotiveerder om een (beroeps-)opleiding te volgen dan werknemers omdat ze werk zoeken. Voldoende persoonlijke coaching is daarbij wel van belang om te zorgen dat men kiest voor een kansrijke beroepsrichting en de aandacht niet laat verslappen.
- Wijkgericht werken is een goede aanpak voor laagopgeleiden. Daarbij kan een koppeling worden gelegd tussen activering, vrijwilligerswerk, participatie en training. Dit levert dwarsverbanden op tussen verschillende beleidsvelden, denk aan welzijn, sport, groenvoorziening, zorg, educatie en wonen. Met name woningbouwverenigingen, welzijnsorganisaties en/of thuiszorgorganisaties kunnen hierbij worden betrokken of zelfs het initiatief nemen. Voor ROC's is van belang dat ze naar de wijk toegaan met hun aanbod. Dus bijvoorbeeld een cursus internet in het buurthuis verzorgen in plaats van in hun eigen opleidingscentrum.
- De mogelijkheden om werknemers te laten leren, kunnen transparanter worden gemaakt voor zowel werkgever als werknemer zelf. De mogelijkheden tot (co-)financiering zijn per gemeente, per ROC, per doelgroep en per sector soms totaal verschillend. Het verdient aanbeveling aan bijv. de leerwerkloketten om meer werk van informatievoorziening en ondersteuning in deze maken. Daarbij dient niet alleen een vakopleiding maar ook educatie voor laagopgeleiden te worden betrokken.

Kwalificatie

- Een EVC-meting is een goed instrument om in te zetten voor laagopgeleiden. De competenties kunnen hiermee worden vastgesteld. Daarmee kan men sneller een

kwalificatie bereiken. Het lage leesniveau van veel laagopgeleiden vereist wel dat alle informatie over- en vraagstellingen in de EVC-procedure hierop afgestemd moeten zijn. Anders wordt het te moeilijk en haakt de laagopgeleide in een vroegtijdig stadium af.

- Er is meer creativiteit nodig bij de wijze van kwalificeren dan tot nu toe wordt ingezet. Denk bijv. aan een competentiepaspoort of Talentenkaart en dergelijke.

7.2. Procesbegeleiding

- Bij projecten voor laagopgeleiden is het projectmanagement een punt van aandacht. Vaak is er sprake van een gedreven inzet voor de doelgroep vanuit professionals (leerkrachten, opbouwwerkers etc.). Maar er is ook voldoende kwaliteit nodig in de projecten. Dit kan door een goed en professioneel projectmanagement in te richten.
- Voordat de Provincie dit soort pilots subsidie verstrekt, kan zij het beste naast de inhoud van de projectplannen ook beoordelen of de aansturing van het project voldoende is geborgd. Dit om te voorkomen dat de projectdoelen niet tijdig verwezenlijkt worden.
- Het instellen van een monitor werkt in dit verband positief. 'Vreemde ogen dwingen'. Door de projecten op een aantal momenten te bevragen over de voortgang, is men scherper gefocused op het behalen van het eindresultaat.

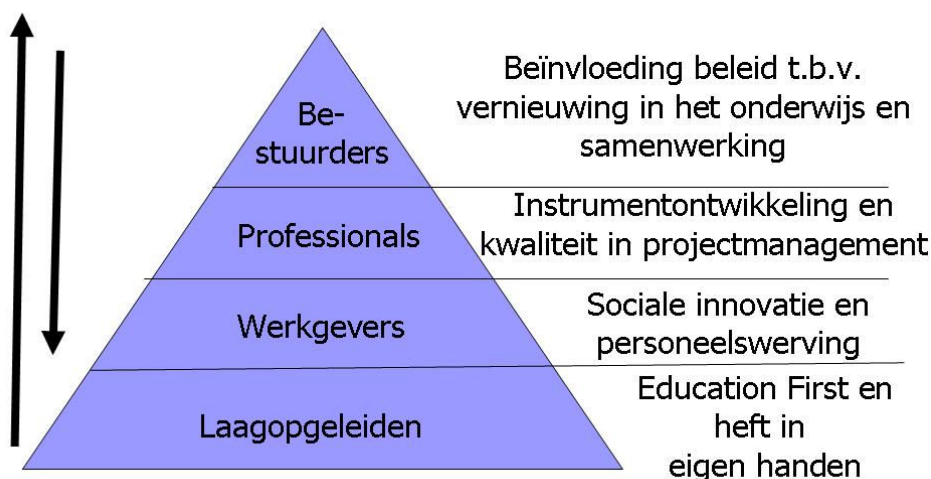
7.3. Algemeen geldende aanbevelingen

Naast de aanbevelingen die gedaan worden naar aanleiding van de monitor, kunnen ook wat meer abstracte, meer algemeen geldende aanbevelingen worden gedaan.

Mogelijk is om het totale speelveld rondom het werven en opleiden van laagopgeleiden eens van een afstand te beschouwen en de belangrijkste spelers met hun belangen en rollen te onderkennen.

Er zijn na analyse 4 verschillende lagen te ontdekken in de aanpak van laagopgeleiden, die elk hun eigen invloed kunnen nemen op het doel van Kennis = Meedoen:

Speelveld en gewenste rollen t.a.v. laagopgeleiden



De piramidevorm geeft enerzijds de relatieve grootte van de genoemde speler aan (er zijn veel laagopgeleiden en relatief weinig bestuurders); anderzijds de hiërarchie in de onderlinge verhoudingen qua zeggenschap over het opleiden van laagopgeleiden. Hierna worden de aanbevelingen per speler kort toegelicht.

- Bestuurders zoals wethouders, Raad van bestuur en directeuren ROC en hoge ambtenaren dienen meer te investeren in onderwijsvernieuwing om de laagopgeleiden te bereiken. Het gaat daarbij in Noord-Brabant alleen om maar liefst 600.000 mensen. De laagopgeleide valt wellicht niet zo op in de massa maar zij of hij is in de toekomst heel hard nodig om voldoende opgeleid arbeidspotentieel te behouden. Het onderwerp moet veel hoger op de agenda komen. Als men deze mensen naar een hoger opleidingsniveau wil brengen, is het nodig om de opleidingsprogramma's aan te passen naar vraaggestuurd onderwijs. Dit betekent dat bestuurders beleidsvoornemens en subsidie-aanvragen meer moeten (laten) toetsen op de onderwijsvraag van laagopgeleiden en werkgevers.
- De professionals die met laagopgeleiden werken, dienen zich verder te verdiepen in vraag van de doelgroepen en de instrumenten die toegankelijk zijn voor hen, zoals bijv. EVC-procedures die gemakkelijk te doorlopen zijn, alternatieve vormen van kwalificatie, de ontwikkeling van praktisch lesmateriaal en training toegesneden op de wensen van laagopgeleiden. De doelgroep zit vaak niet te wachten op een zwaar BBL-traject van 2 jaar. Bijvoorbeeld de inzet van korte modules, thuisstudie, PC-gebruik, e-learning en erkenning van competenties zijn mogelijkheden om deze mensen wel te bereiken.

Daarbij zou de professional op bijvoorbeeld een ROC zichzelf meer moeten bekwalen in projectmatig werken en projectmanagement. Plannen en organiseren is hierbij een belangrijke kerncompetentie.

- De werkgevers zullen zich bewust moeten worden van het belang van zogenaamde sociale innovatie: door hun personeel bij te scholen komt meer kennis terecht op de werkvloer. Het hele bedrijf profiteert hiervan. Ook heeft opleiding van laagopgeleiden effect op de algehele mogelijkheid om geschikt personeel te vinden, dwars door alle branches heen. Hierop kunnen werkgevers nog veel zwaarder inzetten. Door vergrijzing en ontgroening zal in de toekomst de krapte aan personeel sterk toenemen. Men heeft dus een groot eigen belang.
- De laagopgeleide kan nog veel meer het heft in eigen handen nemen. Uit de evaluatie van de leerbon blijkt dat hierin een groot potentieel aan kansen zit. Door de nadruk te leggen op de eigen verantwoordelijkheid en mensen aan te zetten om in beweging te komen en eigen keuzes te maken, komt er een proces op gang. Dit gaat met kleine stappen. Maar dit leidt wel tot een bewustzijn dat leren belangrijk is en dat je er nooit te oud voor bent. Massacommunicatie en Leerbonnen of leercheques zijn een uitstekend instrument om de laagopgeleide te 'verleiden'.

Deze lagen beïnvloeden elkaar en hebben elkaar hard nodig voor de uitvoering van plannen met betrekking tot scholing van de laagopgeleide. Vaak is sprake van een ketenbenadering.

Een rol is ook in de nabije toekomst absoluut weggelegd voor de Provincie Noord-Brabant. Zij is degene die het totale speelveld kan overzien en in die zin een flinke aanjager kan zijn om scholing van de laagopgeleide op de agenda te krijgen en te houden.