

# Al doende leert men?

Evaluatie van Leerpraktijkcentra voor  
bijstandsgerechtigden in Rotterdam



Onderzoek en Business Intelligence



Gemeente  
Rotterdam

# Wie zijn wij?

Onderzoek en Business Intelligence is een afdeling binnen de gemeente Rotterdam.

De afdeling verzamelt informatie en doet onderzoek voor het maken en uitvoeren van beleid door de gemeente Rotterdam. Het onderzoek gaat over onderwerpen als gezondheid, zorg, onderwijs, re-integratie, demografie, ruimtelijke ordening en veiligheid. Soms is de gemeentelijke organisatie het onderwerp, vaker gaat het over de stad en haar bewoners. Het doel is steeds om met deze verzamelde kennis het beleid en de bedrijfsvoering van de gemeente te verbeteren.

## Auteurs



Dave Bruggeling



Petra van de Looij-Jansen



Toine Wentink

Met medewerking van Marcel van Toorn

## Colofon

Gemeente Rotterdam, afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

**Datum:** 21 december 2023  
**Projectnummer:** 8232  
**Vragen:** [onderzoek@rotterdam.nl](mailto:onderzoek@rotterdam.nl)  
**Meer informatie:** [onderzoek010.nl](https://onderzoek010.nl)

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Leerpraktijkcentra	5
1.3	Doel onderzoek en onderzoeksvragen	6
1.4	Methode van onderzoek	6
1.5	Omgang en verwerking data	7
1.6	Leeswijzer	8
<b>2</b>	<b>Interventietheorie Leerpraktijkcentrum</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de leerpraktijkcentra</b>	<b>14</b>
3.1	Inleiding	14
3.2	LPC Carnisse: Stichting KOCO	14
3.3	LPC Beverwaard: IJsselburgh	15
3.4	LPC IJsselmonde: Stichting Rotterdam Kookt	15
3.5	LPC Lombardijen: Sanna op Zuid	15
3.6	De projectorganisatie	16
<b>4</b>	<b>De uitvoeringspraktijk</b>	<b>17</b>
4.1	Bereik en kenmerken doelgroep	17
4.1.1	Bereik	17
4.1.2	Kenmerken doelgroep	18
4.2	Werving en selectie	19
4.2.1	Bekendheid LPC en werving deelnemers	19
4.2.2	Selectieproces	21
4.2.3	Ervaringen met selectiecriteria en bereikte doelgroep	22
4.3	Begeleiding van deelnemers	23
4.3.1	Organisatie van de begeleiding	23
4.3.2	Doelen van de begeleiding	25
4.3.3	Matching werkzoekende en werkzaamheden	26
4.3.4	Begeleiding van deelnemers tijdens het traject	28
4.3.5	Veilige omgeving	30
4.3.6	Scholing, werkweekagenda en open badges	31
4.3.7	Begeleiding gericht op belemmeringen	33
4.3.8	Begeleiding gericht op uitstroom	34

4.4 (Ervaringen met) trajectduur	36
4.5 Samenwerking in het LPC	37
4.5.1 Doelcongruentie	38
4.5.2 Sturing	42
4.5.3 Samenwerking met woningcorporatie en MKB	43
4.6 Samengevat	45
<b>5 Resultaten</b>	<b>47</b>
5.1 Uitstroom naar werk of onderwijs	47
5.2 Ervaren veranderingen bij deelnemers	48
5.3 Samenvatting	50
<b>6 Conclusies en discussie</b>	<b>52</b>
6.1 Conclusies	52
6.2 Discussie	56
<b>Literatuur</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage A Stroomschema's per LPC</b>	<b>61</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Met het programma Samen voor Zuid<sup>1</sup> werkt de gemeente Rotterdam aan het verlagen van het aantal mensen met een bijstandsuitkering in de gebieden Charlois, Feijenoord en IJsselmonde, de focusgebieden van het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ). In het NPRZ-gebied woont 32% van de Rotterdamse bevolking, maar het gebied draagt voor 40% bij aan de bijstandspopulatie. Doel van Samen voor Zuid is om het bijstandsbestand te verlagen van 40% naar een proportioneel aandeel van 32% in 2031. (NPRZ 2019: 46)

Eén van de doelgroepen van het programma Samen voor Zuid zijn werkzoekenden met een Participatie-uitkering die door een veelheid aan redenen en belemmeringen niet direct bemiddeld kunnen worden naar werk. Het gaat om mensen die wel willen werken, maar bijvoorbeeld onvoldoende beheersing hebben van de Nederlandse taal, te maken hebben met privé- en huiselijke problemen, stress hebben over schulden of onvoldoende fysieke of psychische conditie hebben om duurzaam aan het werk te komen. Voor deze doelgroep zijn Leerpraktijkcentra (LPC's) ontwikkeld: laagdrempelige plekken in de wijk waar werkzoekenden op basis van het 'first place, then train'-uitgangspunt gedurende 32 uur per week werken (met behoud van uitkering) combineren met leren en het oplossen van belemmeringen voor een (her)intreding op de arbeidsmarkt. Uit eerder onderzoek (Butte en Reijnen 2018) blijkt dat kleinschalige initiatieven in de wijk, dicht bij de deelnemers, waarbij ook en juist aandacht is voor het wegnemen van belemmeringen, mogelijk

een bijdrage kunnen leveren om deelnemers duurzaam aan het werk en uit de uitkeringssituatie te krijgen.

## 1.2 Leerpraktijkcentra

In 2021 is de gemeente gestart met de opzet van drie leerpraktijkcentra in Rotterdam-Zuid: in Carnisse, de Beverwaard en Lombardijen. Daarbij is nauw samengewerkt met het NPRZ, de woningcorporatie Woonbron en het MKB Rotterdam Rijnmond. De LPC's bevinden zich in een locatie van Woonbron en hebben tevens een sociaal-maatschappelijke functie als wijkrestaurant of ontmoetingsplek voor wijkbewoners. Deze functie wordt uitgebaat door een sociaal ondernemer, die tevens een belangrijke rol speelt in de dagelijkse begeleiding van werkzoekenden. Werkzoekenden kunnen maximaal 12 maanden deelnemen en stromen dan door naar werk, school of andere trajecten. Verwacht wordt dat in twee jaar tijd in totaal 190 werkzoekenden actief worden in deze leerpraktijkcentra op Zuid en dat daarvan de helft uitstroomt uit de bijstand.

Inmiddels zijn ook elders in Rotterdam-Zuid leerpraktijkcentra opgezet. Deze evaluatie richt zich echter op vier leerpraktijkcentra die met REACT-EU-gelden<sup>2</sup> zijn opgezet; mede vanwege de evaluatie-afspraken met deze subsidiënt. Het gaat om Stichting KOCO in Carnisse, SkillszKitchen in Beverwaard, Stichting Rotterdam Kookt in IJsselmonde en Sanna op Zuid in Lombardijen. Laatstgenoemde LPC is vanaf mei 2023 operationeel en kon slechts beperkt in de evaluatie meegenomen worden. Ook Sanna op

<sup>1</sup> Het deelprogramma Samen voor Zuid is onderdeel van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Hierin werken het Rijk, gemeente Rotterdam, corporaties, schoolbesturen, werkgevers en zorginstellingen samen aan een beter perspectief voor de bewoners van Rotterdam-Zuid. Samen voor Zuid richt zich op werk, zorg en inkomen.

<sup>2</sup> Onder het programma Kansen voor West 2 (KvW2).

Zuid is een horecagelegenheid met een functie als wijkrestaurant.

De opdrachtgever van dit onderzoek is de programmamanager Samen voor Zuid.

### 1.3 Doel onderzoek en onderzoeksvragen

Het doel van dit evaluatie-onderzoek is om inzicht te krijgen in wat in de praktijk werkzame bestanddelen en organisatorische voorwaarden zijn in relatie tot de uitkomsten van de leerpraktijkcentra voor werkzoekenden. Dit inzicht kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van deze lokale praktijken, alsmede aan de opzet en ontwikkeling van leerpraktijkcentra elders.

Deze procesevaluatie is gericht op twee dimensies van de leerpraktijkcentra. Ten eerste de agogische dimensie van de multidisciplinaire begeleiding van deelnemers en de inzet van instrumenten (zoals de werkweekagenda, het werken met digitale 'open badges' en het gebruik van uitstroomprofielen). Ten tweede de organisatorische dimensie, waarin uiteraard de samenwerking van de verschillende partners een centraal thema is – maar ook mogelijke andere organisatievraagstukken (middelen, personeel, expertise, e.d.) worden onderzocht.

In dit onderzoek maken we gebruik van de Theory Of Change (TOC), ook wel interventielogica. Het gaat over het in kaart brengen hoe de interventie van LPC's tot verandering of de beoogde resultaten leidt en hoe het werkt in de praktijk.

De centrale vraagstelling van deze procesevaluatie kan als volgt worden geformuleerd:

*Wat zijn de werkzame bestanddelen en organisatorische voorwaarden in relatie tot de (ervaren) resultaten van leerpraktijkcentra voor werkzoekenden?*

Deelvragen zijn:

- Wat zijn de (ervaren) resultaten van de leerpraktijkcentra in termen van arbeidsontwikkeling, het wegnemen van belemmeringen, uitval, terugval en vormen van uitstroom uit de leerpraktijkcentra?
- Wat zijn werkzame bestanddelen van de multidisciplinaire aanpak volgens betrokken uitvoerders, werkzoekenden en werkgevers?
- Welke ontwikkelingen hebben zich in de werkwijze voorgedaan en wat was wat de reden daarvan?
- Welke instrumenten (werkweekagenda, digitale 'open badges', uitstroomprofielen) worden in de praktijk toegepast en hoe worden die door betrokkenen gewaardeerd?
- Welke lacunes in de aanpak worden door betrokkenen ervaren? En wat zijn belemmerende factoren voor de uitvoering van de aanpak?
- Wat houdt de samenwerking tussen de betrokken organisaties in de praktijk onder meer ten aanzien van de werving en selectie, de begeleiding/ondersteuning en bemiddeling van deelnemers?
- Hoe wordt de onderlinge samenwerking door betrokkenen gewaardeerd: wat gaat er goed en welke belemmeringen worden ervaren?

Het onderzoek richt zich op de re-integratiedoelen van de interventie en gaat niet in op de sociaal-maatschappelijke effecten (op leefbaarheid of sociale cohesie) in de wijk. Dit omwille van de geringe tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek.

### 1.4 Methode van onderzoek

In deze procesevaluatie zijn voornamelijk kwalitatieve dataverzamelings- en analysetechnieken toegepast. Daarnaast is gebruik gemaakt van kwantitatieve data die vanuit de projectorganisatie bij de leerpraktijkcentra zijn verzameld.

### *Literatuuronderzoek*

Er is een beknopte literatuurverkenning uitgevoerd om zicht te krijgen op wetenschappelijke kennis over de effectiviteit, werkzame bestanddelen van en organisatorische voorwaarden voor interventies die leren en werken combineren voor mensen die afhankelijk zijn van een uitkering.

### *Analyse van projectregistraties*

Registratiedata van de leerpraktijkcentra zijn geanalyseerd om zicht te krijgen op de instroom, doorstroom, uitval, uitstroom en terugval in de projecten, alsmede inzicht in de achtergrondkenmerken van de werkzoekenden. Een voorgenomen analyse van werkweekagenda's, open badges en plannen van aanpak is niet uitgevoerd omdat ze beperkt in de praktijk zijn toegepast.

### *Site visit: observatie*

De onderzoekers bezochten de LPC's, om kennis te maken en zichzelf te introduceren in het veld. Van de informele gesprekken en observaties is een verslag gemaakt als basis voor verdere dataverzameling onder de stakeholders.

### *Interviews*

Individuele en/of groepsinterviews zijn uitgevoerd onder diverse stakeholders. Bij de gemeente zijn interviews uitgevoerd onder de programmamanagers (twee interviews, degene die bij aanvang betrokken was en de opvolger), de projectleider, twee ontwikkelcoaches, acht werkcoaches, een jobcoach nazorg en een jobhunter. Verder is een interview gehouden met de manager zorgzaam wonen van Woonbron en een interview met twee vertegenwoordigers van MKB Rotterdam Rijnmond. Bij de leerpraktijkcentra zijn interviews gehouden met drie sociaal ondernemers en vier werkbegeleiders. De interviews vonden op verschillende locaties plaats, in de meeste gevallen face-to-face en in enkele gevallen telefonisch of via MS Teams. De interviews zijn in de periode februari – september 2023 afgenomen.

(Oud-)deelnemers zijn geworven via een doelgerichte steekproef met variatie in type deelnemer: huidige deelnemers, deelnemers die uitgestroomd zijn naar werk/onderwijs ('uitstromers'), deelnemers die voortijdig zijn uitgevallen ('uitvallers') en deelnemers die het traject van 12 maanden hebben doorlopen, maar niet zijn uitgestroomd ('ex-deelnemers'). Voor de selectie van deelnemers maakten we gebruik van het registratiebestand (d.d. 18 april 2023). In totaal zijn 20 individuele interviews gehouden: tien huidige deelnemers van KOCO en Rotterdam Kookt (van de totaal elf deelnemers die op dat moment deelnamen), vijf uitstromers (van de totaal negen deelnemers die op dat moment uitgestroomd waren), drie uitvallers en twee ex-deelnemers (van de totaal 11 uitvallers en ex-deelnemers). De interviews met huidige deelnemers vonden plaats op het LPC; interviews met de andere oud-deelnemers vonden op verschillende locaties plaats (thuis, gemeentelijke locatie), in de meeste gevallen face-to-face en in enkele gevallen telefonisch.

(Oud-)deelnemers ontvingen voor hun deelname aan het interview een cadeaubon van 20 euro. De interviews zijn in de periode maart – augustus 2023 afgenomen.

### *Focusgroepgesprek: membercheck*

Aan het einde van het onderzoekstraject (begin december 2023) is een focusgroepgesprek met direct betrokkenen bij het project uitgevoerd om de onderzoeksbevindingen bespreken, waaronder de implicaties daarvan voor de werkwijze en organisatie van de leerpraktijkcentra. De focusgroep had een belangrijke functie voor de validatie van onderzoeksbevindingen, de zogenoemde 'membercheck'.

## 1.5 Omgang en verwerking data

Bij aanvang van het interview is aan betrokkenen toestemming gevraagd voor opname en verwerking van het gesprek. Op enkele respondenten na gaven respondenten deze toestemming. De interviews zijn anoniem overgedragen aan en woordelijk uitgeschreven



(getranscribeerd) door een extern transcriptiebureau. De uitgewerkte interviews zijn vervolgens door de onderzoekers gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het programma ATLAS.ti.

De uitspraken die in deze rapportage zijn opgenomen, zijn niet herleidbaar tot individuele respondenten.

## 1.6 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 beschrijft de interventietheorie van een leerpraktijkcentrum. Hoofdstuk 3 geeft een korte beschrijving van de vier LPC's die in het onderzoek zijn meegenomen. In hoofdstuk 4 gaan we in op de wijze waarop het LPC in de praktijk is uitgevoerd. De volgende aspecten komen daarbij aan de orde: bereik van de doelgroep, werving en selectieproces, begeleiding van de deelnemers en samenwerking tussen betrokkenen rondom de LPC's. Hoofdstuk 5 gaat in op de bereikte einddoelen en uitkomsten en hoofdstuk 6 sluit af met conclusies, discussie en aanbevelingen.

## 2 Interventietheorie Leerpraktijkcentrum

Een interventietheorie is een geheel aan veronderstellingen over hoe met een interventie bepaalde doelen kunnen worden bereikt voor een specifieke doelgroep, en wat daarvoor georganiseerd moet worden. Nu kent het Leerpraktijkcentrum verschillende doelen voor verschillende doelgroepen. Het gaat allereerst om de stap naar werk kleiner te maken voor mensen uit de bijstand, maar daarnaast hebben LPC's ook een maatschappelijke doelstelling, bijv. om een ontmoetingsplaats te zijn voor wijkbewoners en zo bij te dragen aan bestrijding van eenzaamheid onder ouderen. In dit rapport ligt het accent op de re-integratiefunctie van het LPC.

In het projectplan (Gemeente Rotterdam 2021) worden verschillende elementen van de onderliggende interventietheorie beschreven met betrekking tot de re-integratie van bijstandsgerechtigden. De interventietheorie die ten grondslag ligt aan de LPC's vormt in dit onderzoek het referentiepunt om de praktijk van de LPC's te beschrijven. Belangrijke vraag in de analyse is immers of de uitvoering van de LPC's conform de veronderstelde theorie verloopt dan wel daarvan afwijkt en wat redenen van die afwijkingen kunnen zijn.

In het schema op de volgende pagina wordt de interventietheorie van de LPC's weergegeven. Hieronder worden de verschillende elementen kort toegelicht. Waar van toepassing zal kort geadstrueerd worden wat vanuit de literatuur over deze elementen bekend is.

### Doelgroep

De doelgroep zijn personen uit de bijstandspopulatie die de potentie hebben om zich te ontwikkelen en mogelijk na minimaal een half jaar tot 12 maanden uitstromen uit de bijstand. Tegelijkertijd klinkt het besef door dat

het gaat om mensen die diverse belemmeringen kunnen hebben, waardoor ze er niet zelfstandig in slagen om de weg naar werk (of onderwijs) te vinden. Dat kunnen bijvoorbeeld belemmeringen zijn in verband met gezondheid, financiële problemen of gebrekkige beheersing van het Nederlands.

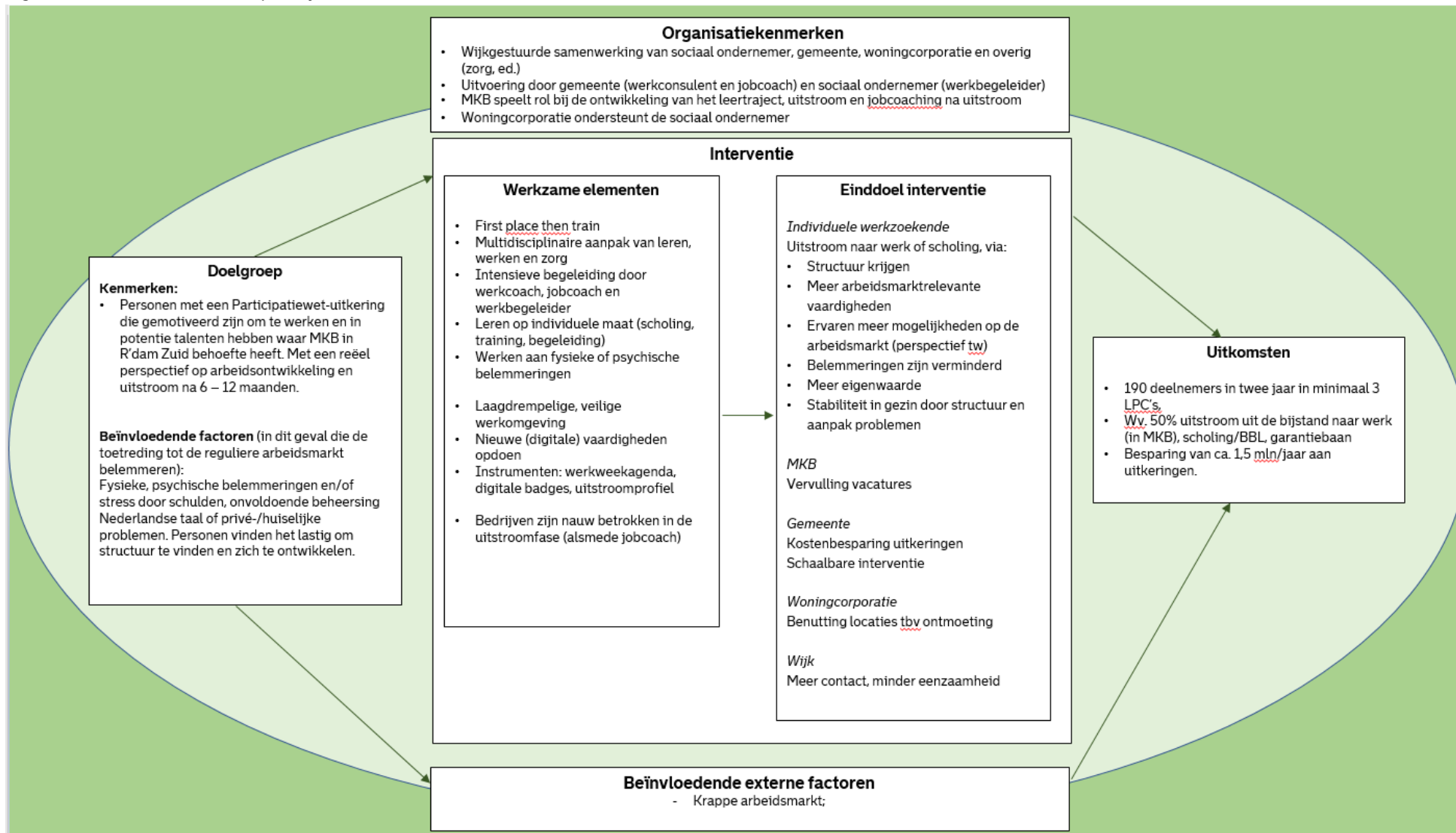
Een recente vergelijkende analyse van personen met een bijstandsuitkering en personen zonder bijstandsuitkering laat zien dat de eerste groep vaker problemen op verschillende leefgebieden heeft. Daarbij komt dat ongeveer twee derde van de bijstandspopulatie, en dat is veel meer dan onder niet-bijstandsgerechtigden (een derde), te maken heeft met een 'stapeling' van 2 of meer problemen (Van Echtelt et al. 2023). Dat betekent dat de kans dat bijstandsontvangers belemmeringen hebben voor herintreding in het arbeidsproces relatief groot is. In het projectplan staat dat ruime aandacht voor de werkzoekenden, zijn of haar persoonlijke conditie en privé-omstandigheden, belangrijke randvoorwaarden zijn.

### Werkzame bestanddelen

Uit het projectplan zijn diverse werkzame bestanddelen te destilleren. We lichten hier de belangrijkste, funderende elementen eruit. Andere genoemde bestanddelen zijn specifieke uitwerkingen daarvan of ondersteunen deze algemenere elementen.

Allereerst betreft dat het principe van 'first place then train' in combinatie met een 'multidisciplinaire' aanpak van werken, leren en zorg. Er is wetenschappelijke evidentie dat een 'first place then train'-aanpak, waarbij plaatsing in een werk(ervarings-)plek wordt gecombineerd met scholing en zorg, tot hogere uitstroom naar arbeid kan leiden dan andere aanpakken.

Figuur 1 Interventietheorie Leerpraktijkcentrum in schema



Een voorbeeld is de IPS-methodiek (Individuele Plaatsing en Steun), die bewezen effectief is voor personen met (ernstige) psychische problematiek (Michon et al. 2014). Deze methodiek haalt plaatsingspercentages van gemiddeld zo'n 30% (De Winter et al. 2020) en bij meer ervaren en modelgetrouwe toepassing percentages van om en nabij 40%, aanzienlijk meer dan de reguliere arbeidsbegeleiding (19%) voor deze groep (Michon et al. 2014, Vukadin et al. 2022). Er worden wel hoge eisen gesteld aan de implementatie van deze methodiek; hoe beter de richtlijnen worden gevolgd (modelgetrouwheid) hoe hoger de effectiviteit. De trajecten duren doorgaans langer dan het LPC, namelijk zo'n 30 maanden.

De assumptie is dat als mensen actief worden vergezeld van training en zorg men meer leert en effectiever naar werk kan worden begeleid, dan interventies waarbij eerst 'belemmeringen' worden verholpen door training en zorg om daarna aan de slag te gaan. Vooijs et al. (2019) concludeerden op basis van literatuurstudie dat mensen met een arbeidsbeperking, die doorgaans laaggekwalificeerd zijn, negatieve leerervaringen hebben en beperkte werkervaring hebben, het beste leren in een werkomgeving. "Informeel leren" zoals dat ook wordt genoemd (van werkbegeleiders, collega's, meewerkend leidinggevend(e)n e.d.) is een effectieve strategie. Formele vormen van scholing zijn vaak zinvoller als ze direct aansluiten bij het leren in de praktijk.

Een tweede werkzaam bestanddeel is het bieden van maatwerk wat betreft werk, scholing en zorg; de genoemde multidisciplinaire aanpak. Volgens het projectplan vormen intensieve begeleiding en maatwerk 'de knoppen om (...) werkzoekenden succesvol naar werk te begeleiden'. (Gemeente Rotterdam 2021: 10) Dat betekent dus ook dat men zoveel mogelijk wil aansluiten bij de motivatie, behoeften en mogelijkheden van werkzoekenden om het ontwikkelingstraject bij het LPC 'op maat' in te richten.

Een derde werkzaam bestanddeel is de organisatie van de, intensieve, begeleiding waarbij werkbegeleiders van de sociaal ondernemer zijn betrokken, de ontwikkelcoaches van de projectorganisatie en de werkcoaches, dan wel jongerencoaches van de uitkeringsorganisatie. Voorts kunnen, afhankelijk van de aard van belemmeringen, zorgprofessionals worden ingezet en kan de overgang naar betaald werk begeleid worden door jobcoaches.

### Organisatie

Belangrijkste kenmerk van de organisatie is dat er diverse (semi-)publieke en private partijen betrokken zijn bij de uitvoering van de LPC's. Voor de re-integratiefunctie staat daarbij vooral de relatie tussen gemeente en de sociaal ondernemer centraal. De samenwerking betreft naast het managementniveau ook de uitvoering: hiervoor is al aangegeven dat verschillende actoren van gemeente en sociaal ondernemingen betrokken zijn bij de begeleiding van deelnemers van het LPC.

Uit de literatuur over publiek-private samenwerkingen blijkt dat een effectieve samenwerking, niet in de laatste plaats in een context waarin een nieuwe interventie wordt ontwikkeld, eisen stelt aan onder meer doelcongruentie, sturing, kennisuitwisseling en onderling vertrouwen (Van der Aa et al. 2023).

'Goal-alignment' of doelcongruentie is een werkzaam element van publiek-private samenwerking dat in de literatuur wordt genoemd. Het gaat daarbij om overeenstemming over de doelen van de samenwerking én over de strategie om die doelen te bereiken. Te meer als er sprake is van divergerende organisatiedoelen of – belangen: bijvoorbeeld een mix van maatschappelijke en commerciële belangen.

Een ander wezenlijk element is de governance van de samenwerking of de sturing. De literatuur indiceert dat samenwerking gebaat is bij een combinatie van contractmanagement en

relationele sturing. Het contractmanagement dient de zekerheid en continuïteit in de samenwerkingsrelatie, het voorkomen of tegengaan van opportunistisch gedrag en het stimuleren van prestatie-verhogend gedrag. De relationele sturing draagt bij aan de flexibiliteit, het omgaan met onzekerheden en het aanpassingsvermogen binnen de samenwerking. Waar aan contractmanagement goede (papieren) afspraken ten grondslag liggen met doelen, prestaties, mijlpalen, planningen, taken, rollen, incentives, etc. kan relationele sturing vorm krijgen door geregeld overleg, gezamenlijke besluitvorming, kennismaking en herhaalde kennisuitwisseling, investeren in een goed samenwerkingsklimaat van openheid, informaliteit en nabijheid. Relationele sturing is daarbij niet alleen een zaak van 'het management', maar ook van de uitvoerders, zo wordt benadrukt.

Kennisuitwisseling wordt door een aantal auteurs als een belangrijke bevorderende factor gezien voor de ontwikkeling van de relationele samenwerking en van overeenstemming over de doelen en werkwijze.

Tot slot wordt door verschillende auteurs gewezen op het belang van de 'zachte kanten' van de samenwerking: de kwaliteit van de relaties van betrokkenen en het onderlinge vertrouwen. Dit kan bereikt worden door te sturen op persoonlijke relaties, bekendheid met elkaars werkwijze, belangen en opvattingen en een participatieve en democratische vorm van samenwerking.

Deze publiek-private samenwerking wordt op decentraal niveau georganiseerd: het zogenaamde wijkgestuurd werken. In eerdere pilots zijn daar positieve ervaringen mee opgedaan in die zin dat betrokken professionals van uitkeringsinstanties, zorgorganisaties en lokale werkers het idee hadden dat

werkzoekenden effectiever konden worden begeleid door intensievere samenwerking, meer aandacht en bijvoorbeeld het benutten van netwerken van lokale werkgevers. De klanttevredenheid onder werkzoekenden was in de wijken waar deze werkwijze werd toegepast ook groter dan elders (Butte en Reijnen 2018).

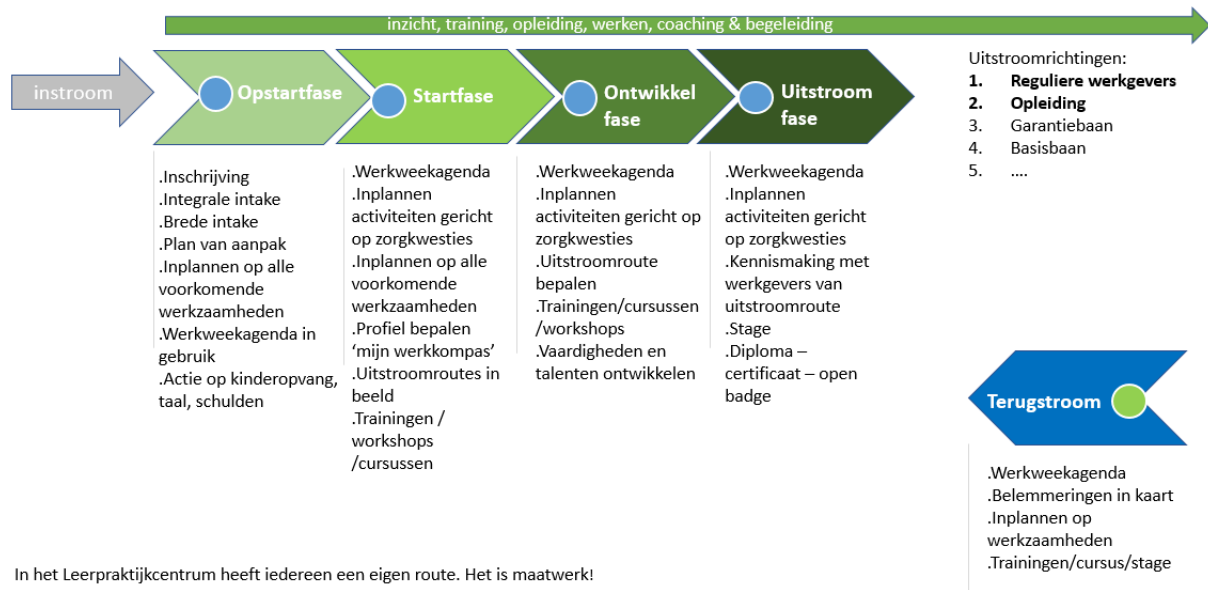
### Eindoelen en uitkomsten

Voor de werkzoekenden wordt onder meer gestreefd naar de ontwikkeling van werkrelevante vaardigheden, meer zelfvertrouwen, meer mogelijkheden zien om betaald werk te vinden en vermindering van belemmeringen. Daarnaast wordt een aantal (maatschappelijke) doelen voor andere actoren genoemd zoals vervulling van vacatures voor werkgevers, het vestigen van een ontmoetingsfunctie in de wijk, bijdragen aan vermindering van eenzaamheid en het boeken van besparingen op uitkeringen. Uiteindelijk wil men 190 bijstandsgerechtigden aan een LPC laten deelnemen, waarvan de helft uitstroomt uit de uitkering vanwege werk of onderwijs.

De uitstroom naar betaald werk kan verschillende gedaanten hebben: naar regulier betaald werk, naar garantiebanen of bijvoorbeeld beschut werk. In het begin werd vooral gedacht aan volledige uitstroom, later is ook partiële uitstroom in de zin van deeltijdwerk als een relevante uitkomst benoemd.

Tot slot is een fase-schema gemaakt waarin een systematische, stapsgewijze aanpak van het traject voor de werkzoekenden wordt beschreven. Hierin staan ook een aantal concrete stappen en instrumenten per fase aangegeven. Na de opstartfase staat de startfase in het teken van het leren kennen van de werkzoekende, de ontwikkelfase in het teken van leren en werken en in de uitstroomfase wordt de aandacht gericht op de mogelijkheden en aanpak van de uitstroom naar betaald werk of onderwijs.

Figuur 2 Fasen uitvoeringsproces LPC



# 3 Beschrijving van de leerpraktijkcentra

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van elk van de vier LPC's die in het onderzoek zijn meegenomen, alsmede van de projectorganisatie. Hoewel in het projectplan aanvankelijk sprake was van drie LPC's zijn er uiteindelijk vier met de Europese subsidie gefinancierd. Niet elke LPC was gedurende de hele looptijd van de subsidie operationeel.

In de aanloop naar de LPC's zijn twee initiatieven samengekomen. Enerzijds de behoefte bij de woningcorporatie Woonbron om maatschappelijke (wijk-)functies te ontwikkelen in hun vastgoed, anderzijds het idee van een sociaal ondernemer en de gemeente om wijkgerichte trajecten voor leren en werken op te zetten.

Woonbron heeft in de vier genoemde wijken vastgoed overgenomen van een zorgorganisatie, met daarin doorgaans goed geoutilleerde horecavoorzieningen (keuken, restaurantgedeelte). Het opnieuw benutten van deze ruimtes door sociaal ondernemers zou het vertrekpunt kunnen zijn voor de ontwikkeling van nieuwe ontmoetings- en recreatiefuncties in de wijk.

De contacten met de sociaal ondernemers, behalve Lombardijen (Sanna op Zuid), zijn in eerste instantie gelegd door de woningcorporatie. Er is vooral gekeken naar de motivatie en bereidheid van de sociaal ondernemer er een lokale horeca- en ontmoetingsfunctie te ontwikkelen. Er is vooraf niet geselecteerd op ervaring en kunde met betrekking tot de re-integratie van werkzoekenden, met uitzondering van Sanna op Zuid. De sociaal ondernemers zijn redelijk autonoom in de vormgeving van hun ondersteuning aan werkzoekenden in het LPC. Ook de werving en selectie van de

werkbegeleiders die de ondersteuning moeten uitvoeren ligt volledig bij de sociaal ondernemers. Er is een variatie in scholingsachtergrond van de werkbegeleiders en sociaal ondernemers. Een deel heeft een sociaal-agogische opleiding genoten. Anderen hebben geen aansluitende opleiding gehad. Ook hun werkervaring met het begeleiden van werkzoekenden varieert.

## 3.2 LPC Carnisse: Stichting KOCO

Het LPC in Carnisse bevindt zich in het wijkrestaurant van Stichting KOCO. Het restaurant is gevestigd in de Nancy Zeelenbergflat, een zorgflat voor ouderen. Stichting KOCO Rotterdam is door een sociaal ondernemer in 2018 opgericht om de leefbaarheid in de wijk Carnisse in Rotterdam-Zuid te vergroten en eenzaamheid onder oudere bewoners van de Nancy Zeelenbergflat tegen te gaan.

Het restaurant van KOCO is de huiskamer van de Nancy Zeelenbergflat en de wijk. Ouderen en andere bewoners uit de flat of wijk kunnen hier de hele dag terecht voor een kop koffie, een praatje of een maaltijd. KOCO trekt bezoekers uit de wijk, uit het wooncomplex en medewerkers van organisaties die actief zijn in de wijk. KOCO organiseert ook diverse activiteiten, bijvoorbeeld dagbesteding voor eenzame ouderen of een bingo of kerstdiner voor bewoners uit de wijk.

In september 2020 is in samenwerking met de gemeente en Woonbron bij KOCO het eerste leerpraktijkcentrum van Rotterdam opgestart: Leerpraktijkcentrum Carnisse. De sociaal ondernemer van KOCO heeft twee werkbegeleiders in dienst die de deelnemers begeleiden bij het traject op het LPC. De ene werkbegeleider is leermeester kok en begeleidt

deelnemers in de keuken en de andere werkbegeleider begeleidt de deelnemers bij alle andere zaken op de werkvloer.

### 3.3 LPC Beverwaard: IJsselburgh

Het LPC in Beverwaard bevond zich in het restaurant van SkillszKitchen. Het restaurant is gevestigd in de IJsselburgh-flat, een Thuisplusflat van woningcorporatie Woonbron. SkillszKitchen is een sociale onderneming en is in 2020 opgericht door de oprichter van UrbanSkillsz<sup>3</sup>. Het bijzondere aan dit restaurant is dat jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt hier sociale- en arbeidsvaardigheden ontwikkelen. De werkervaring die zij hier opdoen met het koken, bedienen of de facilitaire werkzaamheden dienen als opstap naar een duurzame baan. Het restaurant heeft ook de functie van een 'Huiskamer van de Wijk' een plek waar (buurt)bewoners elkaar kunnen ontmoeten en kunnen deelnemen aan gezamenlijke activiteiten.

Het LPC in Beverwaard is gestart in mei 2021. In eerste instantie waren twee sociale ondernemingen bij dit LPC betrokken: SkillszKitchen voor horecagedeelte en Stichting Werkshop voor de begeleiding van deelnemers. Op een aantal punten verliep de uitvoering bij dit LPC anders dan verwacht. Woonbron zag bijvoorbeeld weinig terug van de sociaal-maatschappelijke functie van het LPC. Ook was er een verschil in visie op de begeleiding van deelnemers, zowel tussen de sociaal ondernemers onderling als tussen een van de sociaal ondernemers en de gemeente. Dit waren redenen voor de gemeente om medio 2022 met dit LPC te stoppen.

### 3.4 LPC IJsselmonde: Stichting Rotterdam Kookt

De sociaal ondernemer in IJsselmonde was al actief op dezelfde locatie met een cateringbedrijf en een evenementenlocatie. Anders dan de

andere LPC's bevindt Rotterdam Kookt zich op een zelfstandige locatie, niet in een verzorgings- of serviceflat. De sociaal ondernemer heeft ervaring met de begeleiding van werkzoekenden. Ze heeft eerder al contracten gehad met de gemeente om personen met een bijstandsuitkering werkervaring op te laten doen en begeleiding te bieden. Deze activiteiten met een sociaal oogmerk zijn ondergebracht in een stichting Rotterdam Kookt, apart van het commerciële cateringbedrijf.

De vorming van een LPC na de coronaperiode bleek een mooie gelegenheid om door te kunnen gaan met de begeleiding van werkzoekenden voor de sociaal ondernemer. In september '22 is het LPC van start gegaan. Voor de begeleiding van werkzoekenden is een werkbegeleider aangesteld die om persoonlijke redenen na een half jaar is gestopt. Daarna heeft de sociaal ondernemer de begeleiding zelf uitgevoerd. Naast de re-integratiefunctie biedt het LPC onderdak aan de Wijkhub en ontvangt groepen bewoners voor onder meer koffie-ochtenden.

De samenwerking tussen het project en de sociaal ondernemer wordt al snel gehinderd door botsingen, persoonlijke conflicten en verschillen in visie. Uiteindelijk is daarom besloten, met wederzijdse instemming, om de samenwerking na ruim een jaar te beëindigen.

### 3.5 LPC Lombardijen: Sanna op Zuid

Wegens bouwkundige problemen (m.n. onvoldoende brandveiligheid) heeft het een poos geduurd voordat een sociaal ondernemer in de Jan Meertensflat, een woon/zorg-flat, in Lombardijen kon starten. Uiteindelijk is een sociaal ondernemer die reeds een LPC elders bestierde aangezocht om deze locatie te exploiteren.

Sanna op Zuid heeft een wijkrestaurant, een receptiefunctie voor de bewoners van de Jan

---

<sup>3</sup> Stichting Urban Skillsz is een zorg- en welzijnsorganisatie gericht op jeugdwerk, begeleiding, dagbesteding en arbeidstoeleiding. Urban Skillsz werkt met talentvolle jongeren van 10 t/m 27 jaar in een kwetsbare omgeving en/of situatie.



Meertensflat en ruimtes om te vergaderen of evenementen te organiseren. Daarnaast heeft is een pakketpunt, om pakjes op te halen, en een kapsalon. Deze activiteiten hebben mede als doel om mensen het LPC binnen te krijgen en te laten zien dat je er ook koffie kunt drinken, aan activiteiten mee kunt doen, etc.

De sociaal ondernemer heeft geen werkbegeleider in dienst genomen. Samen met haar compagnon waarmee ze ook de eerdere LPC had, voert ze de begeleiding van de werkzoekenden zelf uit.

Deze LPC is nu ruim een half jaar operationeel.

### 3.6 De projectorganisatie

De projectorganisatie van de LPC's bestaat uit ambtenaren van de gemeente Rotterdam. Een programmamanager en projectleider zijn verantwoordelijk voor de (operationele) sturing van de LPC's en de coördinatie van de samenwerking met de sociaal ondernemers. De projectorganisatie is overigens verantwoordelijk voor alle LPC's in Rotterdam. Naast de vier genoemde, met EU-geld gefinancierde, LPC's zijn nog zeven LPC's sinds 2020 operationeel geworden. Actueel zijn er negen LPC's actief, twee zijn gestopt.

Naast de leiding zijn er enkele uitvoerend medewerkers aangesteld die voor alle LPC's actief zijn. Twee ontwikkelcoaches vormen de liaison tussen de sociaal ondernemers en het gemeentelijke cluster W&I, in het bijzonder de werkcoaches<sup>4</sup>.

Zeer recent is een 'dedicated' jobhunter aangesteld die werkzoekenden helpt bij het vinden van een betaalde baan. Vanuit de projectorganisatie wordt vooral meerwaarde van de jobhunter gezien in een wijkgerichte acquisitie van werk voor de deelnemers. Deze jobhunter

komt in actie op geleide van de ontwikkelcoaches en diens inzet wordt afgestemd met de betrokken werkcoach. De jobhunter gaat aan de hand van de wensen en mogelijkheden van de werkzoekenden op zoek naar een passende baan.

Een jobcoach nazorg kan worden ingeschakeld als deelnemers werk gevonden hebben en na aanvaarding van betaald werk nog ondersteuning nodig hebben. Deze jobcoach begeleidt de werkzoekende drie tot zes maanden na aanvaarding van een betaalde baan. De begeleiding kan betrekking hebben op praktische zaken zoals vragen over arbeidscontracten, reiskostenvergoedingen en dergelijke, maar ook bij opleidingen die mensen al dan niet naast hun baan volgen.

Al deze uitvoerend medewerkers bieden vormen van ondersteuning in aanvulling op de werkbegeleiding die door de sociaal ondernemers en hun werkbegeleiders wordt geboden.

---

<sup>4</sup> We gebruiken hier de algemene term werkcoaches voor alle regiehouders of casemanagers vanuit de uitkeringsinstantie – deze heten voor de bijstandsgerechtigden van het jongerenloket formeel jongerencoaches en voor bijstandsgerechtigden die bij de afdeling Prestatie 010 zitten activeringscoaches.

## 4 De uitvoeringspraktijk

### 4.1 Bereik en kenmerken doelgroep

#### 4.1.1 Bereik

In de periode tussen 1 januari 2021 en half november 2023 zijn totaal 363 unieke werkzoekenden aangemeld voor één van de Leerpraktijkcentra in Rotterdam-Zuid (tabel 4.1).

Bij de LPC's in Beverwaard, Carnisse, IJsselmonde en Lombardijen zijn totaal 76 deelnemers gestart, bij het LPC in Carnisse relatief wat meer dan bij de andere LPC's. Dit aantal ligt ver onder het aantal van 190 dat beoogd werd voor deze vier LPC's. Iets minder dan de helft (48%) van de aangemelde werkzoekenden is daadwerkelijk op een LPC gestart.

Tabel 4.1. Aantal aanmeldingen en aantal gestarte deelnemers

LPC	Aanmeldingen	Gestart	
<b>LPC's in onderzoek</b>	<b>159</b>	<b>76</b>	<b>48%</b>
- Beverwaard-IJsselburgh	34	14	41%
- Carnisse-Koco	68	41	60%
- IJsselmonde-Rotterdam Kookt	35	12	34%
- Lombardijen-Sanna op Zuid	22	9	41%
<b>Overige LPC's</b>	<b>204</b>	<b>84</b>	<b>41%</b>
<b>Totaal LPC's</b>	<b>363</b>	<b>160</b>	<b>44%</b>

Ruim de helft van de aangemelde kandidaten is (nog) niet op een LPC gestart. Een klein aantal kandidaten is nog niet gestart omdat zij nog in de intakefase zitten ('nog uitnodigen'). De redenen waarom kandidaten niet gestart zijn, zijn divers (zie tabel 4.2). Bij bijna een derde (29%) is een

traject niet gestart vanwege belemmeringen, met name fysieke belemmeringen. Bij ongeveer één op de zeven speelde onvoldoende motivatie een rol.

Tabel 4.2. Redenen dat een traject niet gestart is

Nog uitnodigen	7	3%
Aan het werk	7	3%
Ander traject/ vrijwilligerswerk/mantelzorg	7	3%
Niet gemotiveerd	30	15%
Belemmeringen		
- Fysieke belemmeringen	35	17%
- Psychische belemmering	3	2%
- Multiproblematiek	7	3%
- Onvoldoende taalbeheersing	14	7%
Onbereikbaar	14	7%
Afgemeld door/terug naar werkcoach	11	5%
Diversen	34	17%
Onbekend	34	17%

#### 4.1.2 Kenmerken doelgroep

Tabel 4.3 geeft een aantal achtergrondkenmerken weer voor de groep deelnemers die daadwerkelijk op een LPC is gestart, met onderscheid naar de LPC's die in het onderzoek zijn betrokken en de overige LPC's. Ter vergelijking zijn ook de kenmerken van de totale bijstandspopulatie opgenomen.

Van de deelnemers van de LPC's in het onderzoek is bijna driekwart vrouw, ongeveer de helft is jonger dan 40 jaar, meer dan de helft ontvangt langer dan vijf jaar een bijstandsuitkering en bijna tweederde is alleenstaand.

Tabel 4.3 Achtergrondkenmerken deelnemers LPC en totale bijstandspopulatie

	LPC's in onderzoek	Overige LPC's	Bijstandspopulatie*
<b>Geslacht</b>			
Man	28%	31%	48%
Vrouw	72%	69%	52%
<b>Leeftijd</b>			
<27 jaar	15%	5%	7%
27-39 jaar	30%	46%	22%
40-54 jaar	43%	39%	35%
55 jaar of ouder	13%	10%	36%
<b>Bijstandsduur</b>			
<1 jaar	7%	6%	13%
1-5 jaar	36%	42%	32%
>5 jaar	57%	51%	55%
<b>Gezinssamenstelling</b>			
Alleenstaand	63%	44%	71%
Alleenstaand ouder	29%	40%	18%
Gehuwd/samenwonend	8%	16%	11%

\* bron: RMW, 1-1-2023

Deelnemers van de LPC's in het onderzoek zijn in vergelijking met deelnemers van de overige LPC's jonger, ze ontvangen een langere periode een bijstandsuitkering en ze zijn vaker alleenstaand. Vergeleken met de totale bijstandspopulatie zijn de deelnemers van de LPC's in het onderzoek vaker vrouw, jonger, ontvangen ze een langere periode een bijstandsuitkering en zijn ze vaker alleenstaand ouder.

Kortom, in vergelijking met de totale bijstandspopulatie bereiken de LPC's een andere groep werkzoekenden.

In aanvulling op bovengenoemde kenmerken, komen uit de interviews met betrokkenen meer kwalitatieve omschrijvingen van de doelgroep naar voren. Het beeld naar voren komt is dat het om kwetsbare groep mensen gaat, met een afstand tot de arbeidsmarkt door allerlei belemmeringen of problemen. Voorbeelden van belemmeringen/problemen die worden genoemd, zijn onder andere een taalachterstand, schuldenproblematiek, huiselijk geweld, isolement.

Een werkbegeleider heeft het over kwetsbare mensen die door allerlei problemen een afstand tot de arbeidsmarkt hebben gekregen.

"Hele kwetsbare mensen. Hele kwetsbare mensen. Ik denk dat dat het gewoon is. En ik denk dat we het ook echt zo moeten gaan bekijken. (...) Er zijn een aantal gelijkenissen of overeenkomsten bij kandidaten, dat is allereerst dat er een hele verre afstand is tot de arbeidsmarkt, en dat kan gewoon door verschillende factoren komen. Maar het meest voorkomende ligt toch wel in de privé-, thuissituatie, dus dat is schuldenproblematiek, huiselijk geweld, isolement. Allemaal dat soort zaken, dat zorgt er wel voor dat ze natuurlijk die afstand hebben gecreëerd tot de arbeidsmarkt, en dat zie je veel terugkomen." (Werkbegeleider)

Een sociaal ondernemer spreekt liever over individuen dan over de doelgroep omdat het allemaal individuele persoonlijkheden zijn:

"Allemaal anders, allemaal met hun eigen problemen, met hun eigen dromen, met hun eigen kracht. (...) Het enige wat hen bindt is dat ze allemaal in een uitkering zitten en daar is ook alles mee gezegd.' Deze sociaal ondernemer benoemt ook dat het om mensen gaat 'met een hele zware rugzak.'" (Sociaal ondernemer)

Een andere werkbegeleider benoemt dat het ook mensen zijn die ondanks wat ze hebben meegemaakt een nieuwe start willen maken.

"Dus het zijn echt wel mensen die wat van het leven willen maken en echt wel zoiets hebben van hè, ondanks wat ze achter zich hebben gelaten of wat ze door hebben gemaakt, hebben ze voor zichzelf besloten van hè, ik wil echt een nieuwe start gaan maken. En ja, dat bewonder ik heel erg in deze mensen, vooral als je vaak hoort of ziet wat voor achtergrond ze hebben en wat ze hebben meegemaakt. Dat vergt wat dapperheid en ja, dat bewonder ik enorm, ja." (Werkbegeleider)

Een werkcoach benoemt dat het ook om werkzoekenden gaat, vaak vrouwen, die nog nooit eerder hebben gewerkt.

"Ook statushouders, vrouwen die nog nooit hebben gewerkt in de loop van de herkomst, die moeten ergens beginnen en moeten weten hoe het is om met een team te werken en op tijd te komen en de kinderen op tijd op school af te zetten. Ik heb een mevrouw met vier kinderen in één slaapkamer, die heeft nog nooit gewerkt. Die moet ergens een start maken, dus die ga ik naar een LPC proberen te begeleiden." (Werkcoach)

## 4.2 Werving en selectie

### 4.2.1 Bekendheid LPC en werving deelnemers

Vanuit de projectorganisatie zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet om bekendheid te geven aan de Leerpraktijkcentra. Er is onder andere een YouTube-filmpje gemaakt over wat er

gebeurt in een LPC<sup>5</sup> en er is een flyer ontwikkeld voor werkcoaches, activeringscoaches, jongerenconsulenten en een flyer voor werkzoekenden. Vooral de twee betrokken ontwikkelcoaches spelen een rol bij het onder de aandacht brengen van het LPC. Ze hielden onder andere presentaties bij uiteenlopende bijeenkomsten en afdelings- en teamoverleggen en sloten aan bij Wijkwerktafels en banenmarkten. Ook organiseerden ze voor alle werkcoaches op Zuid een bijeenkomst over de Leerpraktijkcentra.

Werkcoaches geven aan bekend te zijn met het concept van het LPC. Ze kennen het LPC in de wijk waarvoor ze werken, maar ze zijn minder bekend met LPC's in andere wijken. Er zijn werkcoaches die een dag(deel) bij het LPC in hun wijk werken en daar hun werkzoekenden uitnodigen. Wat verder opvalt is dat er werkcoaches zijn die een LPC vooral met horeca associëren. Andere mogelijkheden van een LPC zouden wat hen betreft meer belicht mogen worden. Wat verder naar voren komt is dat de meerwaarde ten opzichte van andere aanpakken niet duidelijk is.

"Het is bij mij, als ik aan een LPC denk, maar dat heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat ik bij [naam LPC] werk, ik heb heel sterk de associatie met horeca. Dus LPC is voor mij altijd een beetje horeca, terwijl ze natuurlijk nog veel meer mogelijkheden hebben. Maar dat zou wat mij betreft iets meer voor de Bühne mogen komen, dus dat het meer gemeld wordt in de organisatie." (Werkcoach)

De ontwikkelcoaches merken op dat er continu aandacht nodig is om het LPC in het vizier van de werkcoaches te houden. Ze vermoeden dat het te maken heeft met het grote aanbod van trajecten waar een werkcoach uit kan kiezen, waarbij ook sprake kan zijn van overlap in de doelgroep.

"Wat ik op zich wel jammer vind is dat we aanmeldingen nog heel veel moeten ophalen. Het zou fijn zijn als dat... Maar dat komt wel."  
Interviewer: Maar hoe komt dat dan, dat je zo moet

ophalen?

"Ja, dat weet ik niet. Ik denk dat het aanbod te groot is. Ik denk dat onze werkcoachcollega's... het aanbod zo groot is van waar je iemand kan aanmelden, en dan moeten wij maar net zorgen dat ze ons niet vergeten. Nou doen we dat wel, maar dat is wel veel tijd. Daar zijn we veel tijd aan kwijt. Het zou fijn zijn als dat anders werd. Maar het is geen drempel, of zo." (Ontwikkelcoach)

De rol van de sociaal ondernemers bij de werving beperkte zich tot het aanleveren van wervingsteksten bij de ontwikkelcoaches. In het begin was de werving gericht op specifieke functies, maar in de loop van de tijd is dat losgelaten. Ze werven nu allround medewerkers, omdat er niet altijd voldoende werk is voor een specifieke functie en het handiger is om deelnemers flexibeler op verschillende functies in te zetten. De keuze is volgens een werkbegeleider ook gemaakt omdat deelnemers geen beroep leren en het vooral draait om het aanleren van vaardigheden. De focus op een bepaalde functie zou iemand in zijn ogen ook kunnen beperken bij de uitstroom.

"Ik vind het gewoon veel belangrijker dat je gewoon een bepaalde arbeidsethiek opbouwt en niet dat je hier leert koken of koffie leert te maken of iemand te bedienen. Dat zijn allemaal skills die je natuurlijk ook gaat leren en die zullen vast van pas komen, maar ik merkte namelijk toen ik hier kwam dat mensen heel erg gefocust waren op de functie die ze hier vervulden en dat ze daar dan ook in moesten gaan werken, en dat zag je vooral met de uitstroom, als er dan bijvoorbeeld een ander soort functie was, dan zorgt dat toch voor een beetje weerstand bij de kandidaat van nee, maar ik heb een jaar achter de receptie gezeten en nu moet ik achter de kassa. Weet je, dus daarom heb ik die verandering hier aangebracht. Ik weet niet hoe dat bij andere LPC's zit, maar dat werkt voor ons het beste." (Werkbegeleider)

Veel deelnemers hadden eigenlijk geen verwachtingen van het LPC-traject bij de start. Het was niet altijd duidelijk wat het LPC zou

<sup>5</sup> [Wat gebeurt er in een Leer Praktijk Centrum? - YouTube](#)

kunnen betekenen voor hen. Men geeft aan dat het in ieder geval een plek is waar ze ervaring kunnen opdoen, bijvoorbeeld hoe je leert koken voor grotere groepen.

“Toen ik dat las, leek het een beetje op mij over te komen alsof het eigenlijk alleen voor mensen was die moeilijk aan een betaalde baan kon komen en die daar dan het een en ander die- En daar zou je je dan kunnen ontwikkelen door het een en ander te leren. In dit geval was dat dan in de horeca. Om zo jezelf te ontwikkelen naar en meer kans te maken op een nieuwe baan, op een andere baan. Een betaalde baan dus.” (Uitstromer)

Voor zover kandidaten een heldere verwachting hadden van deelname aan het LPC betreft dit de mogelijkheid om door te stromen naar betaald werk en wel binnen één jaar. Dit werd ook dikwijls toegezegd bij de intake. Een kandidaat dacht bijvoorbeeld dat ze al binnen zes maanden aan het werk zou zijn omdat dit haar was toegezegd. In de praktijk bleek het langer te duren.

#### 4.2.2 Selectieproces

De eerste selectie van deelnemers gebeurde voornamelijk door de werkcoaches. Zij meldden de kandidaten vervolgens aan bij de ontwikkelcoaches.<sup>6</sup> In enkele gevallen kwamen deelnemers ook direct via de ontwikkelcoaches of sociaal ondernemers binnen bij een LPC. De ontwikkelcoaches voerden vervolgens met de werkbegeleider of sociaal ondernemer een intakegesprek met de potentiële deelnemer. Bij sommige kandidaten, vooral bij statushouders, schoof ook een werkcoach aan bij dit gesprek. Na het intakegesprek konden kandidaten nog een dag meelopen om te kijken of het LPC voor hen geschikt was. Bij het intakegesprek of na de meeloopdag was er een tweede selectiemoment omdat niet iedereen aan de slag ging bij het LPC. Opvallend is dat ruim de helft van de kandidaten

bij dit tweede selectiemoment afviel (zie ook paragraaf 4.1 over bereik).

Bij één van de LPC's verliep het selectieproces in het begin wat stroef. De werkbegeleider en sociaal ondernemer voelden zich enigszins 'overvallen' bij de aanmelding van kandidaten en hadden het gevoel hierop weinig invloed te hebben. Ze gaven aan het eerste gesprek met een potentiële deelnemer liever zelf te willen voeren om te beoordelen of de persoon wel bij het LPC past. Na verloop van tijd zijn de intakegesprekken bij dit LPC meer in overleg gegaan.

“Nou, het bleek dus, nou, een x-aantal keer niet goed te zijn gegaan. Want de mensen die zij dan uitzochten, ja, die pasten hier totaal niet bij. Het klopte gewoon niet. En dat had niet alleen te maken met de mensen zelf, maar eigenlijk het hele plaatje omdat het gewoon... Want het wordt natuurlijk opgevangen door [namen ontwikkelcoaches] zelf en dan moeten wij het afhandelen verder. Maar het is juist fijner als wij eerst in contact zijn met de mensen om ons gevoel en normen en waarden mee te geven dan dat zij dat doen. Want anders komt hier iemand met een heel andere kijk eigenlijk op wat wij hier doen. Dan heb je een heel andere kandidaat. Want [namen ontwikkelcoaches] weten niet hoe wij hier 24-7 met de mensen bezig zijn. Nu gaat het meer in overleg. Maar ja, dat kun je dus voorkomen. Als wij erbij zitten, bij zo'n intakegesprek, dan kan je na zo'n intakegesprek meteen zeggen van: hé stop, nee, dit gaat hem niet worden. Want we hebben wel echt wel mensenkennis en we weten wel wat klopt of wat niet, weet je wel.” (Werkbegeleider)

Bij het desbetreffende LPC is het drie keer voorgekomen dat een kandidaat niet geschikt werd bevonden.

“Eigenlijk drie keer, drie keer heb ik gezegd van: 'Deze persoon is niet geschikt,' en één keer was er iemand die, naar mijn idee, veel mentale hulp nodig heeft, dat ik dacht van 'Als deze persoon in de keuken komt, dan wordt diegene daar alleen maar nog meer onzeker van en alleen maar nog

---

<sup>6</sup> De meerderheid van de werkcoaches op Zuid meldde één kandidaat uit hun caseload voor een LPC aan. Er is één uitschieter van een werkcoach die 27 kandidaten heeft aangemeld.

ongelukkiger van, dus dat ga ik niet iemand aandoen.” (Sociaal ondernemer)

Werkcoaches zijn kritisch over het aanmeld- en selectieproces. Ze ervaren een gebrekkige communicatie met de ontwikkelcoaches over de aanmeldingen van hun kandidaten bij een LPC. Het duurt lang voordat er een reactie van de ontwikkelcoaches is of soms kwam er helemaal geen reactie. Er zijn werkcoaches die hierdoor geen kandidaten meer aanmelden voor een LPC. Ook is er kritiek van een werkcoach op het aanmeldproces omdat de periode vanaf de aanmelding tot het moment van de start bij een LPC vrij lang duurde, namelijk vier maanden. Een andere werkcoach benoemt dat snelheid nodig is in het aanmeld- en selectieproces omdat anders het risico bestaat dat het traject gaat verzanden en de motivatie van de werkzoekende afneemt.

“Je hebt een momentum nodig, dus je spreekt met iemand, je gaat met iemand een traject bespreken, je gaat zeggen: ‘Joh, ik ga jou aanmelden en daar komt dan een uitnodiging en dan gaan we met elkaar in gesprek’, en dan moet er ook snel opgepakt worden. Op het moment dat dat te lang duurt, raak je het momentum kwijt en zie ik het vaak een beetje, dan zie ik het verzanden.” (Werkcoach)

#### 4.2.3 Ervaringen met selectiecriteria en bereikte doelgroep

In het projectplan is omschreven dat een potentiële deelnemer in ieder geval een Participatiewet-uitkering moet hebben, binnen 12 maanden uitkeringsonafhankelijk kan worden en gemotiveerd moet zijn om te werken. Uit de flyer die gemaakt is voor de werkcoaches maken we daarnaast op dat de deelnemer minimaal taalniveau A1 moet beheersen, in staat moet zijn om instructies te begrijpen en met minimaal 8 uur per week moet kunnen starten, met een uitbreiding naar 32 uur binnen een maand (mits kinderopvang is geregeld).

Uit de interviews komt naar voren dat er geen eenduidig beeld was bij de doelgroep voor een LPC. Zo was er geen consistent beeld bij de

afstand tot de arbeidsmarkt en daarmee samenhangend de mate waarin iemand belemmerd wordt om te gaan werken. Een sociaal ondernemer benoemt in de veronderstelling te zijn dat het om mensen zou gaan die een korte afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Op het moment dat deze ondernemer twijfels uit over een kandidaat vanwege bepaalde belemmeringen kreeg deze sociaal ondernemer van de ontwikkelcoaches te horen dat ze iedereen een kans wilden bieden.

“Kijk, LPC, de bedoeling was dat... Toen ik het eerste gesprek had met [medewerkers gemeente] was het van: de mensen hoefden ook geen Nederlandse les te volgen, want het waren mensen die een korte afstand hadden tot de arbeidsmarkt. Dat was de eerste intentie van het LPC.” (Sociaal ondernemer)

Uit de interviews met de werkcoaches leiden we af dat zij dachten dat het zou gaan om mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij valt op dat er werkcoaches zijn die het LPC als activeringsmiddel zien.

“Maar de meeste mensen die ik aanmeld, zijn toch mensen met een taalachterstand, alleenstaande moeders, waar het allemaal wat lastiger is om vrijwilligerswerk, of een drempel te veel is. Ik zie het gewoon echt meer als een activeringsmiddel, meer als een werkmiddel.” (Werkcoach)

De mate waarin belemmeringen aanwezig zijn, was geen duidelijk selectie criterium, maar bleek in de praktijk wel een grote rol te spelen bij zowel de toelating op een LPC als bij uitval op een LPC. In de loop van het project is men wel kritischer gaan kijken naar de belemmeringen en vond aanscherping plaats. Problemen moeten nu beheersbaar zijn, bijvoorbeeld schuldenproblematiek waar al aan gewerkt wordt of er moet al hulp ingezet zijn bij psychosociale problematiek.

Dat het voor de werkcoaches niet eenvoudig is om potentiële deelnemers te selecteren, blijkt uit het grote aandeel kandidaten dat uiteindelijk niet bij een LPC start of dat na korte tijd vanwege

belemmeringen uitvalt. Wat daarbij een rol kan spelen is dat het vanwege de hoge caseload voor werkcoaches moeilijk is om een kandidaat goed te kennen. Een andere factor is dat kandidaten niet altijd open zijn over hun situatie waardoor belemmeringen pas goed zichtbaar worden als ze al bij een LPC zijn ingestroomd.

Betrokkenen rondom het project (ontwikkelcoaches, programmamanager, projectleider) benoemen dat ze al vrij snel te maken kregen met een andere doelgroep dan ze beoogd hadden. Initieel was de verwachting dat de doelgroep voor een LPC wat makkelijker te bemiddelen was naar werk. De mensen die op een gegeven werden aangemeld, bleken werkzoekenden uit het zogenoemde granieten bestand te zijn, oftewel mensen die langdurig (langer dan vijf jaar) in de bijstand zitten. Ze voldeden niet altijd aan de criteria, zoals de taaleis en urenopbouw naar 32 uur binnen een maand, en hadden met veel belemmeringen te maken. Werkzoekenden die makkelijker te bemiddelen waren, waren al aan het werk, zo was de verklaring voor de aanmeldingen uit het granieten bestand volgens betrokkenen rondom het project.

“Aan het begin had je een groep waarbij dat wel lukte binnen twaalf maanden, maar op een gegeven moment kom je aan op een groep waarbij dat moeilijker is, en dan merk je dat er veel meer sprake is van multiproblematiek.” (Medewerker projectorganisatie)

“Dat waren echt de mensen uit het granieten bestand die al heel lang in de uitkering zitten. Die, klinkt misschien heel fout wat ik nu zeg, maar een beetje door de mazen van de wet op deze afdeling terecht zijn gekomen. Want Nederlandse taal is slecht, ze hebben geen scholing, bijna geen werkervaring en dan denk ik, dan wordt het heel lastig om deze doelgroep te bemiddelen richting werk.” (Medewerker projectorganisatie)

Ontwikkelcoach 1: “Je blijft natuurlijk een beetje zitten met een soort granieten bestand, weet je wel. En ook die mensen wil je vooruithelpen.”

Ontwikkelcoach 2: “Ja, precies. En dat kan, hè. Want

we hebben inderdaad iemand die 15 jaar in de bijstand zat, hebben we wel kunnen bewegen richting betaalde baan. Dus het kan wel. Alleen ja, het mooiste is als je daar wat meer ruimte voor krijgt.”

## 4.3 Begeleiding van deelnemers

### 4.3.1 Organisatie van de begeleiding

In hoofdstuk 3 is beschreven dat verschillende actoren betrokken zijn bij de begeleiding van de deelnemers. Het zwaartepunt ligt bij drie actoren: de werkbegeleiders, de ontwikkelcoaches en de werkcoaches. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse ‘werkbegeleiding’ ligt bij de sociaal ondernemer. De twee ontwikkelcoaches bieden of organiseren, voor alle negen LPC's, aanvullende ondersteuning. De werkcoaches zijn regiehouder.

Binnen het project zijn tevens een jobcoach nazorg en, recent, een ‘dedicated’ jobhunter werkzaam. Deze functionarissen hebben nog maar een beperkte rol in de uitvoering gehad.

In de visie van de projectleiding is de werkcoach als regisseur de beslisser over het traject en de inzet van instrumenten. De ontwikkelcoaches stemmen af met de werkcoaches die regiehouder zijn voor individuele werkzoekenden.

“De werkbegeleider begeleidt op het werk en heeft wel echte gesprekken met zo'n deelnemer, maar draait zich om en stelt de hulpvraag aan [de ontwikkelcoaches] van: joh, je zou iets meer mee moeten gebeuren. En ontwikkelcoach, draait zich om en gaat naar de regisseur en zeg van: joh, volgens mij moet je dit en dit. De regisseur is degene die bepaalt. Wij [projectuitvoerders – TW] mogen dat niet uit eigen inzicht.” (Medewerker projectorganisatie)

Er lijkt globale overeenstemming te zijn over de arbeidsdeling tussen werkbegeleiders/sociaal ondernemers aan de ene kant en ontwikkelcoaches aan de andere kant. Van de werkbegeleiders wordt verwacht, en ze geven dat ook aan, dat zij zich vooral richten op de ontwikkeling van algemene werknemersvaardigheden (roosters,



communiceren over aan/afwezigheid, ed.) en specifieke vakvaardigheden (koken, schoonmaak, administratie, bedienen, etc.).

Daarnaast vertellen ze dat ze veel investeren in een veilige werkomgeving, zodat mensen zich onbevangen kunnen ontplooien. Immers, niet alleen hebben sommige mensen weinig ervaring met betaald werk, anderen hebben ook slechte, onveilige ervaringen bij werkgevers gehad. Tot slot vertelt een werkbegeleider dat signalering een belangrijke taak is; signaleren als er meer aan de hand is of een deelnemer meer begeleiding of ondersteuning nodig heeft.

“Zo hebben we dan met een deelnemster gehad ook die dan opvangproblemen had, dus die dan vaak afwezig moest zijn omdat er dan niemand is om op te passen. Dus geen familielid of iets dergelijks. En dat hebben we aangekaart bij [de ontwikkelcoach] van het LPC. En die zegt dan van: “Hé nou, wij kunnen dat aanmelden bij onze opvangrelaties en dan kunnen we haar daarmee koppelen en dan wordt dat ook geregeld.” Dat was ideaal, dat hebben we ook gedaan.”  
(Werkbegeleider)

Tegelijkertijd zijn sommige werkbegeleiders en sociaal ondernemers van mening dat ze eigenlijk een bredere rol kunnen vervullen, in het bijzonder met betrekking tot het bemiddelen naar betaald werk, de uitstroom. Ze denken dat zij, doordat ze een lange tijd de deelnemers in het dagelijks werk hebben meegemaakt, een vertrouwensrelatie hebben met de deelnemers en de beste kennis hebben om deelnemers bij hun uitstroomwensen te ondersteunen.

“Oké, we gaan nu op zoek naar werk, weet je wel. En dan ga je je daarmee bezighouden. Snap je, dat dat het proces ook bij ons is, want het vertrouwen is er al. Kijk, het is heel gek want ze hebben de begeleiding hier en vervolgens worden ze overgedragen aan de gemeente. Ja, dat is, weet je, dan wordt het ook al meteen weer spannend en zo want dan komt het... Tuurlijk, de gemeente heb je wel nodig maar ik denk dat sociaal ondernemers beter... Weet je, ik ben heel erg op maatwerk. Beter aanvoelen wat de kandidaat wil, kan, realistisch is

en er ook eerlijkheid en transparantie is. Weet je, ik weet niet hoe de deelnemers zich gedragen als ze worden overgedragen aan de gemeente. Dat weet ik niet. Weet je, ze gaan zich dan anders voordoen. Zijn ze dan gespannen? Of zijn ze wel eerlijk? Praten ze de gemeente niet naar de mond, weet je? Dat is een bepaalde angst ook, weet je, van: de gemeente dat zijn toch degenen die, ja, die gaan over hun inkomen. Dus ja, dan kan het ook zo zijn dat je bijvoorbeeld sociaal gewenste antwoorden geeft. En bij ons zijn ze gewoon wat eerlijker. Weet je, je wil duurzaam uitstromen. Nou, vervolgens komen ze bij de gemeente. Nou, dan krijgen ze bijvoorbeeld een aanbod: ja, er is een schoonmaakbaan. Ja, wij weten gewoon dat de deelnemer dat absoluut niet wil en ja, dat zij of hij daar heel erg ongelukkig van wordt. Ja, dan moet je dat niet gaan doen als je duurzame uitstroom wil want dat moet je... Ja, dat iemand het misschien wel gaat doen maar dat iemand na twee of drie maanden weer uitvalt omdat iemand het gewoon niet naar z'n zin heeft. Dus ik denk dat je dat stukje bij de ondernemers moet gaan neerleggen. Ik denk dat dat beter is.” (Sociaal ondernemer)

Een werkbegeleider vertelt dat hij zich in de praktijk, hoewel dat niet tot zijn takenpakket hoort, bezighoudt met de begeleiding van deelnemers richting uitstroom, bijvoorbeeld door te helpen met zoeken van vacatures, het opstellen van een C.V. en motivatiebrief.

Hoewel de ontwikkelcoaches de werkbegeleiding, of 'werkvloerbegeleiding' zoals zij dat noemen, tot de taak van de sociaal ondernemer rekenen, beschouwen zij zich wel als verantwoordelijk voor het gehele traject bij het LPC:

“Alles wat er in het LPC gebeurt met een deelnemer, daar zijn wij verantwoordelijk voor. En dat kan zijn van evaluatiegesprekken, intakegesprekken tot inzetten van cursussen, trainingen. Het kan van alles zijn. (...) Ja, tot de uitstroom. (...) Nazorg ook. Ja.”  
(Ontwikkelcoach)

In uitvoerende zin bieden zij aanvullende vormen van ondersteuning, of organiseren dat, naast de dagelijkse werkbegeleiding door de sociaal ondernemer. Het gaat daarbij vooral om veel praktische ondersteuning (regelen van kinderopvang, O.V.-vervoersbewijzen), scholing of

cursussen (m.b.v. scholingsvoucher) en incidenteel inschakelen van zorg (via het wijkteam) of financiële ondersteuning (bijv. verwijzing naar een bewindvoerder). Soms doen de ontwikkelcoaches dat zelf, soms schakelen ze door naar de werkcoach om hem of haar te vragen ondersteuning of trainingen te regelen.

Daarnaast zijn ze actief voor wat betreft de instroom en uitstroom van deelnemers. De ontwikkelcoaches leggen contacten met de uitvoerders van uitkeringsinstanties en ondersteunen de selectie van deelnemers waar nodig. Aan de andere kant zijn ze behulpzaam bij uitstroom door het becommentariëren van cv's, helpen zoeken van vacatures, etc.

Tot slot worden de ontwikkelcoaches door de werkbegeleiders ook ingeschakeld als deelnemers zonder bericht niet meer komen opdagen of vaak verzuimen.

"Dat iemand functioneert op de plek inhoudelijk, dat is aan de werkbegeleider of aan de kok. Die gaan dan ook die Open Badges en zo met ze inzetten. Dat doen wij ook niet. Maar wel: komt iemand niet op tijd, of heeft iemand storend gedrag. Heeft iemand wat nodig, dan zijn wij daarvoor." (Ontwikkelcoach)

"Ja, en wij willen dat de werkvloerbegeleider echt bezig is op de werkvloer, en niet met dit soort dingen. Net zoals de kandidaat, die moet bezig zijn met het werk wat hij doet. En alles wat daar niet mee te maken heeft proberen wij zoveel mogelijk uit handen te nemen, zodat ze echt kunnen richten op ontwikkeling. En ik vind, de werkvloerbegeleider moet daar juist op sturen, en niet op de volgende stap richting de arbeidsmarkt. Daar zijn wij of dan de instantie..." (Ontwikkelcoach)

De werkcoaches zijn zoals eerder aangegeven regisseur en eindverantwoordelijk voor de trajecten van hun klanten. Zij voeren de eerste werving en selectie uit en dragen zorg voor de toeleiding van potentiële deelnemers naar de ontwikkelcoaches van de LPC's. In theorie dienen zij te worden geconsulteerd als aanvullende ondersteuning of training georganiseerd moeten worden of worden zij ingeschakeld bij mogelijke

uitval of op het moment dat bemiddeling naar betaald werk of doorstroom naar onderwijs aan de orde is.

In de praktijk zijn werkcoaches meer of minder intensief bij de trajecten bij het LPC betrokken. Sommigen houden periodiek contact met 'hun' werkzoekenden, anderen hebben gedurende het LPC-traject nauwelijks contact met werkzoekenden.

De 'dedicated' jobhunter en de jobcoach nazorg hebben nog slechts een kleine rol in het project gespeeld. Het is wel de bedoeling om hun rol steviger aan te zetten en daarmee de uitstroom uit de LPC's te gaan stimuleren.

### 4.3.2 Doelen van de begeleiding

De doelen van de begeleiding worden door de ontwikkelcoaches in een 'doelenplan' vastgelegd. Ook de sociaal ondernemers, of hun werkbegeleiders, gaan in het begin met de deelnemers in gesprek over wat ze willen bereiken met het traject en komen daar in de loop van de tijd geregeld op terug. Het perspectief van de sociaal ondernemers op wat mogelijke doelen zijn is breed. Het accent kan liggen op activering of zaken die met 'werkfit' worden te maken hebben, zeg maar de ontwikkeling van algemene werknemersvaardigheden, tot een sterker beroepsgerichte ontwikkeling.

"Dat is vooral dat is de belangrijkste vraag van wat wil je zelf? Wat wil je worden? Welke richting wil je op? Wil je... sta je nog open voor een opleiding bijvoorbeeld, als je dat een beetje kader hebt, van nou wat is nou eigenlijk jouw doel? Dan kan ik ideeën geven van heb je hier wel eens aan gedacht, want ondanks dat dit misschien onbereikbaar lijkt, heb je wel eens gedacht om het doel dan op te breken in stapjes, dat je eerst dat eerst een stukje gaat doen, waardoor je weer dichterbij dat bent. Want sommige doelen die ze hebben, die lijken heel ver weg, omdat ze niet weten hoe ze daar moeten komen. En dan lijkt het een onbereikbaar doel. En dan raak je gedemotiveerd dus ik probeer wel de doelen die ze stellen. Ik zeg nooit nee, ik zeg niet, dat kan niet, kies maar wat anders? Nee, dat kan

wel. Alleen. Hoe gaan we dat dan bereiken? En dan komen ze soms zelf gaandeweg erachter. Oké, misschien is dit niet voor mij, maar ik kan wel wat, want ik heb wel de eerste twee stappen bereid. Ik heb wel een certificaat van dit behaald, of ik ben wel altijd hier op tijd en ik beteken wat voor iemand, weet je wel, dus ik probeer de kleine dingen heel erg te benoemen en daardoor zien ze zelf ook weer in dat je ook andere doelen kan stellen.” (Sociaal ondernemer)

“Maar een doel kan bijvoorbeeld zijn: ja, je komt op tijd. Een doel is dat je collegiaal bent. Een doel kan zijn dat je representatief bent. Een doel kan zijn dat je leert snijtechnieken. Een doel kan zijn dat je weet hoe je gasten bedient. Hoe je ze op de juiste manier aanspreekt. Hoe je, ja, dat soort doelen.” (Sociaal ondernemer)

“De ene geeft aan: ik wil gewoon bezig zijn eigenlijk, ik wil niet zo thuis zitten alleen. Dat hoor je ook weleens. Ik wil gewoon de deur uit, ik wil iets te doen hebben, ik wil mijn hersenen wat, ja, wat laten werken. En de ander geeft aan van: ja, ik wil toch een functie hebben ergens ondanks mijn achtergrond. Ja, en de ander die zegt van: ja, ik wil wel echt aan het werk om geld te verdienen zodat ik wat, hoe noem je dat, onafhankelijker ben. Dat ik niet alleen maar met m’n uitkering bezig ben of met m’n man bezig ben.” (Werkbegeleider)

Daar waar de sociaal ondernemers andere doelen zien of kleine stapjes met tussendoelen naar werk formuleren, benadrukken de deelnemers zelf vooral het verwerven van diploma’s of het vinden van betaald werk als doel om aan het LPC deel te nemen. Ze benoemen nauwelijks zaken als leren structureren en op tijd komen of het uit huis komen.

### 4.3.3 Matching werkzoekende en werkzaamheden

De keuze voor het type werkzaamheden wordt gemaakt in overleg tussen deelnemer en werkbegeleider. Andere actoren, zoals de ontwikkelcoaches, spelen daar nauwelijks een rol in.

Zoals al eerder werd beschreven, werkten de sociaal ondernemers aanvankelijk met specifieke

functies waarvoor men mensen zocht (keukenassistent, baliemedewerker, bediening, barwerkzaamheden e.d.), maar is men gaandeweg algemener gaan werven voor mensen die iets in de horeca of catering willen doen. En dat ‘iets’ kan een heel breed palet aan werkzaamheden zijn van typische horeca-achtige werkzaamheden als koken en bedienen, maar ook algemenere schoonmaakwerkzaamheden, klusjes uitvoeren, baliewerk of administratief werk – of een combinatie van dergelijke taken.

“Er zijn een paar dames die alleen gastvrouw zijn. Die hebben niks met de keuken, dat hebben ze ook van het begin af aan gezegd, maar dan nog ben je flexibel. Kijk, ik heb niet genoeg werk voor alleen gastvrouw zijn. Nu is het ook een beetje rustig. Dan gaan ze ook strijken en andere dingen doen. Ik heb iemand die voor mij een stukje de administratie doet, maar die ook gewoon flexibel is, die ook facilitair... Dat zeg ik ook eerlijk, in het begin, van: ‘Kijk, jij bent dan wel voor de administratie, om mij daarin te ondersteunen, maar je bent ook flexibel.’ Als ik ineens een groep van 70 man heb en er moeten broodjes gemaakt worden, gaan ze ook helpen in de keuken, maar dat vinden ze ook leuk. Zo kun je ook gewoon zien hoe mensen ontwikkelen en waar hun talenten liggen.” (Sociaal ondernemer)

Sociaal ondernemers en werkbegeleiders proberen zoveel mogelijk rekening proberen te houden met de wensen en mogelijkheden, of belemmeringen, van deelnemers. Als deelnemers meer interesse hebben in de keuken, als gastvrouw of -heer, in schoonmaakwerkzaamheden wordt dat het zwaartepunt van hun inzet. De werktijden kunnen worden afgestemd op de mogelijkheden van de deelnemer. Veel vrouwen moeten bij gebrek aan opvangmogelijkheden rekening houden met de schooltijden van hun kinderen. Als er redenen zijn voor deelnemers om bijvoorbeeld niet veel klantcontact te hebben (taalproblemen, onzekerheid) of juist wel veel sociale interactie te hebben, wordt daar rekening mee gehouden.

“En die heeft echt specifiek aangegeven: “Ja, maar ik ben echt heel goed met schoonmaken, dus laat mij maar schoonmaken.” Ja, dus die doet echt alleen

maar schoonmaakwerkzaamheden. (...) Van haar kan je er echt op aan dat dat echt helemaal goed gebeurt. Zij kan van mijn part echt meteen al aan het werk ergens, hoor. Met een leuke job in de schoonmaakwereld.” (Werkbegeleider)

**Deelnemers kunnen gedurende het traject verschillende werkzaamheden uitproberen en ontdekken waar hun interesse of motivatie ligt. In dat opzicht kan worden aangesloten bij hun persoonlijke voorkeuren. Tegelijkertijd krijgen de sociaal ondernemers of werkbegeleiders ook meer inzicht in de voorkeuren en competenties van deelnemers. Ze ontwikkelen hun eigen visie daarop en gaan daarover in gesprek met de deelnemer.**

“Ik probeer wel iedereen een kans te geven, maar soms is gewoon een bepaalde functie of een bepaald iets niet het juiste voor die persoon en dan kijk ik van: ‘Kan je wel iets anders doen?’ dus ik probeer wel te kijken naar hun talenten, waar ze goed in zijn, wat ze willen en als ik bijvoorbeeld iemand zie... Soms denken mensen dat ze iets willen, terwijl ze er eigenlijk niet geschikt voor zijn, maar je leert iemand kennen, dus je ziet wel wat diegene wel kan. Iemand die bijvoorbeeld zegt: ‘Ik wil in de keuken,’ maar eigenlijk denk ik van ‘Nee, je bent geen keukenprinses of -prins, maar je bent wel heel goed met mensen, want dat zie ik wel,’ dan zeg ik dat ook. Ik ben ook heel eerlijk, van... Ja, gastvrouw, toch meer met mensen. Als ik bijvoorbeeld zie dat iemand heel zorgzaam is, verzorgend, uit zichzelf de afwas doet, terwijl die eigenlijk niet voor die functie... dan ga ik ook met die persoon in gesprek van: ‘Eigenlijk vind ik dat wel veel beter bij jou passen. Kun je dat niet beter ontwikkelen?’ Dat is dat stukje maatwerk.” (Sociaal ondernemer)

**Een deel van de deelnemers waardeert de mogelijkheden die zij krijgen om diverse werkzaamheden te doen en daar keuzes in te maken. Ze zijn gericht op het opdoen van nieuwe ervaringen en kijken of werkzaamheden bij hen passen.**

“Wat ik zeg, ik weet als er gast komt, goedemorgen zo, alle dingen, koffie, thee. Dat heb ik al zo vaak gedaan, dus ik wilde iets anders. Toen ik kon beginnen eerst met receptie, dan ik zeg ik wil meer

koken. Ik wil nog meer leren voor- Ja, ik kook thuis, maar ik wil voor grote groep eten iets maken. Voorbereiding, die stress, die allemaal. Ik wil even kijken hoe die gaat. Ja, en soms is heel druk ook hier, maar nu weet hoe ik moet omgaan met de drukte. Komen er honderd mensen, dus we hebben de voorbereiding, maar dat wist ik niet vroeger. Gewoon dat mensen zeggen- Maar nu is, jij weet hoe dat werkt.” (Deelnemer)

“Want ze hebben hier natuurlijk ook een balie bij binnenkomst. En daarin was ik ook wel vrij. Dat gaf [werkbegeleider] toen ook wel aan van: je kan achter de balie zitten, daar helpen achter de bar of in de keuken. Kijk maar wat je gewoon aanspreekt en wat je leuk vindt. En achter de balie vond ik het zo saaitjes, want nu ik toch onder de mensen zit, had ik zoiets van... (...) Je voelt het gewoon aan. En de eerste paar keer was het toch wel hulp achter de bar en in de keuken. In de keuken vond ik het té gezellig. Ik dacht van: hier zit ik goed, maar mochten ze me een keer achter de bar nodig hebben of ergens anders, dan zou ik dat ook wel doen. (...) Iedereen kan daar makkelijk aangeven van: ik kan eigenlijk alles doen. Ik wil eigenlijk alles doen. Of ik wil echt specifiek alleen achter de balie zitten. Dan is dat ook mogelijk.” (Deelnemer)

“En toen kwam ik in de keuken, vrijwillig werken helpen in de keuken, het koken, ja snijden en dat soort dingen. Maar nu ben ik wel achter gekomen, ik hou van zeg met ouderen te werken, dus fijn waar mensen om heen, waar mensen is. Dus dat vind ik wel fijn. Dus nu doe ik activiteiten met ouderen.” (Deelnemer)

**Toch wordt er niet altijd even goed gekeken naar de matching tussen werkzaamheden en de voorkeuren van deelnemers:**

“Maar ze vertelden me ook, je gaat heel veel verschillende dingen doen. Uiteindelijk heb ik alleen maar staan afwassen en dat was echt hartstikke kut. (...) Maar tegen de tijd dat ik stopte, ging ik echt met tegenzin ernaartoe en ik meldde me steeds vaker ziek. Terwijl ik helemaal niet ziek was. Maar ook puur om het feit dat ik gewoon, dat ik het niet leuk vond, dat ik er geen zin in had, bleef ik weg. (...) Ik werd op een gegeven moment, niet depressief, maar ik werd wel altijd meer chagrijnig. Ik ging minder goed in mijn vel zitten, absoluut.” (Uitstromer)

Ook matchen de werkzaamheden niet altijd goed met de ontwikkelingsbehoeften van deelnemers. Bijvoorbeeld twee deelnemers die al de nodige ervaringen hadden in de horeca waren ontevreden omdat ze te weinig in de gelegenheid werden gesteld om specifieke vakvaardigheden (met name in de keuken) te leren en te oefenen.

“Ik zeg, het is leuk en aardig, maar het is voor iemand die geen ervaring heeft. (...) Dit is een stap voor mensen die niets weten van de horeca en dit is een uitdaging, ze gaan misschien van een leerplaats na deze opleiding in de horeca werken. Dit is voor hun, voor mij niet.” (Deelnemer)

“Dus dat is leertraject. Dat is echt waar gebeurd. Het is gewoon schijn. Een andere keer, als wie dan ook komt, ja, we moeten doen alsof we in de keuken- Maar dat is niet zo. Er is niks te doen. Alleen moet je schoonmaken, of doekje over dingen. Die vrouwen doen dat graag, dat begrijp ik. Bij mij thuis doe ik de schoonmaak, ik vouw en was hier thuis. Maar daar moest ik eh, theedoekjes vouwen. Ik heb gezegd, ik kom niet voor deze. Maar ja, zei ze, je weet, die dames doen dat nu, weet je, dat is allemaal- Het hoort bij het werk. Dat is allemaal lief en aardig, maar ik ben niet voor dit gekomen. (...) Maar ik wil wel een diploma hebben. Wat ik bedoel is eh, ik mocht alleen snijden. Aardappel, tien kilo snijden, wortel snijden, bietjes snijden, snijden, snijden. Dat kan ik wel. Het is alleen business.” (Deelnemer)

Met dat laatste bedoelt de deelnemer dat je als goedkope arbeidskracht wordt gebruikt door de sociaal ondernemer. Enkele andere minder tevreden deelnemers gaven ook aan dat gevoel te hebben.

Ook met de inzet van de deelnemers wat betreft aantallen werkuren per week als met de momenten waarop zij actief zijn, wordt in de praktijk rekening gehouden met de mogelijkheden van de deelnemers.

“En [naam sociaal ondernemer] ging ook vragen aan ons, wanneer kan jij? Wanneer kan jij niet? Dus zij ging gelijk- Dat was ook heel goed voor haar, want meestal zij vragen jou niet, wanneer kan je? Wanneer kan je niet? Met de gemeente. Maar bij haar zij ging gelijk vragen, wanneer kan jij? Hoe laat

kan je? Dus jij soort van bepaalt je eigen tijd..” (Deelnemer)

Uitgangspunt van het LPC is dat mensen in de loop van het traject hun uren uitbouwen tot een deelname van zo'n 32 uur per week. In de praktijk stromen mensen in met een verschillende inzet van zo'n 4 of 5 uur per week tot een start met 24 uur per week. Bij veel deelnemers is een geleidelijke uitbouw van deze uren-inzet te zien, echter nooit tot de 32 uur die in het projectplan wordt genoemd. De inzet varieert dan doorgaans tussen 15 en 25 uur. Dat dit niet meer wordt kan in ieder geval mede verklaard worden uit andere verplichtingen die deelnemers hebben, bijvoorbeeld in verband met de zorg voor kinderen of trainingen (Nederlandse taal bijv.) die ze elders volgen.

#### 4.3.4 Begeleiding van deelnemers tijdens het traject

Er kan variatie worden waargenomen in de wijze waarop deelnemers door de sociaal ondernemers en werkbegeleiders worden begeleid. Soms gebeurt dat op een wat meer gestructureerde manier met een plan van aanpak en regelmatige evaluatiegesprekken met de deelnemer, soms op een wat meer informele manier op basis van gesprekje tijdens het werk ad hoc gecombineerd met 1-op-1 gesprekken. Hoe dan ook, de werkbegeleiders proberen zoveel mogelijk aan te sluiten bij de motieven en doelen van de deelnemers. Vaak wordt gevraagd wat men wil doen, wat men wil bereiken en wat men wil leren, ook in de loop van het traject. Daarop kunnen de werkzaamheden (deels) worden aangepast.

Hoofdbestanddeel bij het leren van werkvaardigheden is het meewerken van en voordoen door de werkbegeleiders. Tonen en observeren van deelnemers zijn de belangrijkste mechanismen waardoor snel feedback kan worden gegeven en, zonodig herhaaldelijk, gecorrigeerd.

“Gewoon samen doen. Dus ik doe net zo goed mee op dat moment als dat zij dat doen. Met

schoonmaken ook, weet je. Ik ga ook gewoon de toiletten schoonmaken. En als je wil dat er iets goed gedaan wordt op de manier zoals het gedaan zou moeten worden, dan moet je het zelf ook doen en dan moet je het zelf laten zien dat je het op die manier doet en dat pakken ze gewoon op. Dat vinden ze heel prettig, dat vinden ze ook leuk. En dat geeft ook wel weer voor die... Zorgt voor dat stukje van gelijk levelen. Ja. Ik denk dat dat het belangrijkste is, dat gelijk levelen, ja.”  
(Werkbegeleider)

**Naast het meewerken zijn collectieve besprekingen van werkzaamheden tijdens een dagstart of gezamenlijke lunch belangrijke momenten voor instructie en uitleg. Ook als er zaken niet goed gaan, bijvoorbeeld bij veel verzuim, wordt dit besproken. Soms individueel, maar soms ook collectief:**

“Nou, we hebben op een gegeven moment een algemeen gesprek gehad hier met iedereen. Voor zover iedereen hier was dan eigenlijk, best wel een grote groep. En toen heb ik dat gewoon aangekaart. Toen heb ik eigenlijk gezegd van: joh jongens, jullie zijn eigenlijk met z'n allen iets te vaak ziek en... Ja, en heb ik gewoon algemeen gehouden, er geen losse personen bij gepakt. En van: dan moet je er even op letten want het is zonde, want we kunnen niet op jullie aan en het is altijd... Weet je wel, als er dan wat dingen zijn die zich hier afspelen, een bepaalde vergadering of een event en we hebben zoiets van: nou, dat is leuk, we gaan jullie trainen en begeleiden daarvoor, en hebben jullie er allemaal heel veel zin in, en opeens zijn jullie de volgende dag ziek, weet je wel. Ik zeg: “En dat is voor ons een beetje klote en raar tegelijkertijd, want we kunnen dan eigenlijk gewoon andere mensen inzetten die dat graag willen doen, en dat kan dan niet meer omdat we dan eigenlijk te laat zijn. Daar moeten jullie wel rekening mee houden, want roosters zijn belangrijk, en ja, we moeten wel echt even weten wie wat kan doen op bepaalde dagen. En ja, dat is gewoon heel belangrijk, dat hoort bij het werkleven en dat is straks als jullie echt gaan werken, is dat ook echt heel belangrijk.” (Werkbegeleider)

Daarbij is er oog voor het feit dat deelnemers soms weinig werkervaring hebben, te maken kunnen hebben (gehad) met allerlei problemen en mogelijk weinig zelfvertrouwen hebben.

**Bijdragen aan het versterken daarvan is volgens een van de begeleiders een belangrijk oogmerk.**

“Vooral die onzekerheid, dat is het. En dat proberen wij hier al veel te doen, dat minder onzeker maken. (...) Want er zijn er een aantal hier, die durfden... Net zoals de dame die hier net stond, die durfden niet echt met bediening bezig te zijn, maar ook niet met de gasten hier aan tafel. En die zijn nu juist heel erg bezig met het bedienen van mensen aan tafel en een stukje beheren.” (Werkbegeleider)

De stijl van de werkbegeleiders wordt door de deelnemers eerder als vragend dan als eisend ervaren. Hoewel werkbegeleiders zelf bijvoorbeeld het belang van roosters, afspraken en aanwezigheid benadrukken, ervaart een aantal deelnemers dat de planning ruimte biedt om hun aanwezigheid te kunnen afstemmen op andere, privé-verplichtingen. Daarnaast geven enkele deelnemers aan het fijn te vinden dat er ook een luisterend oor is voor problemen buiten het werk en dat daarmee rekening kan worden gehouden.

Ook ex-deelnemers (uitstromers en uitvallers) hebben dit deels zo ervaren, maar ze uiten tegelijkertijd meer kritiek dan huidige deelnemers. Enkelen geven aan dat er weinig evaluatieve gesprekken zijn gevoerd over hun ervaringen, doelen en verwachtingen, er is weinig ondersteuning geweest richting uitstroom naar betaald werk of men had meer verwacht van scholing en het verwerven van certificaten. En enkele deelnemers, met al wat meer specifieke werkervaring uit het verleden, hebben aangegeven dat ze te weinig zijn begeleid bij het verwerven van specifieke vakvaardigheden.

De intensiteit van de contacten met de ontwikkelcoaches was doorgaans niet zo heel groot. De ontwikkelcoaches zijn geregeld op de werkvloer aanwezig, wat de mogelijkheid biedt tot terloops contact en korte uitwisseling over 'hoe het gaat'. Voor een deel van de deelnemers volstond dit. Anderen hadden andere verwachtingen en hadden geregeld overleg over de voortgang van hun traject gewild.

“Ja, alleen in het begin had ik één of twee keer een heel kort gesprek van drie à vijf minuutjes. Toen vroegen ze me van hoe ik het hier vond, of het me beviel en mijn gedachten daaromtrent. En daarna eigenlijk niet meer. Ik vind het wel dat... (...) Ja, meer een evaluatiegesprek inderdaad wat gehouden kan worden. Want als ik ze hier zie, dan is het wel... Ze komen weleens dicht bij de keuken... Groeten ook op een afstand, dat wel. Alleen dat evaluatiegesprek is er gewoon niet. Ja. Kijk, ik kan er zelf om vragen, maar het is toch anders als het vanuit die kant komt. Ja, dat is wel een punt inderdaad wat ik persoonlijk wel belangrijk vind. Al is dat gewoon één keer in een kwartaal, vind ik het gewoon best. Want soms, als je dan alleen maar bezig bent, toch wel, met het werk wat je doet, kom je zelf niet op bepaalde dingen. Maar tijdens zo'n gesprek komen wel bepaalde dingen naar voor.” (Deelnemer)

Veel contacten van deelnemers met de ontwikkelcoaches hadden een tamelijk praktische insteek, bijvoorbeeld het regelen van reiskostenvergoedingen en incidenteel kinderopvang.

De momenten dat er wat intensiever contact was tussen ontwikkelcoaches en deelnemers, was als trajecten dreigden vast te lopen. In enkele gevallen hebben de ontwikkelcoaches actief meegedacht over alternatieven voor het LPC waar men werkzaam was en de overgang naar een ander LPC geregeld. Dit naar tevredenheid van betrokkenen.

Na de toeleiding naar een LPC hebben de deelnemers doorgaans nauwelijks contact met de werkcoaches over hun traject. Het contact wordt ook belemmerd doordat werkcoaches nogal eens wisselen. Een enkele werkcoach geeft aan dat ze wel periodiek contact heeft met de LPC-deelnemer, om de vinger aan de pols te houden. In enkele gevallen komen werkcoaches weer in beeld als er sprake is van vervolgstappen na het LPC of mogelijke uitstroom. Dat kan dan gaan om advisering (of solliciteren of het opzetten van een eigen bedrijf), maar sommige deelnemers ervaren dat ook als een toenemende druk van werkcoaches om betaald werk te aanvaarden.

### 4.3.5 Veilige omgeving

Een veilige werkomgeving bieden, waarin deelnemers zich 'thuis' voelen en zich kunnen ontplooiën zonder angst om fouten te maken, wordt door de werkbegeleiders en sociaal ondernemers als een belangrijke voorwaarde genoemd om de trajecten tot een succes te maken. Dat doen de begeleiders onder meer door oog te hebben voor onzekerheden van deelnemers, de werkzaamheden daarop aan te passen, geduld te hebben in de begeleiding, individueel gesprekken te voeren met deelnemers, door gezamenlijke rituelen te organiseren, zoals een dagstart en gemeenschappelijke lunch. Een werkbegeleider vertelt dat het belangrijk is om humor te gebruiken en grapjes te maken tijdens het werk om een goede sfeer te scheppen.

Volgens de werkbegeleiders lukt het best goed om deelnemers op hun gemak te stellen. Zij zien dit bijvoorbeeld doordat deelnemers vaak al snel zelf vragen om meer uren te kunnen werken of bijvoorbeeld buiten werktijd langskomen om een kopje koffie te drinken en te praten met collega's of de begeleiders.

Dit wordt door veel deelnemers ook als zodanig ervaren. Ze vinden het prettig dat de werkbegeleiders meewerken bij alle werkzaamheden die er gedaan moeten worden. Men spreekt over een collegiale verhouding met de werkbegeleiders (gelijkwaardigheid), over op zijn gemak zijn en zich 'thuis' voelen. Deelnemers ervaren geduld bij de werkbegeleiders en ruimte om nieuwe dingen te doen – en fouten te maken.

“Kalm, ook als iets niet goed gaat, hij blijft gewoon... is ook mooi.

Interviewer: “Dus u bent niet bang om fouten te maken of zo bij hem?”

“Nee, en ook als jij maakt fout, hij laat je zien hoe je een fout gedaan- Nee, kan gebeuren fouten maken, is hij niet- (...) Hij is heel geduldig met alles maken, dus voor mij vind ik hem ook gewoon goed. Goed met leren ook, heel goed, heel- Hij is niet haastig, niet, ik heb jou dat geleerd, nee jij doet fout, nee. Hij

is gewoon rustig, hij kijkt je, zo is goed, de volgende stap weer.” (Deelnemer)

“De eerste dag, heel eerlijk, toen zat ik aan tafel en ik had zoiets van: God, wat heb ik hier te zoeken? Echt waar, de eerste dag. (...) Ik had te lang thuisgezeten, stilgezeten, niet onder de mensen. En ik zag hoe druk en close ze hier waren. (...) daardoor voelde ik mij toch wel een soort van angstig (...) Wat ik wel fijn vond, was dat iedereen toch wel een glimlach op hun gezicht had. Dat vind ik wel... Vriendelijkheid vind ik altijd heel belangrijk. En ook de communicatie. Want [naam werkbegeleider] begeleidt ons hier dan. En ik zou echt alles durven te vragen aan hem. Als ik met bepaalde vragen zit, iets wat mij niet duidelijk is of wat dan ook, ik zou dat makkelijk aan hem kunnen vragen. Maar niet alleen aan hem, ook met de anderen heb ik hetzelfde.” (Deelnemer)

#### 4.3.6 Scholing, werkweekagenda en open badges

Deze subparagraaf gaat over de instrumenten die door het LPC worden ingezet om de ontwikkeling van de deelnemers te ondersteunen. Het gaat over vormen van scholing, de toepassing van de werkweekagenda en het werken met ‘open badges’. In het projectplan is ook sprake van het werken met ‘uitstroomprofielen’, maar in de praktijk worden die niet gebruikt en weet niemand wat daar onder verstaan moet worden.

Onduidelijk is hoeveel scholing in de vormen van trainingen, workshops en dergelijke precies is ingezet in het kader van de LPC's. Volgens de projectregistratie heeft een minderheid van de deelnemers scholing gekregen: het grootste aandeel betreft onderricht in voedselveiligheid, sociale hygiëne en schoonmaak (20 keer). Daarnaast zijn taaltrainingen ingezet (6 keer) en digitale vaardigheden (11 keer), maar dat laatste is vooral, slechts, een competentietoetsing. Voor het overige is een diversiteit aan scholing (w.o. sporttraject, rijbewijs, sollicitatietraining) en voorzieningen ingezet. Onder het laatste kan onder meer worden verstaan een voucher om een fiets te kopen, budget voor werkkleding en bijvoorbeeld kinderopvang (3 keer).

Volgens de projectorganisatie is dit een onderschatting van wat er wordt ingezet en is de registratie niet voldoende. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat weliswaar vaak scholing wordt aangeboden aan deelnemers, maar ze niet altijd gemotiveerd of in staat zijn om die te volgen.

Een deel van de deelnemers is tevreden over de aangeboden **scholing** omdat het aansloot bij hun ontwikkelingsbehoeften, zoals het beter beheersen van de Nederlandse taal, empowerment of sociale hygiëne in het licht van het wensberoep in de horeca.

“Ik ga ja zeggen, want in het begin ben ik iemand die niet voor mijzelf kan opstaan of iets ga pakken. Maar nu kan ik iets pakken. Nu heb ik die power, die energie om te zeggen, ik moet iets voor mijzelf pakken. Ik moet dingen afnemen in mijn leven. Ik ga niet één plek zitten en verwacht dat iemand mij komen helpen. Ik moet voor mijzelf opkomen.” (Deelnemer)

Enkele deelnemers geven aan dat ze het belangrijk vinden om diploma's of certificaten te halen als bewijs van hun vaardigheden. Deze deelnemer heeft een certificaat sociale hygiëne behaald:

“Ik zeg, meestal voor mij als ik ga iets doen, ik wil ook certificaat daarvan. Ik wil niet dat ik heb daar gewerkt en ik heb geen certificaat. En wij gingen vragen, ik wil ook certificaat van wat ik doen. En dan zij [ontwikkelaar] zegt, oké, wij hebben zo'n cursus. We gaan kijken wie allemaal gaan meedoen.” (Deelnemer)

Anderen zijn teleurgesteld omdat ze verwacht hadden om meer certificaten of diploma's te kunnen halen, of zelfs een beroepsopleiding te kunnen volgen. Deze ex-deelnemer, wier traject is gestopt wegens het behalen van de maximale termijn, had verwacht bij het LPC een certificaat te kunnen halen, en dat is niet gelukt:

“En met die leerpraktijk moet certificaten leveren, dat is belangrijk. Want ik heb mijn tijd verspild. Kijk, nu ik ben in gesprek, dus jij hebt idee, die mevrouw heeft beetje idee. Maar ik heb ook die certificaat nodig. Zonder die certificaat is niet 100% proof,



begrijp je wat ik bedoel? (...) Ik denk nu, naar mijn mening, tijdens die opdracht met leerpraktijk moet die klant misschien naar andere school. Begrijp je wat ik bedoel? Echt school, dat is erkenning van die overheid. Want bij die leerpraktijk is mooie ervaring, is te doen. Maar jij moet iets doen, maar is geen kwalificatie. Dus naar mijn mening, die persoon, wie gaat naar leerpraktijk moet ook naar school. Drie dagen bij leerpraktijk en twee dagen naar echt school". (Ex-deelnemer)

Tegelijkertijd blijkt het volgen van scholing niet altijd gemakkelijk voor deelnemers. Reisafstanden, de tijd die het kost of een te slechte beheersing van het Nederlands blijken soms een belemmering te zijn om een cursus af te ronden.

Een ander bezwaar bij het cursusaanbod heeft te maken met het bieden van maatwerk. Een deel van de scholing is aangeboden naar aanleiding van behoeften van individuele deelnemers. Maar een geruchtmakende afwijking hiervan is het standaard-scholingspakket sociale hygiëne, voedselveiligheid en schoonmaak, waarnaar collectief deelnemers zijn verwezen. Dit stuitte op weerstand bij een aantal deelnemers om praktische redenen (tijd, reisafstand) en vooral ook omdat men niet op alle onderdelen van dit pakket zat te wachten. Een deel van de werkzoekenden bleek al eerder onderdelen van deze scholing gehad te hebben. Ander voorbeeld is een deelnemer die meldt naar een empowermenttraining te zijn gestuurd die ze ook al eerder had gevolgd. Kortom, in de praktijk lijkt niet altijd heel precies te zijn gekeken naar het scholingsverleden en de scholingsbehoeften van deelnemers.

"Ze hebben ook aangegeven dat ze dat liever niet willen, maar het is als pakket ingekocht, standaard. Dat vind ik dan wel een beetje jammer, dat er geen maatwerk is, want waarom zou je iemand laten schoonmaken die daar niets mee gaat doen, bijvoorbeeld? Een ander mens heeft daar wel weer wat aan, hè." (Sociaal ondernemer)

De **werkweekagenda** wordt in het projectplan zowel een methodiek en een coachingstool

genoemd, met als kennelijk doel om alle activiteiten in relatie tot de persoonlijke ontwikkeling te noteren en als basis te gebruiken om te reflecteren. "De fysieke werkweekagenda is van de werkzoekende en wordt gebruikt als coaching tool. In de agenda worden direct aan arbeidsontwikkeling en solliciteren gerelateerde activiteiten opgenomen. Maar ook andere relevante activiteiten als vrijwilligerswerk, mantelzorg, sport en beweging, werken aan belemmeringen richting werk (denk aan schulden, verslaving, geen toegang tot kinderopvang), netwerk vergrotende activiteiten, algemene ontwikkelactiviteiten", aldus het projectplan (gemeente Rotterdam 2021: 19) De werkweekagenda moet de 'zelfsturing' van de deelnemer ondersteunen alsmede de begeleiding door 'de consulent' (lees: werkbegeleider) helpen.

In de praktijk heeft de werkweekagenda een veel beperkter functie. Het gaat vooral om de werktijden vast te leggen, eventueel afspraken met professionals buiten het LPC en bijvoorbeeld absentie.

"Ja, de werkweekagenda is gewoon een papieren agenda, en is plannen. Dat is puur waar het om gaat. Sommige mensen denken: oh, ik moet morgen naar de tandarts, dus ik kan niet komen. Dan zeggen we: 'Maar je moet om 10:00 uur naar de tandarts, dan ben je om 11:00 uur weer klaar, en dan kom je daarna hierheen.' Inzicht geven in je tijd. En dat doet voornamelijk de werkbegeleider. Ja, het is niet meer dan een agenda." (Ontwikkelcoaches)

Bij de gesproken deelnemers is ongeveer de helft op de hoogte van het concept van de werkweekagenda en ook de werkbegeleiders weten niet allemaal wat ze ermee aan moeten. Slechts een enkele deelnemer maakt er gebruik van. De meesten gebruiken de agenda niet of hebben er nog nooit van gehoord. Er zijn deelnemers die al gebruik maakten van een agenda en de meeste niet-gebruikers van de werkweekagenda maken gebruik van de agenda op hun telefoon. Al met al lijkt er bij de deelnemers niet zo heel veel behoefte te zijn aan dit instrument.

Verder kan gebruik gemaakt worden van de zogeheten **open badges**: deelcertificaten die kandidaten kunnen behalen. Het idee is dat deze deelcertificaten samen kunnen leiden tot het vergaren van een superbadge. Eén van de projectmedewerkers geeft de volgende definitie van het concept:

“Nou, stel je voor ze zijn nu hier in de keuken bezig, ze zijn met snijtechnieken bezig. Daar heb je een aantal deelcertificaten voor: Snijtechnieken. Als ze die beheersen, dan wordt dat dus als Open Badge uitgereikt, en dat wordt dan aangevraagd bij de gemeente. En dat wordt dan aangemaakt, en dan wordt hij uitgereikt. (...) Het is een soort referentie in je CV. Een code krijg je dan, dat noemen ze dan een badge. Die plak je in je CV. Werkgevers kunnen in de City portal. Zoiets. Die kunnen daar dan, zeg maar, mensen zoeken. Dus dan zeggen ze: ‘Oh, die kan snijtechnieken. Oh, die heeft dit en dit. Dat is een aantrekkelijk iemand voor mijn bedrijf.’ Dat is het idee erachter.” (Ontwikkelcoaches)

De open badges werken als stimulans voor de kandidaten en zijn te behalen op verschillende gebieden, volgens een van de werkbegeleiders:

“Hier eigenlijk alles op het gebied van keuken. Snijtechnieken, keukenassistent, keukenmedewerker. Maar ook dus de bediening, bar, receptie. Dat zijn voornamelijk de open badges die hier behaald kunnen worden. En daarnaast zijn er gewoon nog heel veel algemene open badges die niet specifiek te maken hebben met een arbeidsskill, maar gewoon open badges communicatie, open badges creativiteit.” (Werkbegeleider)

De meeste gesproken (oud-)deelnemers geven aan niet op de hoogte te zijn van het concept open badges. Hierbij moet vermeld worden dat het concept nog niet in gebruik was bij de eerste lichte deelnemers. Ook de jobcoach nazorg en een andere werkbegeleider geven aan niet goed op de hoogte te zijn van het concept:

“En open badges, ook nooit wat van meegekregen. Dat heb ik in een e-mail voorbij zien komen en toen heb ik nog de vraag gesteld van: waar hebben ze het hierover, wat bedoelen ze daarmee? En tot op de dag van vandaag weet ik eigenlijk nog steeds niet wat dat inhoudt.” (Werkbegeleider)

Er leven bij het project ook twijfels over de werkzaamheid van de open badges. Men heeft wel het idee dat een motiverend karakter kan hebben, ook omdat het aansluit bij de wens van deelnemers om ‘certificaten’ te hebben. Maar betwijfeld wordt of het voor werkgevers als een relevant bewijs geldt voor verworven competenties, wat de oorspronkelijke bedoeling was.

#### 4.3.7 Begeleiding gericht op belemmeringen

In het projectplan wordt het werken aan belemmeringen als een wezenlijk onderdeel van het LPC genoemd. Er wordt gerefereerd aan fysieke en psychische belemmeringen, ‘persoonlijke’ belemmeringen en belemmeringen in de thuissituatie. Dit is ook een van de redenen voor de aanhaling van een wijkteammedewerker bij elk van de LPC’s.

In de praktijk wordt aan sommige belemmeringen voor doorstroom naar de arbeidsmarkt, of participatie in het LPC, aandacht besteed. Dat geldt vooral voor praktische hindernissen (reiskosten, kinderopvang) of het ontbreken van sommige basisvaardigheden (Nederlandse taal). Echter, van aandacht voor genoemde psychische of fysieke belemmeringen, dan wel belemmeringen in de thuissituatie is beperkt sprake, noch voor inschakeling van het wijkteam. Eerder zijn dergelijke belemmeringen reden om deelnemers niet toe te laten of aanleiding voor uitval later in het proces.

Eén van de werkbegeleiders geeft aan dat meer aandacht voor belemmeringen nodig is, bijvoorbeeld door het betrekken van maatschappelijk werk:

“Om te kijken hoe het echt werkelijk zit bij die persoon’. Ik denk een-op-een-gesprek echt met mensen. Wat ik net zeg, het is veel breder. Je moet ook kijken, wat is de thuissituatie? Waarom ben ik waar ik nu ben? En hoe kan ik het verbeteren? Dan alleen: oh, ik moet werk zoeken. Want ik denk niet dat iedereen alleen thuis zit omdat ze dat heel graag

willen. Maar er zitten heel veel dingen. Tenminste, wat ik hier meemaak en wat ik dan aanhoor, dat zijn echt gewoon traumatische dingen. En daar moet je echt zorgvuldig mee omgaan, want het zijn alsnog mensen. En je kan niet zeggen: "Oh, ik pak je uit je huis of uit je comfortzone, de plek die je kent, en ik drop je ergens en het komt wel goed." Nee. Het kan twee kanten opgaan. Het kan goed gaan, maar het kan ook heel verkeerd gaan." (Werkbegeleider)

#### 4.3.8 Begeleiding gericht op uitstroom

Vanuit het projectteam is aangegeven dat deze vorm van begeleiding in de afgelopen periode nog te weinig aandacht heeft gehad. En dat het doel is om dat in de nabije toekomst meer gestructureerd te gaan aanpakken. Een werkcoach vertelt ook niet tevreden te zijn door de weinige gestructureerde aandacht voor uitstroom:

"Er was niet echt een treintje. Wat er wel was, dat [namen ontwikkelcoaches], die hebben wel eens via via dat ze dan iets langs zien komen van een werkgever waar ze ooit contact mee hebben gehad. Als ze dan een kandidaat hebben, dan plaatsen ze die wel. Maar daar heb ik hele slechte ervaringen mee." (Werkcoach)

In de afgelopen periode hebben diverse actoren, wel eens, ondersteuning geboden ter voorbereiding op uitstroom. Soms doen werkbegeleiders of sociaal ondernemers dat, door gesprekken te voeren over mogelijkheden op de arbeidsmarkt, te helpen met het opstellen van cv's of motivatiebrieven, vacatures zoeken, etc. Een sociaal ondernemer vertelt dat uitstroom eigenlijk altijd een item is in de begeleiding van deelnemers.

In andere gevallen zijn het de ontwikkelcoaches die vergelijkbare ondersteunende activiteiten ontplooiën of deelnemers verwijzen naar instrumenten of organisaties die kunnen worden ingezet (zoals Particibaan, Flexcraft, jobhunting, WSPR, recruitment, team garantiebanen). In weer andere situaties is de werkcoach actief in de begeleiding of inzet van instrumenten gericht op uitstroom. Recent is, zoals genoemd, ook een dedicated jobhunter aangesteld die zich actief

met de bemiddeling van deelnemers naar werkgevers gaat bemoeien.

De aanstelling van een jobhunter zou mogelijk meer duidelijkheid moeten bieden en bijdragen aan gestructureerde aandacht voor uitstroom. Niet iedereen is daar onmiddellijk enthousiast over:

"Weer iemand om gesprekken mee te voeren. Dus ze voeren met ons gesprekken, met hun werkcoach belt: hoe gaat het op het werk, de ontwikkelcoach moeten ze meepraten als ze wat hebben en dan komt er weer iemand om te praten over een baan die je nog helemaal niet hebt of nog helemaal niet gaat zoeken. Dat is te veel. Ik kan me voor voorstellen dat ze daar niet op zitten te wachten." (Sociaal ondernemer)

Bovendien lijken er ook nog wel verschillen in opvatting te spelen over wat een goede, duurzame uitstroom is en aan welke voorwaarden die moet voldoen. De projectleider geeft aan dat daarover met de jobhunter van gedachten is gewisseld:

"En wat ik nog niet herken - kan nog komen - want die man is net begonnen, maar is dat die veel meer vanuit de mens gaat redeneren. En ja, wat ik heel hard tegen hem heb geroepen is: ja, iemand kan ook een broodbaan accepteren. Een broodbaan is: je kan van alles willen, maar als deze baan voorhanden is, dan ga je hem nemen. Nou, daar heb ik echt van gezegd: zo werken we niet. We gaan eerst luisteren naar de wens van de deelnemer, de duurzaamheid, dan naar tweede wens - eventueel een derde wens - voordat we zeggen: joh oké, jouw wens is op de langere termijn, we doen eerst dit om daar te komen. En dat is de route die ik heel erg graag zou willen volgen." (Medewerker projectorganisatie)

De jobhunter kijkt vooral naar de kenmerken van de werkzoekenden om te bepalen wat de uitstroombmogelijkheden zijn. Ze moeten 'belemmeringsvrij' zijn en gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan:

"Het criterium is eigenlijk dat de meeste leefgebieden, dat daar de belemmering- Dat ze belemmeringsvrij daarvoor zijn. Dat is eigenlijk het

grootste criterium. Plus dat een van de belangrijkste leefgebieden is eigenlijk wel put je motivatie. Op het moment dat een werkzoekende niet gemotiveerd is, zullen wij hem ook terugplaatsen. We gaan niet trekken aan een dood paard.” (Jobhunter)

**In de visie van werkbegeleiders en sociaal ondernemers is het voor uitstroom juist van belang om naar de nieuwe werkomgeving te kijken, omdat deelnemers mogelijk nog belemmeringen hebben of zich verder moeten ontwikkelen:**

“Dus de wil zit er echt wel en het is gewoon nog even goed zoeken naar de beste manier, om ook te zorgen dat de kandidaten duurzaam uitstromen naar betaald werk, want betaald werk is niet de opgave, je hebt gewoon te maken met mensen die een bepaald soort werkomgeving nodig hebben om te kunnen groeien. Dat vergt gewoon wat meer tijd. (...) Dat ligt gewoon volledig aan de werkomgeving. Ik denk voor de meeste kandidaten geldt echt wel dat er een bepaalde beschadiging zit, waardoor zij niet kunnen floreren binnen een omgeving waar ze zich niet vertrouwd voelen of veilig voelen, en dat is voor deze meeste kandidaten echt wel het belangrijkste. Als ze dat niet hebben, dan zijn het ook gewoon in veel gevallen geen goede werknemers. En ja, dat vergt toch een bepaald soort werkgever en een bepaalde soort werkomgeving, en dat is gewoon een iets langere zoektocht. Werk is er wel genoeg, maar niet het werk wat per se past bij deze kandidaten.” (Werkbegeleider)

**En ziet men een langdurige arbeidsrelatie die zekerheid biedt (en dus geen uitzendwerk) ook als een belangrijke factor voor duurzame uitstroom:**

“Maar je wil wel dat iemand terechtkomt in iets goeds en niet een tijdelijke baan, dat je bij een uitzendbureau zit en de ene week tien uur heb en de andere 30. Dan gaat het helemaal fout. (...) Ja, alleen het heeft wel m'n voorkeur dat ze dus liefst direct bij een bedrijf terechtkomen en niet via-via, want dat is meestal kortdurend en ze zijn niet vaak in staat om dan zelf weer het initiatief te nemen om weer iets anders te gaan zoeken en dan kom je weer terug hier. Dat is niet de bedoeling natuurlijk.” (Sociaal ondernemer)

De ervaringen van (ex-)deelnemers met begeleiding gericht op uitstroom weerspiegelen de verhalen van de uitvoerders. De ondersteuning gericht op uitstroom werd in de verschillende casussen door verschillende actoren geboden. Soms door de sociaal ondernemer of werkbegeleider, in andere gevallen de ontwikkelcoaches of jobhunter en bij andere deelnemers door de werkcoach. De intensiteit van de begeleiding varieert. Van het vrijwel volledig ontbreken van ondersteuning tot een deelnemer die vanuit verschillende kanten ondersteuning krijgt.

Een uitvaller vertelt dat ze een gesprek heeft gehad met de ontwikkelcoaches, de werkbegeleider en een werkcoach waarin is besloten dat ze niet door kon gaan op het LPC. De werkcoach gaf daarbij wel aan dat ze geholpen zou worden bij het zoeken naar werk. Dat was een jaar geleden, sindsdien is er niks meer gebeurd:

“Niks. Niemand nam contact met me op. Ik kreeg wel email, ik ben natuurlijk ook eeuuh, bij Werk in Rotterdam ben ik aangemeld, nog een paar dingen, Young Capital noem maar op. He, en dan krijg je een email van er is werk, maar er is altijd met 1 jaar ervaring, of diploma's ofzo, maar van m'n werkcoaches heb ik niks gehoord een jaar. (...) Maar na die bespreking hebben ze geen contact meer met me opgenomen.” (Uitvaller)

Daar tegenover staat een deelnemer die op dit moment nog actief is bij het LPC, maar al volop begeleiding krijgt gericht op een vervolg. Via de werkcoach is zij in contact gebracht met het Regionaal Bureau Zelfstandigen, die haar helpt met het opstellen van een bedrijfsplan voor een cateringbedrijf. De sociaal ondernemer heeft regelmatig gesprekken met haar over wat erbij komt kijken om een eigen bedrijf te starten. Ook met de ontwikkelcoaches heeft ze geregeld gesprekken. Zij zullen haar ook ondersteunen bij een (tijdelijke) baan in loondienst als tussenstap naar een eventueel eigen bedrijf. Deze deelnemer is tevreden over hoe zij geholpen wordt. De werkcoach is in haar ogen de spin in het web en degene die “de touwtjes in handen heeft”.

Een andere deelnemer, van wie het traject over 3 maanden eindigt, vertelt dat ze eigenlijk nog geen gesprekken heeft gevoerd over hoe het na het LPC verder moet. Noch met de sociaal ondernemer, noch met de ontwikkelcoaches is gesproken over de stap naar betaald werk. De werkcoach heeft wel aangekondigd dat ze een jobhunter gaat inschakelen, maar dat contact moet nog worden gelegd. Deze deelnemer voelt zich nog heel onzeker over het zetten van concrete stappen om een betaalde baan te vinden. In het verleden heeft ze slechte ervaringen gehad bij werkgevers met slechte arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Nogmaals er wordt verschillend omgegaan met de hulp bij eventuele uitstroom of een vervolgtraject na het LPC. En de tevredenheid van de (ex-)deelnemers varieert navenant. Ook de

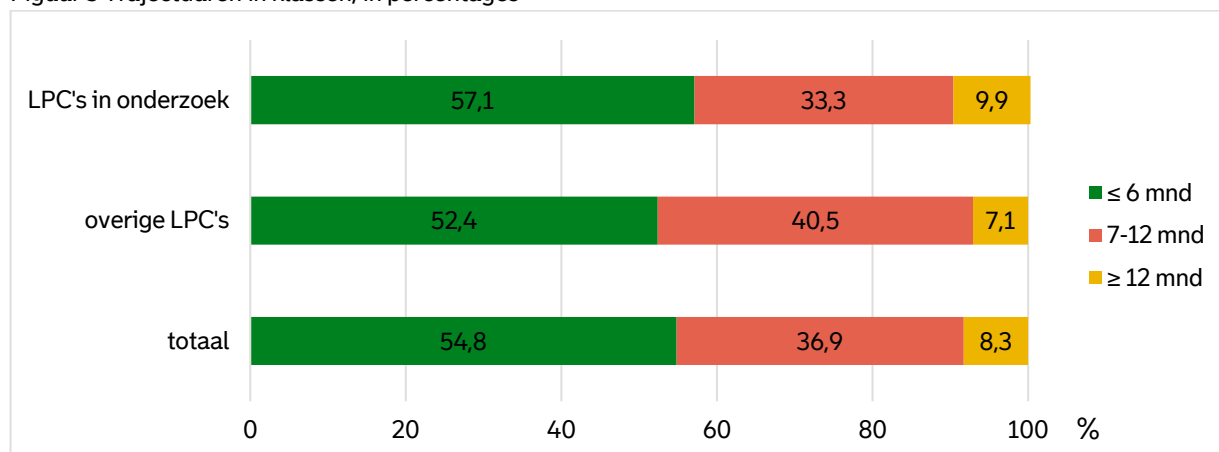
nazorg na uitstroom varieert. Soms wordt dat door een werkcoach verzorgd, in andere gevallen door de jobhunter of jobcoach.

#### 4.4 (Ervaringen met) trajectduur

Een traject bij een LPC duurt in principe maximaal 12 maanden, de termijn om iemand met behoud van uitkering te ontwikkelen richting werk.

Bij de deelnemers van de onderzochte LPC's met een afgesloten traject is de gemiddelde trajectduur 6,5 maanden (maximum is 17 maanden). Bij één op de tien deelnemers duurde het traject 12 maanden of langer (zie figuur 3). Bij de overige LPC's is de gemiddelde trajectduur 6,7 maanden (maximum is 23 maanden). Bij 7% van de deelnemers duurde het traject 12 maanden of langer.

Figuur 3 Trajectduren in klassen, in percentages



We zien in de interviews verschillende opvattingen terugkomen over de maximale duur van een LPC-traject. Sociaal ondernemers en begeleiders benoemen in algemene zin dat ze de termijn van maximaal 12 maanden voor deze doelgroep te kort vinden. Ze vinden dat er flexibeler moet worden omgaan met deze termijn. Een werkbegeleider benadrukt dat het belangrijk is om naar de persoon te kijken. De een heeft soms iets langer nodig dan de ander.

“Je kan een deadline op iets zetten, maar we hebben alsnog te maken met mensen.” (Werkbegeleider)

“Ja, ik ben zelf van mening dat dat te kort is, omdat ik denk ik nu wel kan zeggen dat ik vind dat een kandidaat na een jaar klaar is om te werken op de plek waar hij dus binnen het leerpraktijkcentrum werkt. Alleen dan vergt het nog een periode om iemand echt gewoon klaar te maken voor arbeid bij een andere werkgever, een andere werkomgeving. Dus op dat vlak denk ik dat dat nog te kort is, een jaar.” (Werkbegeleider)

Ook ontwikkelcoaches en projectleider benoemen dat ze de termijn van 12 maanden wat meer los zouden willen laten. Bij mensen met wat grotere afstand tot werk is 12 maanden volgens hen net niet genoeg.

“Die 12 maanden is goed voor de kandidaten met een korte afstand. Maar als je inderdaad mensen hebt die een wat langere afstand tot de arbeidsmarkt hebben, die zijn net na twaalf maanden klaar om wat meer uurtjes te gaan draaien. Dus die komen net in het arbeidsritme, die komen net... op tijd kunnen komen, omgaan met de andere deelnemers. Dat is na twaalf maanden dan pas bereikt, en dán ga je de stappen nemen richting. Dus daar zit een beetje het verschil.”  
(Ontwikkelcoach)

“Max twaalf maanden, maar daardoor raak je een groep kwijt, die je eigenlijk beet zou willen pakken. De kansarme mensen anders. En dan ga je eerst veel tijd spenderen met elkaar - niet alleen de LPC maar ook de regisseur - met het wegnemen van de belemmeringen, en pas dan ga je praten over werk. Nou, dat red je niet in een jaar, inclusief het behalen van uitstroom. Dus zo nu en dan gaan we over de termijnen heen en dat is ook helemaal prima. Dan denk ik: we hebben wel ons doel bereikt, alleen we hadden iets langer tijd nodig. Soms moet je ook een beetje ongehoorzaam zijn. Anders moet je tegen iemand zeggen: joh het is vandaag dag 365, dank je wel en tot ziens. Ga maar weer terug naar de bank. Ja, dat kan niet.” (Medewerker projectorganisatie)

In de praktijk gaan ontwikkelcoaches pragmatisch om met de termijn van 12 maanden. Als iemand inzet toont en de inschatting is dat het binnen een aantal maanden wel moet lukken om iemand te bemiddelen naar werk, dan gaan ze flexibel met de trajectduur om. Het moet dan wel richting einde van het traject zijn.

“Alleen kijk, als jij inzet toont en je doet echt je best. Je laat echt zien dat je van goede wil ben, ja wie zijn wij om dan te zeggen na 12 maanden: het is niet gelukt, hier stopt het. Terwijl je misschien nog drie, vier maanden nodig zou hebben, of misschien wel zes maanden, om daadwerkelijk... Wat is dan zes maanden nog investeren, tegen misschien wel een uitstroom. (Ontwikkelcoach)

In tegenstelling tot de opvatting van sociaal ondernemers, begeleiders en ontwikkelcoaches dat de trajectduur te kort is, vinden andere stakeholders (jobhunter, jobcoach nazorg) de termijn van 12 maanden juist te lang. Vanuit hun perspectief zou een periode van drie maanden,

met eventueel nog een verlenging van drie maanden, voldoende zijn.

“Mijn hoofddoel is na drie of vier maanden, dan spring ik erin en dan ga ik wel het gesprek aan om te kijken van, is die bemiddelbaar of niet? Des te minder lang een werkzoekende betrokken blijft, in dit geval LPC's, des te beter. Want wat ga je nu krijgen, iemand zit daar een jaar, zit in een hele veilige werkomgeving. Doordat je in een veilige werkomgeving zit, wil je eigenlijk niet je kop boven het maaiveld steken, want je wil daar gewoon blijven. Des te korter ze daar werken, des te beter. En tweede, op het moment dat je twee of drie of vier maanden iemand plaatst, kan je niemand anders daar plaatsen. Het niveau moet gewoon omhoog.”  
(Jobhunter)

#### 4.5 Samenwerking in het LPC

In de LPC's vindt samenwerking tussen diverse partners plaats. Op bestuurlijk niveau is daarvoor een stuurgroep samengesteld met daarin directieleden van NPRZ, het cluster Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam, Woonbron, de voorzitter van MKB Rotterdam Rijnmond en uiteraard de programmamanager Samen voor Zuid. Deze stuurgroep komt zo'n twee à driemaal per jaar bijeen. Daarnaast is een 'kerngroep' gevormd met daarin de programmamanager en de projectleider, vertegenwoordigers van het MKB, Woonbron en de controller van de gemeente. Veelal gaat het in deze groep over financiële afwikkeling en verantwoording van de REACT-subsidie.

Op operationeel niveau is de samenwerking in de driehoek tussen werkcoach, ontwikkelcoach en sociaal ondernemer/werkbegeleider de belangrijkste. Daarbuiten is er nog een rol voorzien voor Woonbron en voor MKB Rotterdam Rijnmond. Op de betrokkenheid van deze laatste twee komen we apart terug.

Uit de wetenschappelijke literatuur over vormen van publiek-private samenwerking komen twee belangrijke aspecten naar boven die voorwaardelijk zijn voor een effectieve samenwerking. Dat zijn 'doelcongruentie' en

'sturing', zoals in hoofdstuk 2 zijn toegelicht. Deze thema's gebruiken we om de samenwerking in de Leerpraktijkcentra te beschrijven en analyseren.

#### 4.5.1 Doelcongruentie

Zoals eerder beschreven gaat het hierbij om overeenstemming tussen partners over de doelen van de samenwerking, als een belangrijke voorwaarde voor een effectieve aanpak. Daarbij gaat het overigens niet alleen om het doel op zichzelf, maar ook om de wijze waarop het doel kan worden bereikt, de handelingsstrategie. Dat veronderstelt dat ook helder is wie van de partners welke bijdrage levert aan het behalen van het doel: wat ieders taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn, er eensluidende verwachtingen zijn over elkaars inzet en handelen en daarover op geregelde basis wordt afgestemd. Tot zover de theorie.

In de praktijk is er weinig verschil van inzicht in het hoofddoel van het LPC, de re-integratie van bijstandsgerechtigden naar betaald werk of onderwijs. Wel hebben we gezien dat er in de dagelijkse praktijk (ook) diverse andere doelen worden benoemd door betrokken actoren die met activering of arbeidsontwikkeling te maken hebben (zoals uit huis komen, onder de mensen zijn, structureren, plannen, etc.) die als tussendoelen kunnen worden beschouwd in een proces van arbeidsre-integratie, maar soms ook het belangrijkste doel zijn van deelname aan het LPC.

Bezien we echter de opvattingen over een effectieve uitvoering, dan blijken deze tussen de verschillende partners uiteen te lopen. Deze verschillende opvattingen hebben zowel betrekking op de methodische kant van een LPC en als op organisatorische aspecten.

In **methodisch** opzicht gaat het over verschillen in opvattingen over de doelgroep van deze interventie en verschillen van inzicht in de re-integreerbaarheid van de deelnemers, alsmede over de wijze waarop de ondersteuning zou

moeten worden ingericht. Dit zijn overigens zaken die nauw met elkaar samenhangen.

Zo verwachtten enkele partners dat de deelnemers 'een kortere afstand tot de arbeidsmarkt' zouden hebben, en minder 'belemmeringen', dan in praktijk bleek. Met daaraan onmiddellijk de vraag gekoppeld of het LPC als instrument wel kan bieden wat de doelgroep nodig heeft om te re-integreren.

"Maar kijk, het idee wat ik wel had over LPC en nu, is dat ik op dit moment niet het idee heb dat dit een geschikt instrument is om werkzoekenden duurzaam uit te laten stromen. De theoretische gedachte is mooi. Maar in de praktijk zou het heel erg anders moeten om hier een succes van te maken. (...) Kijk, wat mooi zou zijn, is als je LPC meer een BBL-constructie wordt. Dat je bij een werkgever aan de slag kan gaan. En op het moment dat jij goed functioneert, dat zij dan een baan kunnen creëren of ze kunnen binnen hun netwerk een baan creëren. Dat gebeurt hier beiden niet. Kijk, dan zou scholing een hele goede zijn, want dan werk je en dan krijg je betaald. Dat zou het mooiste scenario zijn." (Jobhunter)

"En ik heb ze op een gegeven moment erop aangesproken en ook met andere LPC sociaal ondernemers gesproken van, hebben jullie nou ook- Want ik krijg nu alleen maar mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt en tegen mij werd gezegd in het begin, dat dat mensen zouden zijn met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, dat is de reden waarom ik er ben ingestapt. Als toen tegen mij werd gezegd van, het zijn mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt, had ik het niet gedaan. Omdat ik de doelgroep ken, er is gewoon veel meer nodig om deze mensen echt door te laten stromen naar betaald werk." (Sociaal ondernemer)

Deze laatste sociaal ondernemer vindt dat er, zoals deze eerder heeft gedaan, veel meer aandacht moet zijn voor de psychosociale ondersteuning en bijvoorbeeld voor de organisatie van Nederlandse taal op de werkvloer.

Al eerder is beschreven dat er divergerende visies zijn op wanneer deelnemers kunnen uitstromen en waar daarbij op moet worden gelet. Enerzijds kwamen we de opvatting tegen dat deelnemers

'belemmeringsvrij' moeten zijn alvorens gezocht kan worden naar werkgevers. Anderzijds zien we de opvatting dat juist naar 'werkomgevingen' gezocht moet worden waar deelnemers met belemmeringen terecht kunnen of zich verder kunnen ontwikkelen. Het is evident dat deze verschillen in visie tot heel andere benaderingen van de bemiddeling van deelnemers naar werkgevers nopen.

Een ander voorbeeld betreft de vraag in hoeverre een LPC een werksituatie wel of niet verregaand moet nabootsen om als een oefen- of ontwikkelomgeving te dienen. Daarin zien we meer 'beschermende' opvattingen en opvattingen die vinden dat deelnemers juist in een zo 'realistisch' mogelijke omgeving moeten kunnen participeren. Dergelijke onderliggende verschillen waren bijvoorbeeld merkbaar in een discussie over de werktijden van deelnemers. Waar een sociaal ondernemer deelnemers, op vrijwillige basis, ook in de avonden en weekenden wilde laten werken, hielden de ontwikkelcoaches vast aan gebruikelijke werktijden (door de week, overdag).

"Ja, in het begin, toen ik begon, deed ik dat ook, flexibel. Ze hadden wel een paar vaste dagen, maar ook flexibel en ik merkte dat een aantal mensen dat... Dat was lastig, maar sommige mensen hadden er ook geen moeite mee, hoor, maar ik heb wel gehoord van LPC zelf, van de organisatie, van: "Geef deze mensen maar vaste dagen, vaste uren, want..." Ik heb ook gezegd van: "Ik wil ze ook zo veel mogelijk in het echt..." Als je mensen iets wilt bijbrengen, moet je ze ook meenemen in het echt, hoe het hoort, hè. Dat is hoe ik het... Maar dat moest ik toch maar niet doen. Ik zei: "Als mensen daar zelf geen moeite mee hebben..." want soms willen ze ook echt 's avonds, dat vinden ze ook leuk, dat idee heb ik. "Nee, maar sommige mensen durven gewoon niet." (...) Er was zelfs iemand die tegen me zei: "Wat ik 's avonds of in het weekend doe, in mijn vrije uren..." want soms was het ook in het weekend dat ik ze dan vroeg, als ik een feestje of een diner of zoiets had "Kan je even komen helpen?" voor de ervaring, hè en dat vinden ze leuk en toen zei iemand "Als ik 's avonds wil komen werken of in het weekend, daar hebben ze toch niets mee te maken?" Nee, maar toch, ik houd er wel rekening mee, als tegen mij

wordt gezegd van "Ze durven het misschien niet tegen je te zeggen, dat ze niet willen," dan denk ik van ja, weet je? Dan is het prima." (Sociaal ondernemer)

Daarnaast zijn er verschillen in opvatting over de meeste effectieve **organisatie** van een LPC. Dit heeft onder meer betrekking op wat een goede taakverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden zou moeten of kunnen zijn.

Zo ervaren sociaal ondernemers en hun werkbegeleiders dat zij in de loop van de tijd het beste zicht krijgen op wat deelnemers willen, kunnen en nodig hebben. Daarom zien zij ook wel een rol voor zichzelf weggelegd in de ondersteuning bij of voorbereiding op uitstroom naar betaald werk. Een van de sociaal ondernemers had dit aanvankelijk ook in het bedrijfsplan staan (voordat het een LPC werd). Een andere sociaal ondernemer heeft ervaring in de begeleiding van werkzoekenden en daarbij, naast het zelf organiseren van allerlei vormen van ondersteuning en cursussen op de werkvloer, ook geholpen bij uitstroom naar betaald werk (voordat het een LPC werd).

De ontwikkelcoaches zien dat vooral als hun taak, al dan niet met inschakeling van de dedicated jobhunter. In hun visie moeten de sociaal ondernemers zich beperken tot begeleiding in het werk zolang de deelnemer binnen de sociale onderneming actief is.

Een ander verschil zien we met betrekking tot het belang van de inzet van werkbegeleiders door sociaal ondernemers. Vanuit het project wordt dit als wezenlijk gezien, alleen al vanwege het feit dat dat niet te happen is voor een ondernemer:

"De [sociaal ondernemer] wil het zelf doen, waarvan ik denk: jij kan niet en ondernemer zijn en werkbegeleider. En als dat geld scheelt, vind ik dat een verkeerde keuze." (Medewerker projectorganisatie)



Tegelijkertijd ziet een sociaal ondernemer directe betrokkenheid bij de ondersteuning van deelnemers juist als een meerwaarde:

“Al verdien ik morgen een miljoen, zou ik nog niet een werkbegeleider aannemen, dan zou ik het nog steeds zelf blijven doen. Dus het is wel echt een weloverwogen beslissing, nu, op dit moment, om het zelf te blijven doen. Ten eerste omdat wij weten wat we hier willen bereiken, dus breng je dat ook veel makkelijker zelf over op een deelnemer, in plaats van dat het weer via een extra persoon gaat. Ik denk dat de deelnemers die hier komen ook heel erg waarderen dat we zelf echt in de sterkte staan met alles wat we doen. We werken zelf mee, we sjouwen zelf de stoelen mee, we maken zelf de lunch en we zorgen die zelf, serveren het zelf met hen. Dus we staan echt naast ze en dan zie je ook gewoon de vooruitgang. Meteen één op één. Ik hoor het niet uit tweede hand van een werkbegeleider die vertelt van oh, ja, die is... het Nederlands gaat heel goed, dat weet ik zelf, omdat we zelf die gesprekken voeren. Dus we hebben hier gewoon hele korte lijntjes. Zodra je ook een deelnemer hierbinnen ziet komen en er is iets aan de hand, dan weten we het eigenlijk gelijk. Dan zeg ik: hé, wat is er? En dan tackle je de problemen veel sneller.” (Sociaal ondernemer)

Voorts is al gemeld dat de werkzaamheden gericht op of ondersteunend aan de uitstroom van deelnemers naar betaald werk door verschillende actoren worden uitgevoerd. Soms zijn dat de werkbegeleiders, die claimen daarvoor de beste informatiepositie te hebben. In andere gevallen zijn het de ontwikkelcoaches, die met een vergelijkbare aanspraak, deze rol claimen. En in weer andere gevallen zijn het de werkcoaches, die ook, dat is geen punt van discussie, als regisseur eindverantwoordelijk zijn.

De meningen van de werkcoaches over deze praktijk variëren. Een enkeling vindt het wel logisch en praktisch dat de ontwikkelcoach op eigen gezag instrumenten inzetten, anderen zijn het daar volstrekt mee oneens omdat ze zo hun rol als regisseur niet kunnen.

“Ik denk voor sollicitatietrainingen, CV-trainingen, en zo dat is ook allemaal via [ontwikkelcoaches]. Dat loopt prima.”

Interviewer: “Dus daar heb jij geen verder geen bemoeienis mee?”

“Nee. Alleen maar prima. Alles wat in het voordeel is van een werkzoekende, nou prima. Dus het hoeft niet allemaal via mij te gaan, hoor.” (Werkcoach)

Maar soms is het voor werkcoaches onduidelijk wat nu precies de taken van de ontwikkelcoaches zijn:

“Dus ja en ik denk... Want de ontwikkelcoach is voor mij nu ook de vraag, wat is nou hun taak? Dat zeg ik ook eertlijk. Ook omdat ik natuurlijk ook van andere collega's dingen hoor, maar dat ik denk van ja, wat is nou hun taak? En daarom is het dan lastig... en ik ben dan weer iemand, ik ga dan zelf onderzoeken en wat ik al zei, een voordeel, ik zit daar [op het LPC -TW]. Maar voor een collega is dat lastig en als het dan niet duidelijk is, ja (...) Ja. Ik denk dat er daardoor ook wel minder wordt aangemeld. Omdat de terugkoppeling minimaal is en omdat je ook niet echt een vooruitgang ziet.” (Werkcoach)

Tot slot zien we, als we kijken naar de onderlinge afstemming in de driehoek van werkcoaches, ontwikkelcoaches en sociaal ondernemers, een tamelijk wisselend patroon. In één LPC is sprake van een gereguleerd overleg tussen ontwikkelcoaches en werkbegeleiders over de voortgang van deelnemers. Daarover zijn betrokkenen tevreden:

“Ja, heel goed, ze zijn altijd aanwezig, goed bereikbaar, lijntjes zijn echt heel kort. Dat vind ik wel fijn, want gemeente is heel groot orgaan en het is heel moeilijk om daar de juiste afdeling te vinden voor het juiste probleem. Dus als je dan één aanspreekpunt hebt in de ontwikkel coach, dan is het gewoon makkelijker en zij weten wel waar ze terecht moeten. En zo niet, dan zoeken zij het uit. Dus het is fijn dat wij dat probleem niet hebben, want als je van elke deelnemer een eigen werkcoach zou moeten bellen, zou dat echt heel veel last opleveren en hier is het gewoon simpel. Ze werken ook op locatie. Het is voor de deelnemers makkelijk. Als er iets is met OV of met wat dan ook, dan zitten ze daar gewoon. Dus je hoeft niet helemaal te gaan bellen naar 14010 of een mailtje te gaan sturen. Dit is gewoon simpel, dus wel goed.” (Sociaal ondernemer)

In een ander LPC is er hoegenaamd geen overleg, behalve als er incidenten zijn met deelnemers die niet op komen dagen of dreigen uit te vallen. Aanvankelijk werden de nieuwe deelnemers ook niet aangemeld bij de sociaal ondernemer:

"En dan was het van: kom maar richting [LPC] en dan laat ik je [LPC] wel even zien. Dus [de ontwikkelcoach] zegt dan: "Ik laat je dan [LPC] wel even zien, en dan kijken we of dat wat is voor je, ja of de nee." En dan voert ie gesprekken, óf hier of elders, en dan is het zo dat zij bepalen of een kandidaat hier past ja of de nee, en niet wij. Ja, daar hebben we wel een stokje voor gestoken laatst in ieder geval. Omdat dat niet prettig is. Dat zij dat bepalen. (...) Nou, het bleek dus, nou, een x-aantal keer niet goed te zijn gegaan. Want de mensen die zij dan uitzochten, ja, die pasten hier totaal niet bij. Het klopte gewoon niet. (Werkbegeleider)

"Nou, de momenten dat [ontwikkelcoach] hier is, want die komt sporadisch langs, dat is ook de afspraak, hij komt zo nu en dan, komt ie langs. Ook om bijvoorbeeld in gesprek te gaan met de deelnemers om te kijken hoe het met ze gaat en wat ze allemaal doen. En dat ook naar ons toe, hè. Dus als er dan wat dingen zijn en noem maar op, dan geven we dat door. Maar ook via de e-mail. Dat zijn de momenten dat wij het onderling contact hebben eigenlijk, de communicatiemomenten. Maar wij hebben nooit echt communicatielijnen gehad wat betreft groei van de deelnemers of wat dat betreft..." (Werkbegeleider)

**De afstemming tussen ontwikkelcoaches en werkcoaches verloopt niet altijd tot tevredenheid van de laatstgenoemden. Hen is gevraagd hoe ze de samenwerking ervaren:**

"Niet bestaand."

"Minimaal, zeker omdat nooit gemeld is dat kandidaat niet vaak kwam."

"Maar ik heb wel elke maand contact met mijn werkzoekende, minimaal één keer per maand bel ik even of we maken een fysieke afspraak, omdat ik wel graag wil weten hoe het gaat. Omdat ik gewoon een paar keer mijn neus heb gestoten, ik had dan mensen aangemeld en dan hoor je helemaal niks en dan hoor ik naderhand van de werkzoekende: "O, ik zit al drie weken, vier weken thuis." Ja, hoe dan? "Ja,

ze hadden niks meer voor me." Dan denk ik: dat zijn van die kleine dingetjes en dat motiveert je als werkcoach ook niet, moet ik eerlijk zeggen, om de toegevoegde waarde te zien van het LPC."

Werkcoaches vinden doorgaans dat ze niet goed op de hoogte worden gehouden over het verloop van het traject bij het LPC. Een uitzondering is een werkcoach die vaak op het LPC werkt en daar dus ook de werkzoekenden uit haar caseload treft.

Andersom hebben de ontwikkelcoaches soms problemen met de bereikbaarheid van de werkcoaches. Tussen de sociaal ondernemers en de werkcoaches is sporadisch contact, als werkcoaches toch wat willen horen over hun werkzoekenden. Maar dat is buiten de 'gebaande paden'. Inmiddels wordt vanuit het project gepropageerd om bij de aanmelding 3-gesprekken te houden van werkcoach, ontwikkelcoach en werkzoekende, maar dat levert nog maar mondjesmaat succes op:

"Maar ja, mijn mening is dat die werkcoach wel ver afstaat, ondanks dat die regiehouder is. En ik heb ook al geprobeerd ze in een driegesprek te krijgen, aan de voorkant. (...) Bij een aanmelding ja, want die kwaliteit van die aanmelding moet gewoon omhoog. We moeten met elkaar, met zijn drieën, de ontwikkelcoach, de sociaal ondernemende werkbegeleider zeg maar en de werkcoach aan de kant van de gemeente Rotterdam, die moeten hetzelfde beeld hebben bij wat er met die persoon, welke doelstelling we hebben, het ontwikkelpad. (...) Ik heb sowieso [de ontwikkelcoaches] al anderhalve maand geleden de opdracht gegeven bij ieder gesprek nodig die werkcoach maar gewoon uit. Nou, dat is er één geweest, denk ik. De rest zegt allemaal mij niet bellen, ik hoor het wel als je zover bent of wat eruit komt. Nou, dat voelt niet als eigenaarschap." (Medewerker projectorganisatie)

Vanuit het project wordt als belemmering ervaren dat de ontwikkelcoaches niet in de gemeentelijke registratie RMW kunnen registreren, waar ook de werkcoaches hun informatie vandaan kunnen halen.

## 4.5.2 Sturing

Naast doelcongruentie wordt in de literatuur de sturing als een belangrijke factor gezien voor de effectiviteit van de samenwerking. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen contractuele sturing en zgn. relationele sturing. Een combinatie van beide is nodig, maar het belang van de relationele sturing wordt sterk benadrukt. Door onder meer goed overleg, gezamenlijke besluitvorming, kennisuitwisseling en door een klimaat van openheid, informaliteit, nabijheid en onderling vertrouwen zou de samenwerking aan effectiviteit kunnen winnen.

De *contractuele* sturing van de LPC's heeft weinig om het lijf; er zijn geen contracten opgesteld tussen de gemeente en de sociaal ondernemers. Er zijn wel afspraken gemaakt via de email, maar veel meer dan een principe-afpraak over aantallen plaatsen voor deelnemers en vergoedingen hielden die doorgaans niet in.

Op projectniveau zijn er periodiek overleggen tussen projectleiding en de sociaal ondernemers. Daarbij gaat het vooral over organisatorische zaken en aantallen deelnemers, aantallen uren die deelnemers werkzaam zijn in het LPC, e.d.

"Ik heb natuurlijk afgesproken dat ik tien deelnemers zou aannemen. Nou, die moet je natuurlijk wel aanbieden, want ik kan wel... (...) Dat ik wel genoeg werk voor ze heb. Nou, dat heb ik ook gewoon zelfs gecreëerd. ...kook- of snijtechnieken, dat is gewoon vanuit onszelf. We proberen ze ook echt iets bij te leren en wat ik dan soms... Nu ik dat dan te horen krijg van: "We hebben geen inzicht in de uren die ze maken," Ja, ik ga niet elke week een urenlijst doorsturen, dat doe ik niet, want ik heb zoiets van: ik stuur gewoon van de maand maart. Dat zijn de structurele uren die ze hebben. Verandert er iets, gaat er iemand weg of komt er iemand bij of gaan ze wat meer uur werken, dan geef ik dat door, maar er wordt weleens naar gevraagd van 'We willen wel weten hoeveel uur,' en 'Is er genoeg werk?' dat soort... maar dat is er. Misschien moet er van mijn kant gewoon wat meer gecommuniceerd worden, misschien dat wel, ja, maar ik heb wel zoiets van: ik heb gewoon die mensen ingepland, ingeroosterd, dat lever ik aan.

Verandert er iets, dan krijg je..." (Sociaal ondernemer)

In de samenwerking binnen de LPC's kan daarnaast gekeken worden naar *relationele* aspecten van sturing, zoals overleg, kennisuitwisseling, persoonlijke verhoudingen en onderling vertrouwen.

Hiervoor is reeds beschreven dat het overleg op operationeel niveau tussen de verschillende partijen nogal wisselend wordt uitgevoerd en navenant wordt gewaardeerd. Volgens een aantal van hen, met name werkcoaches, schiet het tekort om hun werk goed te kunnen doen, anderen zijn tevreden over de korte lijntjes bijvoorbeeld tussen de werkbegeleider en de ontwikkelcoaches. We zien ook verschillen tussen de LPC's wat betreft de kwaliteit van de relaties met het projectteam. Waar in het ene LPC de contacten geolied lijken te verlopen, zijn de contacten bij het andere LPC met leden van het projectteam veel minder frequent, oppervlakkiger (althans nauwelijks inhoudelijk over de voortgang van deelnemers) en zijn er in het verleden persoonlijke fricties geweest.

Het onderlinge vertrouwen tussen verschillende actoren is soms goed, maar soms ook slecht. Er is niet altijd vertrouwen in elkaars competenties en elkaars motieven. Enkele werkcoaches, en ook leden van het projectteam, uiten twijfels bij de motivatie van sommige sociaal ondernemers. Ze zouden deelnemers als goedkope arbeidskrachten zien en te weinig oog hebben voor het investeren in hun ontwikkeling. Voor enkele werkcoaches is dit een reden om geen werkzoekenden naar een LPC te verwijzen. Vanuit het project is ook de indruk dat enkele sociaal ondernemers soms meer belang hechten aan hun bedrijfsvoering in plaats van hun sociale oogmerk:

"En als ik zoiets hoor, dan moet ik naar de ondernemer en zeggen van: joh, we hebben van tevoren - dat is ook een duidelijke richtlijn naar de ondernemer: jouw productie mag niet afhangen van onze deelnemers. Dus hebben zij een training, moeten ze altijd naar een training, want dat is een goed beeld voor hun ontwikkeling. Heb jij een probleem met je catering? Ja, dan is het jouw

probleem, zo zit ik er ook in.” (Medewerker projectorganisatie)

Een ondernemer die hiervan wordt beticht ontkent ten stelligste dat de bedrijfsvoering afhankelijk is van de deelnemers. De moeizame relatie met het project wordt door de ondernemer geweten aan slechte communicatie en gerichtheid op controle in plaats van samenwerken aan een te ontwikkelen project. Er is een vertrouwensbreuk en deze ondernemer vermoedt dat er met dubbele maten wordt gemeten.

“Maar dan denk ik van, betekent dat dan dat ik als ervaren ondernemer geen feedback mag geven of moet ik dan overal akkoord meegaan? Is het dan zo dat als de gemeente zegt van, [sociaal ondernemer] wil je springen, dat ik zeg van, hoe hoog? Dat is toch niet zo, dat zeg ik ook, het is geen samenwerking. Wat ik vind, dat als jij samen iets voor deze doelgroep ontwikkelt, dan moet je gewoon zo met de handen in elkaar, hoe noem je dat, en dan moet je samenwerken. En dat betekent ook dat ik moet kunnen aangeven als ik denk dat ik het ergens niet mee eens ben of als ik denk dat er iets misschien een ander idee...” (Sociaal ondernemer)

Dit citaat laat ook zien dat deze sociaal ondernemer niet het idee heeft dat er nauw samen opgetrokken wordt om een nieuwe, effectieve interventie te ontwikkelen voor werkzoekenden. Eerder beschrijft betrokkene de relatie met de projectorganisatie als een opdrachtgever – opdrachtnemer-relatie, waarin weinig ruimte is voor inbreng vanuit de visie en ervaringen van de sociaal ondernemer en er weinig kennisuitwisseling is:

“Maar wat ik ook vind, ik vind eigenlijk dat je als ondernemers ook gewoon van elkaar moet leren en samenwerken. En dat is absoluut niet het geval. (...)”  
Interviewer: Maar goed, er zijn nog zes, zeven sociale ondernemers die daarmee bezig zijn. En daar kan je toch ook samen iets mee doen?  
“Ik denk van wel, maar ja, er is gewoon geen samenwerking. Dus geen samenwerking met de LPC-organisatie zelf, maar ook met de LPC's is er niets. Ik denk dat dat wel belangrijk is echt om te slagen.” (Sociaal ondernemer)

We weten niet of andere sociaal ondernemers deze zelfde ervaring hebben. Er worden door de projectorganisatie wel kwartaaldagen georganiseerd met de sociaal ondernemers om kennis met elkaar te maken en ervaringen uit te wisselen.

“Ik moet zeggen dat - in z'n algemeenheid - ik de samenwerking als prettig ervaar. De ondernemers staan open, denken mee. We trekken ze heel nauw naar ons toe. We hebben iedere keer, één keer per drie maanden - is niet zoveel - een kwartaaldag met de ondernemers. En dan gaan we brainstormen en vertellen over de locaties, blabla. Ik vind het belangrijk dat ze van mekaar ook... Contact krijgen met elkaar. En dat ze met elkaar van elkaar leren, weet je wel. En je ziet dat dat gewoon goed helpt. Ze gaan mekaar opzoeken en bij mekaar kijken. Ik vind de samenwerking goed.” (Medewerker projectorganisatie)

Of dit een effectieve manier is, is nog maar de vraag. Heel erg leven doet het bij de sociaal ondernemers niet.

#### 4.5.3 Samenwerking met woningcorporatie en MKB

De woningcorporatie staat mede aan de oorsprong van de LPC's, zij het dat hun perspectief met name ingekleurd werd door de behoefte van een revitalisering van de maatschappelijke functie van de publieke ruimtes in de flats. Door het opnieuw starten van een horecafunctie en een ontmoetingsruimte voor allerlei activiteiten, hoopt de corporatie dat de LPC's kunnen bijdragen aan de sociale cohesie en bijvoorbeeld de bestrijding van eenzaamheid onder bewoners van de verzorgingsflats.

Later is dit idee vanuit een van de eerste betrokken sociaal ondernemers en de gemeente verrijkt met de gedachte om de LPC's ook als een re-integratie-instrument te gebruiken – toen ook is de term LPC ontstaan.

De woningcorporatie heeft de eerste contacten met de sociaal ondernemers uit de eerste LPC's gelegd, vanuit dit perspectief. Met twee sociaal ondernemers zijn vanuit de woningcorporatie

bruikleenovereenkomsten gesloten, waarmee zij slechts tegen stook- en servicekosten gebruik kunnen maken van deze horecaruimtes, incl. alle voorzieningen en apparatuur. Twee andere sociaal ondernemers hebben een huurovereenkomst (gehad) waarbij wel huurpenningen worden betaald. Eén op eigen verzoek omdat de bruikleenovereenkomst maandelijks opzegbaar is en hij ging investering in de locatie, de andere had voor de status als LPC al een huurovereenkomst voor dezelfde ruimte.

De woningcorporatie heeft soms wel evaluatie-gesprekken met de sociaal ondernemers over de voortgang van de maatschappelijke functie, maar in andere gevallen ook weer niet of nauwelijks.

In operationele zin is de woningcorporatie beperkt betrokken. Ze faciliteert de sociaal ondernemers en heeft een gebruikersovereenkomst voor de horecavoorzieningen. Vanuit de corporatie wordt het gebruik van de wijkrestaurants gepromoot. Graag zou de corporatie uitbreiding van de dienstverlening zien (naast ontmoeting en horeca) voor de bewoners van de verzorgingsflats, waarbij gedacht kan worden aan een receptie- en gastvrouwfunctie of schoonmaakwerkzaamheden en dergelijke. Vanuit de woningcorporatie wordt met de sociaal ondernemers meegedacht over mogelijkheden om de maatschappelijke functie verder te ontwikkelen. Ook worden sociaal ondernemers geholpen om contacten in de wijk te leggen via het netwerk van de woningcorporatie.

Mogelijk zou de afstemming tussen partijen in de toekomst beter kunnen:

“En dan zie je: we willen allemaal hetzelfde, maar we hebben wel allemaal andere belangen. Uiteindelijk denk ik wel dat we moeten zeggen: als het goed is voor die partij, is het ook goed voor die partij. Misschien doen we dat nog wel te weinig. (...) Zijn we allemaal tevreden met wat er is gebeurd en wat missen we? Ik had meer kandidaten ... Of: ik had meer open moeten zijn of meer activiteiten voor de bewoners moeten doen. Of: we hebben alles nu gedaan, maar iedereen is blij, behalve de bewoners.

Dan hebben wij het ook niet goed gedaan.”  
(Vertegenwoordiger woningcorporatie)

Voor het MKB Rotterdam Rijnmond is een actieve rol voorzien in de uitstroombevordering van deelnemers uit het LPC richting betaald werk in het (lokale) MKB. Volgens het projectplan zou deze werkgeversorganisatie een rol vervullen in de ontwikkeling van het leerwerktraject, bijdragen aan de vacaturevervulling van ondernemers en jobcoaching bieden na indiensttreding van de nieuwe werknemer.

In de beleving van de betrokkenen van MKB Rotterdam Rijnmond faciliteren zij het LPC vooral door communicatie en toeleiding naar werkgevers. De communicatie bestaat uit nieuwsbrieven en een magazine waarin aandacht besteed is, onder meer door een interview met de programmamanager, over de mogelijkheden die het LPC kan bieden.

Voor de toeleiding naar werk beschikt MKB Rotterdam Rijnmond over het (bestaande) aanbod van het Werkoffensief. Daarbij zijn zo'n 75 werkgevers aangesloten. Dat zijn individuele werkgevers, maar ook bemiddelings- en uitzendorganisaties die elk weer een groter netwerk onder werkgevers hebben. Om de drempels te verlagen kan vanuit Werkoffensief jobcoaching (deels) worden gefinancierd en kunnen reiskosten voor werkzoekenden worden vergoed. Daarnaast kan, indien er een 'eindwerkgever' is, nadere functiegerichte scholing of training worden geboden. In de visie van MKB Rotterdam Rijnmond vervult het LPC een voortraject voor het Werkoffensief waarin werkzoekenden 'werkfit' worden gemaakt om bemiddeld te worden naar werkgevers.

Tot nu toe is er vanuit het LPC van de dienstverlening van het Werkoffensief geen gebruik gemaakt, anders dan in het projectplan is voorzien. Dat wordt vanuit de werkgeversorganisatie wel enigszins betreurd omdat het beleid van MKB Rotterdam Rijnmond is om fijnmazig, zelfs op wijkniveau, te zoeken naar matching tussen werkzoekenden en werkgevers.

Dat sluit aan bij de ambitie van het LPC om wijkgestuurd te werken.

“Maar ik denk dat er uiteindelijk die follow-up he, communiceren is goed, maar uiteindelijk die follow-up en die verfijning in die wijken op een gegeven moment, misschien zouden we in die samenwerking nog eens een keer goed na moeten denken: hoe kunnen we dat nog beter met elkaar doen?”  
(Vertegenwoordiger MKB RR)

#### 4.6 Samengevat

In dit hoofdstuk is uitgebreid stilgestaan bij de uitvoeringspraktijk. Geconstateerd is dat het aantal deelnemers veel lager ligt dan de beoogde target. Meer dan de helft van de aanmeldingen bij het LPC is niet gestart om een veelheid van redenen, maar met name (fysieke) belemmeringen en een gebrekkige motivatie worden vaker genoemd. De bereikte groep is in vergelijking met de totale bijstandspopulatie vaker vrouw, relatief jonger, heeft iets langer een uitkering en zijn vaker alleenstaand ouder.

De diverse partijen zijn kritisch op de wijze waarop het aanmeldingsproces is verlopen. Dat heeft deels te maken met het hebben van grip op de kandidaten die worden voorgedragen, deels met onduidelijkheid voor wie het LPC nu een geschikt instrument is. Aanvankelijk was motivatie van de werkzoekende het enige toegangscriterium, later is men scherper gaan kijken naar de beheersbaarheid van (veronderstelde) belemmeringen. En dat betekent bijvoorbeeld dat werkzoekenden reeds ondersteuning krijgen bij andere, bijv. financiële of psychosociale, problemen.

Er is een globale overeenstemming over de rolverdeling tussen betrokken actoren werkbegeleiders/sociaal ondernemers, ontwikkelcoaches, werkcoaches en jobhunter. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat er sprake is van ‘grensgeschillen’. Sociaal ondernemers (of hun werkbegeleiders) die liever wat meer begeleiding bieden en langer begeleiding bieden (ook in de uitstroomfase) en dat in de praktijk soms ook doen. De jobhunter

vindt dat de sociaal ondernemers zich strikt tot de begeleiding bij werkvaardigheden dienen te beperken. De ontwikkelcoaches die verantwoording afleggen tegenover de eindverantwoordelijke werkcoaches, maar soms ook eigenstandige beslissingen nemen in verband met scholing of organisatie van voorzieningen als kinderopvang. En werkcoaches (zie later) die vinden dat ze te weinig betrokken zijn en op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen van hun deelnemers.

Bezien we de doelen van de begeleiding dan blijkt er een verschil te zijn hoe deelnemers die formuleren en de uitvoerend professionals. Waar de deelnemers het einddoel van werk of een diploma benadrukken, wijzen de uitvoerend professionals vooral op het belang van wat ook wel wordt genoemd ‘arbeidsethiek’ of ‘werkfit’ maken: het gaat veel meer om algemene werkvaardigheden eigen maken zoals op tijd komen, afspraken nakomen, omgaan met leidinggevenden, e.d.

Over de werkzaamheden en de mogelijkheden om verschillende taken te kunnen oefenen of uitproberen zijn deelnemers doorgaans tevreden. Toch is het in het verleden niet altijd goed gegaan omdat deelnemers slechts bepaalde taken mochten uitvoeren. Enkele (ex-)deelnemers met wat meer ervaring in de horeca geven aan dat ze te weinig in de gelegenheid zijn gesteld om arbeidsrelevante ervaring op te doen.

Het zwaartepunt van de begeleiding ligt bij de werkbegeleiders van de sociaal ondernemers. Daarover zijn deelnemers doorgaans tevreden. Het geduld, de ruimte om fouten te maken, de veiligheid op de werkvloer worden geprezen. De rol van de ontwikkelcoaches en werkcoaches in de begeleiding is in vergelijking hiermee beperkt. De contacten zijn minder frequent en beperken zich voor veel deelnemers tot praktische regelingen (zoals regelen van OV-vergoeding).

Het beeld over de inzet van scholing is onduidelijk. Uit de registratie lijkt dit in beperkte

mate te zijn ingezet, maar dat zou een onderschatting zijn volgens de projectorganisatie. Vaker is scholing in de vorm van cursussen of trainingen aangeboden, maar er zijn ook belemmeringen bij deelnemers (schooltijden, reistijd, taalbeheersing) die dat verhinderen. De scholing is niet altijd op individuele maat aangeboden. Zowel enkele werkbegeleiders als deelnemers melden dat deelnemers scholing kregen die niet paste bij hun behoeften of die ze eerder hadden gehad.

De inzet van instrumenten als de werkweekagenda en open badges is op zijn best wisselend te noemen. De bedoeling achter deze instrumenten is niet altijd duidelijk, noch hun effectiviteit.

De begeleiding gericht op het wegnemen of omgaan met belemmeringen en ondersteuning gericht op uitstroom zijn, anders dan voorzien, niet structureel georganiseerd binnen het LPC. Daardoor zijn verschillende actoren (werkbegeleiders, ontwikkelcoaches, werkcoaches) in deze 'gaten' gesprongen en hebben naar eigen inzicht deelnemers ondersteund – en soms ook niet. Het hebben van belemmeringen, met name in verband met de mentale of fysieke gezondheid, is nu geen focus van begeleiding geworden, maar eerder een uitsluitingsgrond.

Uitvoerders zouden graag een meer flexibele omgang met de trajectduur zien, met name omdat een aantal deelnemers langere begeleiding en werkervaring behoeft. In de praktijk blijkt overigens dat de gemiddelde trajectduur met 6,5 maanden veel lager ligt dan het maximum van 12 maanden. 10% van de deelnemers heeft langere tijd nodig.

Tot slot is de blik gericht op de samenwerking binnen de LPC's. Geconstateerd is dat de actoren verschillen in visie op wat haalbaar is met de doelgroep van de LPC, hoe doelen kunnen worden gehaald en wat werkzoekenden daarvoor nodig hebben. Voorts zijn er geen eensluidende

opvattingen over wie welk onderdeel van het re-integratieproces het beste voor zijn rekening kan nemen en wie verantwoordelijk is of zou moeten zijn voor bepaalde taken. Tot slot laat de onderlinge afstemming in de uitvoering een wisselend patroon zien, waarover ook niet iedereen tevreden is.

Daar komt bij dat de sturing van de LPC's nog niet goed uitgekristalliseerd is. Naast het contractmanagement, dat niet op orde is, wordt in de literatuur gewezen op het belang van relationele sturing in samenwerking, zeker als gezamenlijk een langer lopend project ontwikkeld moet worden. Zowel ten aanzien van (de kwaliteit van) onderling overleg, gezamenlijke kennisuitwisseling en -opbouw en wederzijds vertrouwen kan geïnvesteerd worden. Enkele partners uiten de wens om een 'échte samenwerking' op te bouwen.

# 5 Resultaten

Met het LPC werden bepaalde einddoelen en uitkomsten beoogd. We beschreven deze eerder bij de interventietheorie (zie hoofdstuk 2). In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten die met het LPC zijn behaald. Paragraaf 5.1 gaat in op de uitstroom naar werk of onderwijs en paragraaf 5.2 geeft een beschrijving van de ervaren veranderingen bij de deelnemers. In paragraaf 5.3 volgt een samenvatting van de belangrijkste resultaten.

## 5.1 Uitstroom naar werk of onderwijs

Medio november 2023 zijn 52 van de 76 gestarte trajecten afgesloten (zie tabel 5.1). Bijna een derde (31%) van de groep met een afgesloten traject is uitgestroomd naar werk, waarvan één deelnemer korter dan drie maanden bij een LPC zat. Het percentage deelnemers dat uitgestroomd

is naar werk ligt bij de vier LPC's aanzienlijk lager dan de 50% die beoogd werd.

Bij de *totale* groep deelnemers met een afgesloten traject op één van de LPC's is 38% uitgestroomd naar werk en 7% is toegeleid naar onderwijs. Een kanttekening bij de uitstroom naar werk is dat negen deelnemers een relatief korte periode bij het LPC zaten (< drie maanden), wat de vraag oproept of de uitstroom naar werk bij deze deelnemers gerealiseerd is door deelname aan het LPC. Wanneer we deze negen deelnemers niet meerekenen, ligt het percentage deelnemers dat uitstroomt naar werk lager, namelijk op 29%. Bijna de helft (46%) heeft langer dan vijf jaar een bijstandsuitkering.

Tabel 5.1. Aantal deelnemers dat is uitgestroomd naar werk of toegeleid is naar onderwijs\*

LPC	Gestarte trajecten	Lopende trajecten	Afgesloten trajecten	Uitstroom werk**	Toeleiding onderwijs**
LPC's in onderzoek	76	24	52	16 (31%)	1 (2%)
- Beverwaard-IJsselburgh	14	0	14	5 (36%)	0 (0%)
- Carnisse-Koco	41	12	29	9 (31%)	0 (0%)
- IJsselmonde-Rotterdam Kookt	12	5	7	1 (14%)	0 (0%)
- Lombardijen-Sanna op Zuid	9	7	2	1 (50%)	1 (50%)
Overige LPC's	84	35	49	22 (45%)	6 (12%)
Totaal	160	59	101	38 (38%)	7 (7%)

\*peildatum 14 november 2023

\*\*percentage is berekend t.o.v. het aantal afgesloten trajecten

Ruim de helft van de afgesloten trajecten is beëindigd vanwege een andere reden dan uitstroom naar werk of toeleiding naar onderwijs.

Redenen die vaak genoemd zijn, zijn belemmeringen, met name fysieke



belemmeringen, en niet gemotiveerd zijn (tabel 5.2).

Tabel 5.2. Redenen voor beëindiging traject.

Niet gemotiveerd	8	14%
Belemmeringen:		
- Fysieke belemmeringen	11	19%
- Psychische belemmering	8	14%
- Multiproblematiek	6	11%
Einde samenwerking (vanwege stoppen LPC)	4	7%
Conflict op de werkvloer	5	9%
Maximale trajectduur	2	4%
Onbekend	1	2%
Diversen	12	21%

## 5.2 Ervaren veranderingen bij deelnemers

Werkbegeleiders en sociaal ondernemers benoemen dat ze deelnemers positief zien ontwikkelen gedurende het leerwerktraject. Ze zien vooral dat deelnemers meer zelfvertrouwen krijgen en weer meer in zichzelf gaan geloven. Deelnemers laten zien dat ze meer durven, ze gaan zich meer uiten en ze gaan ook steeds meer zelf keuzes maken. Een sociaal ondernemer benoemt dat er ook deelnemers zijn die merken dat ze meer kunnen dan dat ze dachten.

“We hadden laatst een deelnemer, die had... We doen empowerment. We hebben een soort verplicht pakketje. ‘Verplicht’ klinkt een beetje eng, maar iedereen doet wel de empowerment. Ja ‘ze moeten’, dat vind ik altijd zo zwaar. Dus de werkweekagenda, de Open Badge en de empowerment. En dat iemand dan zegt: ja, maar ik ben ook gewoon belangrijk, ik doe er ook toe. Dat wij zeiden: hè? Zeg jij dat, serieus? En zij zit dan vol trots na twaalf jaar op de bank te hebben gezeten bij ons aan tafel. Ja, dat is eigenlijk wel mijn doel.” (Ontwikkelcoach)

“Nou, de persoon is meer zelfverzekerder. Begint meer te praten. Begint meer dingen te uiten. Maakt ook keuzes voor haarzelf. Laat geen keuzes maken. Dat

is al heel belangrijk. Dat ze wel zegt van: “Nou ja, ik heb toch wel liever...” Snap je?

Ja, ja, het is gewoon een bepaalde groei en verantwoordelijkheid die ze op een gegeven moment nemen. Discipline, ja, er zijn zoveel dingen te noemen. Ja, maar ook gewoon dat je oprecht ziet dat het goed gaat met iemand. Iemand zit lekker in zijn vel, dat iemand lekker in zijn vel zit, zich goed voelt, blij is.” (Werkbegeleider)

“Ik denk wat heel erg goed werkt is dat uiteindelijk de deelnemers zelfvertrouwen hebben. Ja, dat ze geloven in zichzelf. Dus daar moet je echt aan gaan werken, aan het zelfvertrouwen. En ja, dat is natuurlijk een langdurig proces. Maar wat ik wel zie is dat de mensen die hier komen, en dat geldt voor wie dan ook. Of dat nou betaald, onbetaald, vrijwillig, een stage, iedereen gaat hier wel beter weg. En dat is omdat we elkaar waarderen, de waardering krijgen en ontvangen van de mensen die hier komen. Eten bijvoorbeeld. Of activiteit. Dus dat doet ook wel iets met het zelfvertrouwen.” (Sociaal ondernemer)

Werkcoaches benoemen dat ze zien dat werkzoekenden ‘stapjes’ maken. Zo vertelt een werkcoach dat ze groei ziet bij de werkzoekenden die ze heeft aangemeld. Ook hier komt het aspect van zelf keuzes maken naar voren.

"En ik heb haar wel zien groeien. En nu loopt ze niet meer met een mondkapje hoor, nu is ze wel gewoon open maar ik heb haar wel van iemand die heel stil, bescheiden is tot iemand die gewoon echt zegt van: "Ja ik vind dit niet leuk of ik vind dat niet leuk". "(Werkcoach)

**Ook de (ex-) deelnemers benoemen veranderingen bij zichzelf. Wat die veranderingen zijn, varieert per persoon. Uit de interviews met deelnemers komen vooral de volgende veranderingen naar voren.**

### **Sociale veranderingen, meer sociale contacten**

Deelnemers benoemen dat ze weer hun huis uitkomen en dat ze meer onder de mensen zijn. Er zijn deelnemers die meer sociale contacten hebben gekregen of hebben geleerd beter te communiceren met andere mensen. Een voorbeeld is van een alleenstaande moeder die vertelt dat ze door alles wat ze heeft meegemaakt mensenschuw was geworden en hierdoor weinig sociale contacten had.

"Sociale contacten, dat zit niet goed, want ik was eigenlijk op een gegeven moment mensenschuw geworden. Echt waar. Maar qua gevoel had ik zoiets van: ik koos om alleen te zijn. Maar als ik alleen was, had ik het gevoel dat ik iemand nodig had. Dat ik toch wel iemand in mijn omgeving wil. En als dat er is, dan wil je weer alleen zijn. Op dat punt wist ik eigenlijk niet wat ik wilde of waar ik wel mee tevreden zou zijn. En nu ik wel onder de mensen zit, is het gewoon heel fijn. Iedereen is vriendelijk. Ik heb met geen enkel mens iets. Helemaal niks. Het zit allemaal gewoon heel goed." (Deelnemer)

### **Meer zelfvertrouwen, meer voor zichzelf opkomen**

Deelnemers laten meer zelfvertrouwen zien. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting door meer te durven of beter aan te geven wat ze al dan niet willen.

"En open staan. Weet je wat ik bedoel? Open staan? Dus gewoon zeggen wat je van vindt of wat je leuk vindt of wat je niet leuk vindt. Weet je wat ik bedoel? Interviewer: Dat vond u in het begin moeilijk en dat heeft u nu- Respondent: In het begin heel moeilijk, maar nu niet meer." (Deelnemer)

Geactiveerd

Er zijn deelnemers die aangeven actiever geworden te zijn. Ze ervaren dat ze ook minder moe zijn.

Ik vind het leuk hier, omdat vroeger ik was hele dag thuis. En deze tijd, ik ben hier om te werken, is anders. Omdat thuis is altijd, vroeger ik denken altijd moe. Thuis ik word altijd moe, ik weet niet waarom, maar die dingen van thuis worden moe. Maar nu, als ik werken, ik ben weer actief, ik weet het niet. Als ik elke keer naar buiten dan word ik meer actief, ik denk zo. (Deelnemer)

### **Bewuster bezig met hun toekomst**

Er zijn deelnemers die benoemen dat ze door het LPC op weg zijn geholpen, soms wisten ze niet goed waar ze moesten beginnen. Sommige deelnemers zijn zich gaan realiseren dat het belangrijk is om hun taalvaardigheden te verbeteren, als één van de stappen naar meer mogelijkheden qua werk of opleiding, maar ook om beter met anderen te kunnen communiceren. Door het LPC zijn ze gestart met een cursus om hun Nederlandse taal te verbeteren. Sommige deelnemers benoemen dat ze (nog meer) gemotiveerd zijn geraakt.

"Ja, ik heb eerst gezegd ik wil van LPC ze zeggen moet je gaan werken, ik wil graag iets gaan leren, opleiding gaan volgen. Dus van LPC hun helpen van leren en werk gaan zoeken. Dus ik heb gezegd ja mijn taal is niet goed dus ik wil graag eerst taal gaan bouwen, na dat kan wel opleiding volgen." (Deelnemer)

"Als ik goed Nederlands kan praten, kan ik met andere mensen relaties aangaan." (Deelnemer)

"Ook als ik nog niet betaalde baan heb, dit is een stap verder voor mij. Dus is goede ervaring." (Deelnemer)

"Binnen die drie maanden dat je dan toch wel drie cursussen doet, vind ik toch wel knap van mezelf. Ik kreeg ook nog een schouderklop van mijn dochter, zoals ik bij haar doe als zij een voldoende haalt. [...] Ook met het diploma [certificaten] inderdaad. Alles geeft gewoon een fijn gevoel. En het zelfvertrouwen ook wel, dat komt ook beetje bij beetje weer terug." (Deelnemer)

### Verbetering algemene werknemersvaardigheden

Bij verschillende deelnemers komt naar voren dat hun algemene werknemersvaardigheden zijn verbeterd. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting bij deelnemers die aangeven meer structuur te ervaren in de week, zowel op het LPC als thuis.

“Agendabeheer en jij weet, als jij bent thuis, is gewoon maandag is normaal. Maar nu jij weet, maandag ga ik dat doen, dinsdag- Jij hebt die plan voor de hele week. Structuur ook op je werk, ook thuis, ook hier. De tijd jij weet- En je voelt ook een beetje energetic.” (Deelnemer)

“Hoe je omgaat en op tijd, dat hebben ze wel, dat is wel zo. Het is sowieso een bedrijf, beetje afspreken, dus eh- Dat is wel goed, dat vond ik echt goed. Als je daar kom, kom ze van kantoor, spreken met mij. Zoals toen eh, zaken een beetje, ging de telefoon, dat heb ik geleerd. Regeltjes, op tijd, al die dingen heb ik geleerd.” (Uitvaller)

### Vakvaardigheden: wisselende ervaringen

Wat vakvaardigheden betreft, zijn de ervaringen wisselend. Er zijn deelnemers die aangeven meer vakvaardigheden geleerd te hebben, bijvoorbeeld in de keuken, maar er zijn ook deelnemers, vaak met wat meer werkervaring, die aangeven weinig geleerd te hebben. Een voorbeeld is van een oud-deelnemer die op een baliefunctie zat en verwacht had meer computervaardigheden te leren. Ze verwachtte een computercursus te gaan volgen en hiervoor een certificaat te krijgen om bij toekomstige sollicitaties te gebruiken.

### Weinig veranderingen

Met name onder de deelnemers die zijn uitgevallen of uitgestroomd valt op dat er deelnemers zijn die wat minder positief zijn over hun ontwikkeling tijdens de periode bij het LPC. Zowel een uitgestroomde deelnemer als een uitgevallen deelnemer zijn beiden teleurgesteld omdat ze verwacht hadden dat ze opgeleid zouden worden voor een functie binnen de horeca. Ze benoemen dat er voor hen weinig is veranderd. Voor de deelnemer die is uitgestroomd

was dit aanleiding om zo snel mogelijk een betaalde baan te vinden.

Een uitstroomer die alleen een specifieke taak bij een LPC mocht uitvoeren, vertelt dat hij op een gegeven moment chagrijnig werd en minder goed in zijn vel ging zitten. *‘Het is misschien alleen maar slechter gegaan uiteindelijk’*. Hij had verwacht meer variatie aan werkzaamheden te mogen uitvoeren, maar dat gebeurde niet. Ook had hij het idee ‘gebuikt’ te worden voor deze specifieke taak. Omdat zijn doel was om zo snel mogelijk werk te vinden, is hij met behulp van een jobhunter na ongeveer twee maanden uitgestroomd naar een baan bij een supermarkt.

Een andere uitstroomer benoemt geen veranderingen, maar geeft aan wel wat van andere mensen geleerd te hebben, al blijft het vaag wat ze hieronder verstaat.

“Natuurlijk je leert toch overal wat. En je bent nooit oud om te leren wat. [...] Even kijken. Andere mensen leren kennen en leren ook van hun, gemeente waren daar, je leert, je hoort, je ziet, en met collega's, dus leert toch wat. Niet dat het niet echt niks was, maar je leert toch wat, wat anders, niet overal is hetzelfde.” (Uitstroomer)

## 5.3 Samenvatting

Er zijn aanmerkelijk minder deelnemers gestart dan beoogd, namelijk 76 deelnemers, terwijl het doel was om 190 deelnemers te laten starten. Bijna een derde (31%) van de groep met een afgesloten traject is uitgestroomd naar werk. Het percentage deelnemers dat uitgestroomd is naar werk ligt bij de vier LPC's aanzienlijk lager dan de 50% die beoogd werd.

Ruim de helft van de afgesloten trajecten is beëindigd vanwege een andere reden dan uitstroom naar werk of toeleiding naar onderwijs. Redenen die vaak genoemd zijn, zijn belemmeringen, met name fysieke belemmeringen, en niet gemotiveerd zijn.

Positieve veranderingen bij deelnemers zijn dat ze meer zelfvertrouwen hebben gekregen, dat ze

meer onder de mensen zijn (meer sociale contacten), dat ze zich weer 'geactiveerd' voelen en meer bewust bezig zijn met hun toekomst. Ook zien we verbetering in werknemersvaardigheden. Wat vakvaardigheden betreft zijn de ervaringen wisselend. Naast positieve veranderingen zijn er ook deelnemers, vooral uitvallers en uitstromers, die weinig veranderingen hebben ervaren.



# 6 Conclusies en discussie

## 6.1 Conclusies

In dit rapport is verslag gedaan van een onderzoek naar vier van de negen Leerpraktijkcentra (LPC's) in Rotterdam-Zuid. Deze Leerpraktijkcentra zijn gevestigd in vastgoed van een woningcorporatie; multifunctionele ruimtes met in ieder geval ook een horecafunctie ('wijkrestaurant'). In deze LPC's werken vooral de gemeente Rotterdam en de uitbatende sociaal ondernemer samen. Doel is enerzijds een (re-)vitalisering van de maatschappelijke functie van deze ruimtes voor de wijk, anderzijds bijdragen aan de re-integratie van werkzoekenden met een bijstandsuitkering in betaald werk of onderwijs. Dit onderzoek is gericht op de re-integratiefunctie van deze LPC's.

De operationele looptijd van de vier LPC's varieerde flink. Een LPC is vanaf het begin af (begin 2021) aan actief geweest en gebleven. Eén LPC is pas een half jaar gestart. Bij een derde LPC is de samenwerking met de sociaal ondernemer na een jaar beëindigd uit onvrede over de kwaliteit van de begeleiding van de deelnemers én de ontwikkeling van de maatschappelijke functie van het LPC. Bij een vierde LPC wordt de samenwerking tussen sociaal ondernemer en gemeente, na ruim een jaar, aanstonds beëindigd na een proces waarin verschillen in verwachtingen, visieverschillen op de aanpak en slechte persoonlijke verhoudingen de samenwerking hinderden.

De centrale vraag in deze studie luidt als volgt:

*Wat zijn de werkzame bestanddelen en organisatorische voorwaarden in relatie tot de (ervaren) resultaten van leerpraktijkcentra voor werkzoekenden?*

Op basis van het projectplan en enkele interviews met het projectmanagement is een interventietheorie opgesteld waarin de

veronderstellingen met betrekking tot doelen, werkzame elementen en doelgroep zijn geëxpliciteerd. Deze interventietheorie is als referentiepunt van dit evaluatie-onderzoek empirisch getoetst.

### Opbrengsten

Het bereik van de LPC's in dit onderzoek is veel lager dan beoogd: 76 in plaats van 190 deelnemers. Eén van de verklaringen voor het lage aantal deelnemers is dat ongeveer de helft van de aanmeldingen niet tot deelname heeft geleid. De meest voorkomende redenen daarvoor waren fysieke belemmeringen en motivatieproblemen. Dezelfde factoren verklaren daarnaast een groot deel van de (voortijdige) beëindiging van trajecten zonder gewenst resultaat.

Van de afgesloten trajecten heeft een derde geresulteerd in uitstroom naar werk (31%) en, een enkeling, naar onderwijs (2%). Hoe nu dit resultaat te beoordelen? Het is evident dat het ver achterblijft bij de verwachte 50% uitstroom uit de uitkering. De vraag is echter hoe realistisch deze target is.

Dit resultaat kan vergeleken worden met andere leerwerk-interventies die hetzelfde principe van 'first place then train' volgen. Een voorbeeld is de methodiek van Individuele Plaatsing en Steun (voor mensen met ernstige psychische problemen). Deze kwam tot 39% plaatsingen, weliswaar met gemiddeld veel langere trajecten van ruim twee jaar (Michon et al. 2014). Bij Fit4Work (voor met name uitkeringsgerechtigden met psychosociale problematiek) startte 18% van de deelnemers in het eerste jaar met betaald werk en dit nam toe tot 24% in het tweede jaar

(Schuring et al. 2016).<sup>7</sup> In dit opzicht is het percentage uitstroom naar werk, al dan niet gedeeltelijk, van deze LPC's alleszins redelijk te noemen. Opvallend is dat de LPC's erin slagen om ook mensen die langdurig van een bijstandsuitkering leven uit te doen stromen: bijna de helft van de uitstromers heeft langer dan vijf jaar een uitkering.

Daarnaast rapporteren deelnemers over (andere) positieve veranderingen door hun participatie in een LPC. Vergeleken met de einddoelen van het LPC volgens het interventiemodel (zie hoofdstuk 2), vinden we in het onderzoek vooral onderbouwing voor 'structuur krijgen' en 'meer eigenwaarde'. Minder onderbouwing zien we voor de verbetering van arbeidsmarktrelevante vaardigheden en meer ervaren mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Deelnemers lijken wel wat bewuster met hun toekomst bezig en wat meer algemene werknemersvaardigheden te hebben ontwikkeld, maar dat ze hierdoor meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt ervaren, daar vinden we weinig aanwijzingen voor. Er is onvoldoende beeld van de mate waarin belemmeringen door de LPC's worden weggenomen of verminderd. Duidelijk is dat in praktische zin (kinderopvang, reiskosten) belemmeringen worden aangepakt en dat deelnemers door persoonlijke groei (zoals zelfvertrouwen en zelfkennis) barrières kunnen overwinnen. Tegelijkertijd is onvoldoende duidelijk of aan belemmeringen als gezondheid, psychosociale problematiek en taalbeheersing in de praktijk tegemoet wordt gekomen.

We zien ook andere veranderingen optreden die niet in het interventiemodel zijn opgenomen. Wat opvalt is dat er deelnemers zijn die in sociaal opzicht veranderingen laten zien. Ze hebben meer sociale contacten en ervaren dat ze minder in een sociaal isolement zitten. Daarnaast zien we dat deelnemers weer in beweging zijn gekomen, ze zijn actiever en voelen zich minder moe.

### Werkzame bestanddelen

In het interventiemodel zijn ex ante diverse werkzame bestanddelen genoemd die zouden moeten bijdragen aan de doelrealisatie van de LPC's. Deze worden hier kort nagelopen. We beginnen met een werkzaam element dat in de praktijk uitermate belangrijk is gebleken.

- **LPC als laagdrempelige, veilige omgeving**  
De sociaal ondernemers en hun werkbegeleiders zien het scheppen van een veilige omgeving waarin werkzoekenden zich in eigen tempo kunnen ontplooien als een belangrijke focus van hun begeleiding. Dat wordt door deelnemers doorgaans inderdaad als zodanig ervaren. Ze voelen zich 'thuis', ervaren ruimte om te oefenen en fouten te maken en ervaren doorgaans een goede band met de werkbegeleiders. Ook (ex-) deelnemers die niet tevreden zijn over wat het LPC hun gebracht heeft, ervaren het LPC doorgaans toch als een prettige en veilige setting.

- **First place then train**  
Dit is het basisprincipe van deze interventie. De veronderstelling is dat door te participeren in een op werk gelijkende omgeving deelnemers praktijkervaring opdoen, meer zelfinzicht en zelfvertrouwen krijgen, professionals meer zicht krijgen op wat capaciteiten en mogelijke belemmeringen bij deelnemers zijn. Bovendien zou door vormen van scholing of training aan te bieden aansluitend bij de praktijk het leereffect groter zijn.

Over de mogelijkheden om werkervaring op te doen zijn de ervaringen wisselend. Diverse deelnemers vinden het prettig dat ze verschillende werkzaamheden binnen het LPC kunnen uitproberen, maar soms is daarvan geen sprake en beperkt het werk zich tot een taak. Vooral deelnemers met weinig werkervaring lijken hier positief over te zijn. Andere deelnemers, met meer werkervaring, ook specifiek in de horeca, zijn minder tevreden,

---

<sup>7</sup> In een periode dat de arbeidsmarktomstandigheden overigens minder gunstig waren dan nu.

omdat ze anders dan zij hadden verwacht onvoldoende in de gelegenheid worden gesteld om specifieke vaardigheden te leren.

Wat betreft het 'train-aspect' is onduidelijk hoeveel training of scholing er nu gegeven is. Volgens de registratie heeft een minderheid van de deelnemers scholing gekregen, maar er is mogelijk sprake van onderregistratie. Tegelijkertijd blijkt ook dat deelnemers niet altijd in staat zijn om scholing te volgen wegens reisafstanden, tijdgebrek of bijvoorbeeld onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal. Bij het scholingsaanbod is niet altijd sprake van individuele maatvoering: de scholing sluit niet altijd aan bij de behoeften van de individuele deelnemer, is soms al eerder gevolgd en blijft soms, ondanks gesprekken daarover, uit.

- Multidisciplinaire aanpak

Het idee was om een multidisciplinaire aanpak op te zetten waarin werk, scholing, zorg of het werken aan belemmeringen en voor uitstroom naar werk of onderwijs een plek zouden krijgen. Zo zou per LPC een multidisciplinair team worden opgezet met onder meer een werkbegeleider, een ontwikkelcoach, de werkcoach, een jobcoach en een wijkteammedewerker.

In de praktijk is de begeleiding van de werkzoekenden vooral gegeven door de werkbegeleider/sociaal ondernemer, de ontwikkelcoaches van de projectorganisatie en de werkcoaches – en dan vooral door de eerstgenoemden. Zowel wat betreft de begeleiding bij (de voorbereiding op) uitstroom naar werk of onderwijs als het werken aan belemmeringen is geen structurele aandacht binnen de LPC's georganiseerd – en wordt door een aantal actoren ook niet gemist. Soms zijn werkbegeleiders, ontwikkelcoaches of werkcoaches in deze lacunes gesprongen en hebben pragmatisch ondersteuning geboden. Maar de organisatie van een systematische en methodische aanpak ten aanzien van uitstroom en zorg ontbreekt. Het laatste verklaart mogelijk ook waarom 'belemmeringen', waaraan zou moeten

worden gewerkt, eerder een contra-indicatie voor deelname aan een LPC geworden zijn.

- Intensieve begeleiding

De werkbegeleiders hebben het meeste contact met de deelnemers en zijn voor hen doorgaans ook de belangrijkste ondersteuners als het gaat om leren in de praktijk, nadenken over wat belangrijke stappen of ervaringen zijn voor hun verdere ontwikkeling, nadenken over benodigde scholing of bijvoorbeeld het omgaan met (praktische) problemen zoals kinderopvang. De werkbegeleiders van de verschillende sociale ondernemingen houden er verschillende aanpakken op na. Soms gestructureerd met periodieke evaluatie-gesprekken, verslaglegging van doelen en de voortgang, soms wat meer 'informeel' met gesprekjes tussen de werkzaamheden door en weinig documentatie in de vorm van een persoonlijk plan of iets dergelijks.

De contacten met de ontwikkelcoaches zijn veel minder frequent. Voor veel deelnemers, en de werkbegeleiders, hebben deze vooral een praktisch karakter; als er vergoeding voor het openbaar vervoer of kinderopvang moet worden geregeld of bijvoorbeeld een bepaalde training of cursus. Er zijn momenten dat de contacten met de ontwikkelcoaches wat intensiever zijn. Dat is aan het begin van het traject als er een intake plaatsvindt en een keuze gemaakt moet worden voor een LPC. En op het moment dat trajecten (voortijdig) lijken te eindigen. Bijvoorbeeld als deelnemers niet meer op komen dagen of als er een vervolg op of alternatief voor het leerwerktraject moet worden gezocht.

De werkcoaches zijn, een enkele uitzondering daargelaten, gedurende het LPC-traject nauwelijks in beeld. Hoewel ze regievoerder zijn over de trajecten van 'hun' werkzoekenden komen zij er doorgaans aan het einde, al dan niet voortijdig, weer aan te pas. Dan gaat het om het zoeken naar een vervolgtraject of (het regelen van) begeleiding bij of na de uitstroom. Soms zijn werkcoaches zelf weinig geneigd om tussentijds

contact te onderhouden, andere klagen dat niet actief worden geïnformeerd over de voortgang van trajecten.

Uitvoerders zouden graag een meer flexibele omgang met de trajectduur zien, met name omdat een aantal deelnemers langere begeleiding en werkervaring behoeft. In de praktijk blijkt overigens dat de gemiddelde trajectduur met 6,5 maanden veel lager ligt dan het maximum van 12 maanden. 10% van de deelnemers heeft langer dan een jaar nodig.

Een interessante bevinding is dat de doelen van de begeleiding door deelnemers zelf doorgaans anders worden geformuleerd dan door de begeleiders. De deelnemers verwachten en streven de bemachtiging van een betaalde baan na of het verwerven van een certificaat of diploma, zodat men op de arbeidsmarkt kan laten zien wat men waard is. De uitvoerend professionals neigen vooral naar minder pretentieuze, kleine doelen, zoals structuur ontwikkelen, leren op tijd te komen, communicatie met de werkgever en dergelijke. Zoals enkele actoren zeggen het gaat soms meer om het aanleren van 'arbeidsethiek' voordat er nagedacht kan worden over het trainen of aanleren meer substantiële of specifieke vaardigheden voor de arbeidsmarkt.

De uitvoering sluit niet altijd aan bij de individuele doelen en motivaties van deelnemers. Ontevredenheid met LPC's komt voort uit het niet kunnen werken aan individuele ontwikkeldoelen met betrekking tot gewenste werkervaring of scholing. Maatwerk is, kortom, niet in alle gevallen tot stand gekomen.

- Inzet van instrumenten: werkweekagenda, 'open' badges, uitstroomprofiel

Over de inzet van instrumenten kunnen we kort zijn: de implementatie van deze instrumenten is zo beperkt dat er in evaluatieve zin geen uitspraken over kunnen worden gedaan. Het uitstroomprofiel is wel het meest sprekende

voorbeeld: niemand weet wat daarmee bedoeld wordt.

Over de werkweekagenda kan wel worden opgemerkt dat de betekenis ervan is veranderd. Werd het in het projectplan nog voorgesteld als een 'methodiek' en een 'coachingstoel', inmiddels wordt als praktisch hulpmiddelje gezien waarmee deelnemers kunnen plannen, en hun werkrooster kunnen naslaan.

Ook de 'open badges' hebben aan betekenis ingeleverd. Aanvankelijk werd het voorgesteld als een instrument waarin vaardigheden van deelnemers worden vastgelegd (een badge), dat digitaal te raadplegen is door werkgevers en daarmee als bewijs van de competentie van de deelnemer kan dienen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om vakvaardigheden als snijtechnieken, maar ook om algemene werkvaardigheden als 'op tijd komen'. Inmiddels wordt het door de professionals, die ermee werken, vooral gezien als een motiverend instrument dat de behoefte van deelnemers aan certificaten vervuld.

### Doelgroep

De doelgroep is vooraf gedefinieerd als een categorie bijstandsgerechtigden die gemotiveerd zijn, talenten hebben voor het MKB Rotterdam, en een reëel perspectief op arbeidsontwikkeling hebben en uitstroom binnen 12 maanden. Deze personen kunnen diverse belemmeringen hebben op het gebied van onder meer gezondheid, taal, problemen thuis, financiën en dergelijke, maar daar kan aan gewerkt worden.

In de praktijk was er onduidelijkheid bij verschillende actoren over de vraag voor wie een LPC eigenlijk een geschikt instrument is. Onder meer in termen van 'afstand tot de arbeidsmarkt' waren sommigen van mening dat de interventie, bij gebrek aan begeleiding gericht op zorg, alleen passend is voor mensen met een 'korte' afstand. Anderen zien het eerder als een opstap voor mensen die een 'langere' afstand hebben om wat



eerste ervaringen op te doen in een langer proces naar re-integratie.

Was aanvankelijk motivatie het enige criterium voor toetreding tot een LPC, later is scherper geselecteerd. Waar belemmeringen voorgesteld werden als een focus van de begeleiding, zijn ze eerder als uitsluitingsgrond gaan fungeren. Nu is de consensus dat problemen 'beheersbaar' moeten zijn, in die zin dat er reeds begeleiding op georganiseerd moet zijn.

### Organisatie: de samenwerking in het LPC

Tot slot is gekeken naar de organisatorische voorwaarden voor de uitvoering van een LPC. De blik daarbij vooral gericht op de samenwerking tussen de betrokken partijen, omdat die veel invloed heeft gehad op de dagelijkse uitvoeringspraktijk. In de literatuur over publiek-private samenwerking worden twee elementen als essentieel gezien voor een effectieve samenwerking: doelcongruentie en sturing.

- Doelcongruentie

Geconstateerd is dat de actoren verschillen in visie op wat haalbaar is met de doelgroep van een LPC, hoe doelen kunnen worden gehaald en wat werkzoekenden daarvoor nodig hebben. Voorts zijn er geen eensluidende opvattingen over wie welk onderdeel van het re-integratieproces het beste voor zijn rekening kan nemen en wie verantwoordelijk is of zou moeten zijn voor bepaalde taken. Tot slot laat de onderlinge afstemming in de uitvoering een wisselend patroon zien. Over de kwaliteit van de operationele afstemming is men soms tevreden, soms ontevreden en soms is die zo goed als non-existent.

- Sturing

De sturing van de LPC's vertoonde in de onderzoeksperiode gebreken. Het contractmanagement is niet goed verzorgd en krijgt nu, met het motto 'basis op orde', de broodnodige aandacht van het projectmanagement. Daarnaast wordt in de literatuur gewezen op het belang van wat men

noemt 'relationele' sturing, zeker als gezamenlijk een langer lopend project ontwikkeld moet worden. Zowel ten aanzien van (de kwaliteit van) onderling overleg, gezamenlijke kennisuitwisseling en -opbouw en wederzijds vertrouwen kan geïnvesteerd worden. Enkele partners uiten de wens om een 'échte samenwerking' op te bouwen.

## 6.2 Discussie

Tot slot van dit rapport bespreken we de implicaties van de onderzoeksbevindingen en worden enkele aanbevelingen geformuleerd.

De gemeente Rotterdam heeft in enkele jaren tijd naast de vier in het onderzoek betrokken LPC's nog zeven LPC's opgezet en gefinancierd in Rotterdam-Zuid. Op dit moment zijn er nog negen operationeel. Men wil graag door met deze aanpak. In het nieuwe beleidskader "Werk is geweldig!" (Gemeente Rotterdam 2023) is aangekondigd dat nog twee LPC's worden geopend in sectoren met kansrijke beroepen, bijvoorbeeld in verband met de energietransitie.

Veel energie is gestopt in de opzet en start van de verschillende LPC's. De implementatie van de oorspronkelijke ideeën zijn, wellicht mede daardoor, nog onvolledig en er liggen organisatorische vraagstukken. Hoewel het bereik van de LPC's verbleekt bij de oorspronkelijke ambities, is het resultaat in termen van plaatsing in betaald werk en, soms, onderwijs redelijk te noemen, ruwweg vergelijkbaar met enkele andere praktijken met een 'first place then train'-benadering.

De afwijkingen van de oorspronkelijke interventietheorie lijken vooral ingegeven door praktische argumenten (tijd, capaciteit, aandacht voor uitbreiding). Inhoudelijke argumenten die aangeven waarom onderdelen van de theorie in de praktijk niet werken, zijn in dit onderzoek niet gevonden. Dus de interventietheorie kan nog steeds als een waardevol uitgangspunt dienen. Je kunt redeneren dat er een goede kans op een grotere effectiviteit is bij doorontwikkeling van

het LPC in oorspronkelijke richting. We bespreken deze punten hieronder en doen suggesties voor verbetering.

### Multidisciplinaire benadering

Het is evident dat de werkwijze in de praktijk nog geen goede afspiegeling is van het oorspronkelijke idee waarin werken, leren en 'zorg' (omgaan of wegnemen van diverse belemmeringen) worden gecombineerd. Ten aanzien van leren is geconstateerd dat er te weinig inzicht is in de effectieve inzet van scholing of trainingen. Het verdient aanbeveling te doordenken of scholing nu voldoende systematische aandacht krijgt in de ondersteuning van werkzoekenden en, zo nee, dat element structureel beter in te bedden. Daarbij ook de aansluiting te zoeken bij de individuele doelen van het 'informeel' leren in het LPC.

Door alle actoren wordt voldoende aandacht voor uitstroom naar betaald werk niet gemist. Dat is een onbetwist punt voor de verdere ontwikkeling van de LPC-aanpak. Ook hier de aanbeveling om structurele aandacht voor begeleiding gericht op uitstroom binnen de LPC-organisatie te regelen. Daarbij kan uiteraard ook gebruik worden gemaakt van instrumenten van de afdeling Instrumentenhuis en het Werkgeversservicepunt Rotterdam. Schakel ook het netwerk en de instrumenten van MKB Rotterdam Rijnmond in, zoals aanvankelijk de bedoeling was.

Of het wegnemen van belemmeringen, de 'zorg'-component, conform de oorspronkelijke plannen voldoende ontwikkeld is binnen de LPC-aanpak, is de vraag. De vervolgvraag is of daarom op dit moment werkzoekenden worden uitgesloten van een LPC-traject die mogelijk wel met bijvoorbeeld psychosociale ondersteuning op zinvolle wijze zouden kunnen deelnemen. Daarom bevelen we aan om de 'zorg'-component binnen het LPC meer aandacht te bieden zoals oorspronkelijk was bedoeld, opdat kan worden vastgesteld of inderdaad zo meer werkzoekenden succesvol geïncorporeerd kunnen worden. De ervaringen die

elders zijn opgedaan met methodieken als IPS en Fit4Work bieden perspectief.

### Maatwerk

Hoewel binnen de trajecten in globale zin rekening gehouden wordt met de wensen van de deelnemers, bestaat de indruk dat de maatvoering sterker kan. Het werk-, leer- en ondersteuningsaanbod blijkt niet altijd voldoende aan te sluiten bij de behoeften, ambities en mogelijkheden van de deelnemers. Meer finetuning van de ondersteuning en het aanbod bij persoonlijke leer- en ontwikkeldoelen, alsmede ambities ten aanzien van uitstroom of, uiteindelijk, een beroepsopleiding gaan volgen, lijkt gewenst. Kies radicaal voor individueel maatwerk.

### Professionalisering

Geconstateerd is dat de opvattingen over een goede aanpak en ook het feitelijke handelen nogal variëren tussen de verschillende betrokken actoren. Van eenduidig en systematisch professioneel handelen is nog geen sprake. Het verdient aanbeveling om de weg naar meer methodisch handelen in te slaan, teneinde risico's van onvoldoende aansluiting op wat werkzoekenden nodig hebben, van inadequate dienstverlening, van gebrekkige onderlinge afstemming en een diffuus imago (waar staat een LPC voor?) te vermijden.

Twee wegen kunnen daarbij worden bewandeld. Allereerst is het aan te bevelen om methodische kennis van elders te benutten. Een inspiratiebron kan de al eerdergenoemde methodiek van IPS zijn. Recent is Supported Employment, een toepassing van IPS, binnen de gemeentelijke afdeling Rotterdam Inclusief geïntroduceerd. Deze praktijk kan heel leerzaam zijn voor de LPC's. Ook een andere nabije, gemeentelijke praktijk kan een inspiratiebron vormen. Bij het team ExIT wordt al heel lang gewerkt met een interdisciplinair team dat zich richt op de re-integratie van werkzoekenden met psychosociale problematiek. In dit interdisciplinair overleg zijn diverse expertises vertegenwoordigd die

gezamenlijk kijken naar wat een werkzoekende nodig heeft.

Tweede weg is het organiseren van interne leerprocessen. De LPC's zijn een betrekkelijk nieuw initiatief waarmee nieuwe ervaringen worden opgedaan en een werkwijze wordt ontwikkeld. Tot nu toe vindt er nauwelijks kennisuitwisseling plaats tussen de vele direct betrokken actoren van zowel gemeente als sociaal ondernemers. Ervaringskennis delen, leren van elkaar en een gezamenlijke visie ontwikkelen op wat goede ondersteuning van werkzoekenden binnen een LPC is, zijn belangrijk voor de doorontwikkeling van de LPC's.

De combinatie van externe kennis en interne leerprocessen zouden een eenduidig en gedeeld methodisch kader moeten opleveren en een meer systematische handelwijze gericht op het ontwikkelen van de werkzoekenden.

### Samenwerking

Dat verder ontwikkeling van de samenwerking aandacht verdient, behoeft na het voorafgaande nauwelijks betoog. De vraag is wat daarbij aandachtspunten zijn.

Op operationeel niveau betreft dat de nadere afbakening van rollen, taken, overleg en informatie-uitwisseling. Een belangrijk aandachtspunt voor een multidisciplinaire samenwerking is of de relevante expertises op uitvoeringsniveau voldoende zijn georganiseerd. Zowel wat betreft de dagelijkse ontwikkelingsgerichte begeleiding, de begeleiding gericht op uitstroom als de begeleiding bij persoonlijke problemen of belemmeringen. Wat het laatste betreft wordt vanuit het veld de behoefte aan meer psychosociale ondersteuning aangegeven.

Speciale aandacht verdient de relatie tussen LPC's en de gemeentelijke uitkeringsinstantie. De werving, selectie en toeleiding van kandidaat-deelnemers verloopt niet goed – de helft keert immers onverrichter zake terug. Voor een deel heeft dit te maken met onbekendheid van het LPC

in het algemeen, niet weten wat de meerwaarde is van het LPC ten opzichte van andere aanpakken en gebrekkige communicatie tussen werkcoaches en LPC-medewerkers. Investeren in deze relatie loont. Door betere informatievoorziening over de LPC's, waarin ook duidelijk aangegeven wordt voor wie deelname aan een LPC effectief is. Door betere afstemming en overleg tussen werkcoaches en LPC-medewerkers. Het initiatief om werkcoaches en ontwikkelcoaches gezamenlijke intakes te laten doen, is in dit licht een stap in de goede richting.

Ten aanzien van de governance zou meer ingezet kunnen worden op wat genoemd is de 'relationele' sturing. Meer kennisuitwisseling, investeren in gereguleerd overleg, een participatieve vorm van samenwerking met gezamenlijke besluitvorming over de ontwikkeling van de aanpak en organisatie kunnen bijdragen aan wat een sociaal ondernemer als hartenkreet voor de nabije toekomst uitte: échte samenwerking.

### Tenslotte: onderzoek en kennisdeling

Om meer zicht te krijgen op de effectiviteit van een LPC is het aan te bevelen om de resultaten van de LPC's te blijven monitoren. Betrek onderzoekers bij het nadenken over indicatoren en zorg voor een eenduidige manier van registreren. Denk tevens na over hoe meer inzicht te krijgen is in welke mate deelnemers duurzaam uitstromen.

Om beter zichtbaar te maken welke mechanismen in de begeleiding/aanpak een rol spelen bij het bereiken van de einddoelen, zou nader onderzoek nodig zijn. Dit zou kunnen in de vorm van een casuonderzoek waarin een groep deelnemers longitudinaal wordt gevolgd.

Een mooie ambitie zou kunnen zijn om, na doorontwikkeling en blijvende positieve resultaten, de aanpak van de LPC's te beschrijven en aan te melden bij de Databank Effectieve Sociale Interventies van Movisie. Dit draagt bij aan verdere kennisverspreiding van succesvolle aanpakken voor bijstandsgerechtigden.

# Literatuur

Aa, P. van der, L. Bakker, L. de Bell en T. Wentink (2023) *Het realiseren van maatschappelijk waardevol werk in een parallelle arbeidsmarkt. Analyse kader voor de lerende evaluatie experimenten waardevol werk op basis van inzichten uit onderzoeksliteratuur*. Rotterdam/Utrecht: Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht.

Butte, D., Reijnen, J.M. (2018). *Evaluatie Wijkgestuurd Werken W&I*. Gemeente Rotterdam: afdeling Onderzoek en Business Intelligence.

Echtelt, P. van, E., E. Eggink en K. Sadiraj (2023) *Een brede blik op bijstand*. Den Haag: Sociaal-Cultureel Planbureau.

Gemeente Rotterdam (2021) *Leerpraktijkcentra Rotterdam Zuid. Projectplan EFRO – Kansen voor West II – REACT-EU*.

Gemeente Rotterdam (2023) *Werk is geweldig! Beleidskader participatie 2023 – 2026*.

Michon, H., J.T. van Busschbach, M. van Vught en A.D. Stant (2014) *Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland; verslag van een gerandomiseerde gecontroleerde effectstudie*. Utrecht: Trimbos-instituut.

NPRZ (2019), *Uitvoeringsplan 2019-2022*. Rotterdam: Programmabureau NPRZ.

Schuring, M., R. van Rijn, A. Burdorf (2016) *Evaluatie Fit4Work. Effectiviteit van een integrale aanpak gericht op snelle toeleiding naar betaald werk van mensen met psychische problematiek*. Rotterdam: Erasmus MC.

Vooijs, M., K. Putnik, L. Hermans, B. Fermin, A. Hazelzet & J. van Genabeek (2019) *Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking*. TNO.

Vukadin, M., F. Schaafsma, H. Michon, B. Cillekens, P. van de Ven, T. Juurlink en J. Anema (2022) *Evaluation of an implementation strategy for Individual Placement and Support in the Netherlands: a 30-month observational study*. In: *BMC Psychiatry* (2022) 22:473 <https://doi.org/10.1186/s12888-022-04121-9>

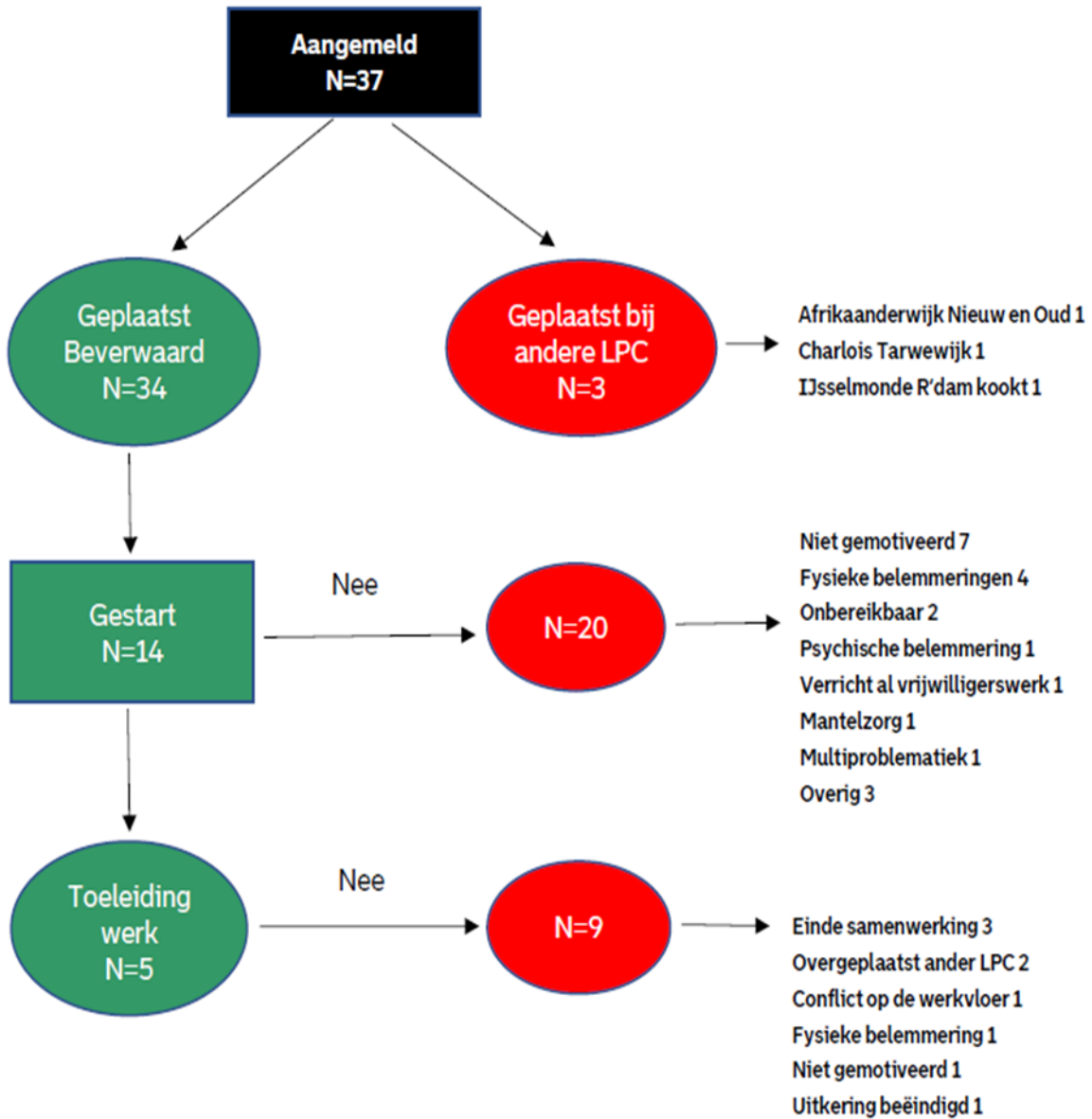
Winter, L. de, C. Bergmans, Ch. Couwenberg en J. van Weeghel (2020) *Individuele Plaatsing en Steun (IPS) in Nederland: praktijk en onderzoek*. Utrecht: Kenniscentrum Phrenos.

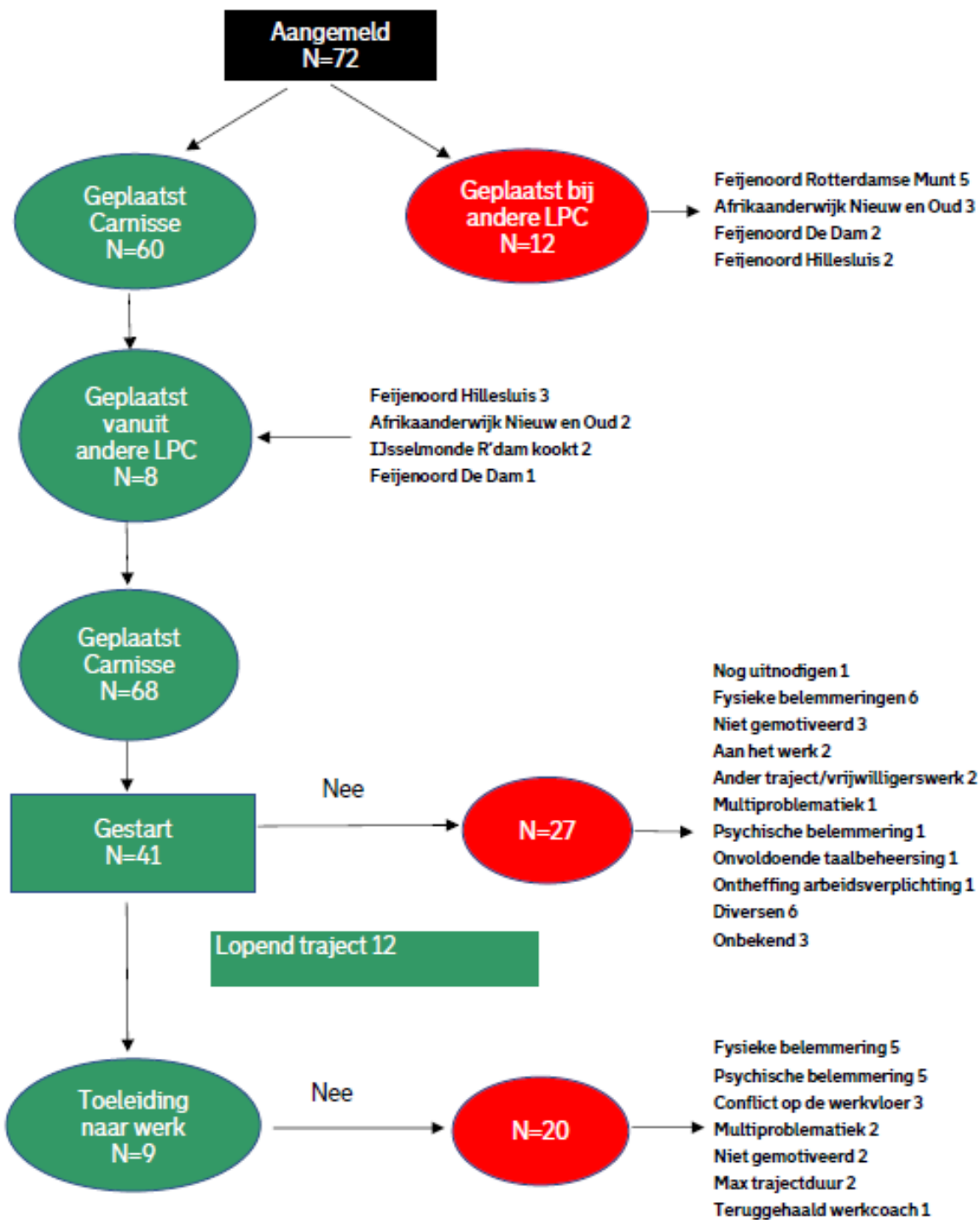
# Bijlagen



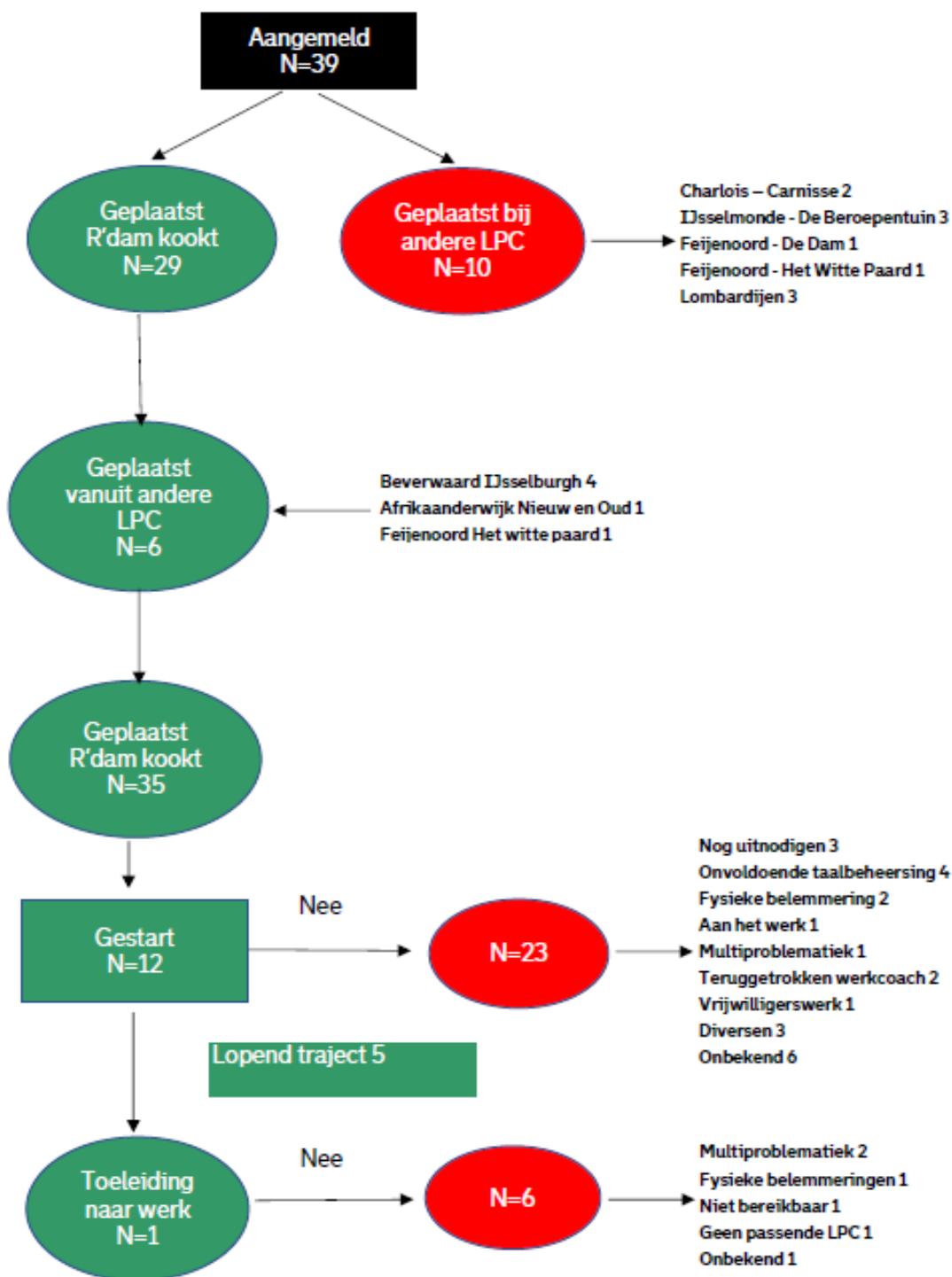
# Bijlage A Stroomschema's per LPC

Beverwaard: IJsselburgh



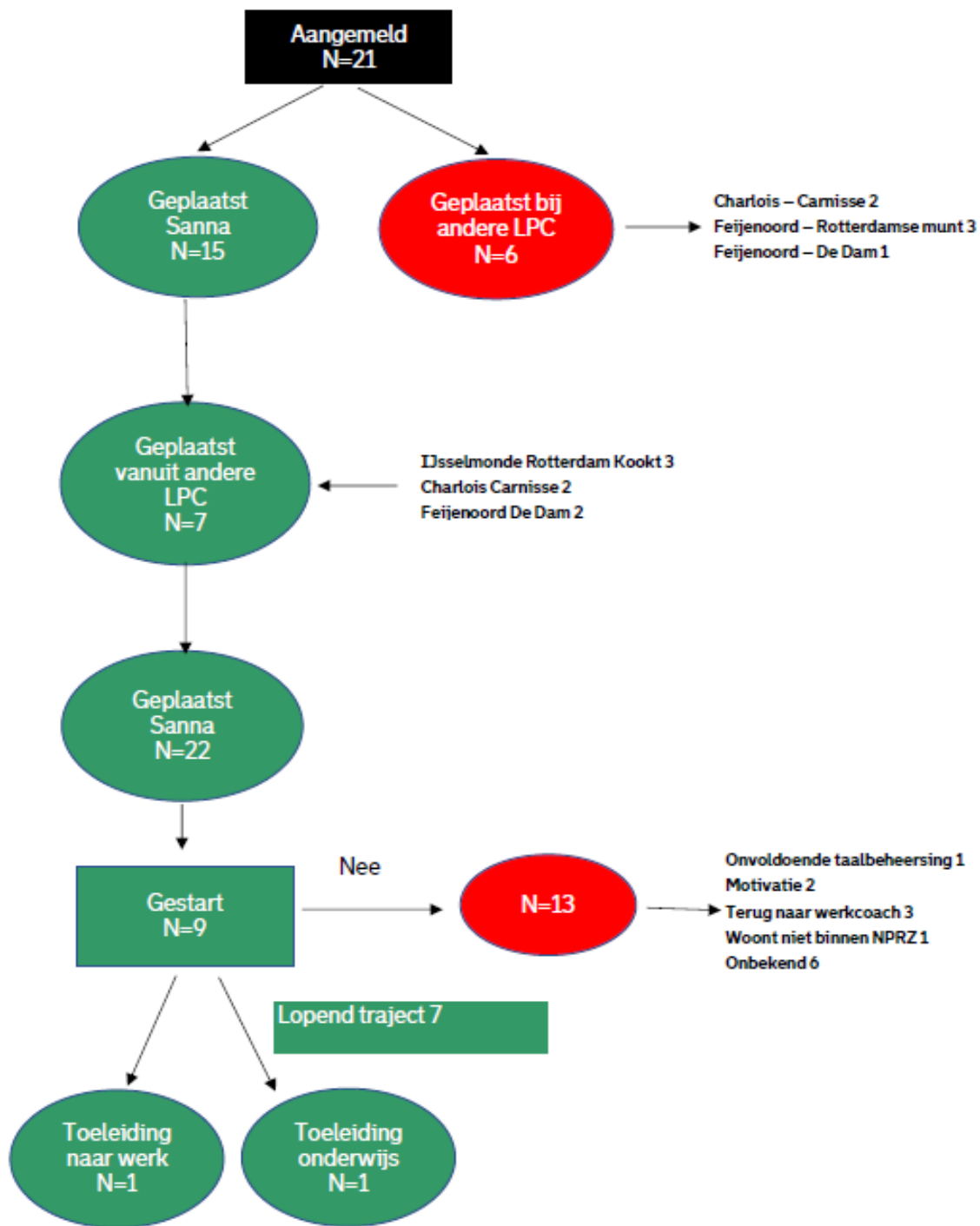


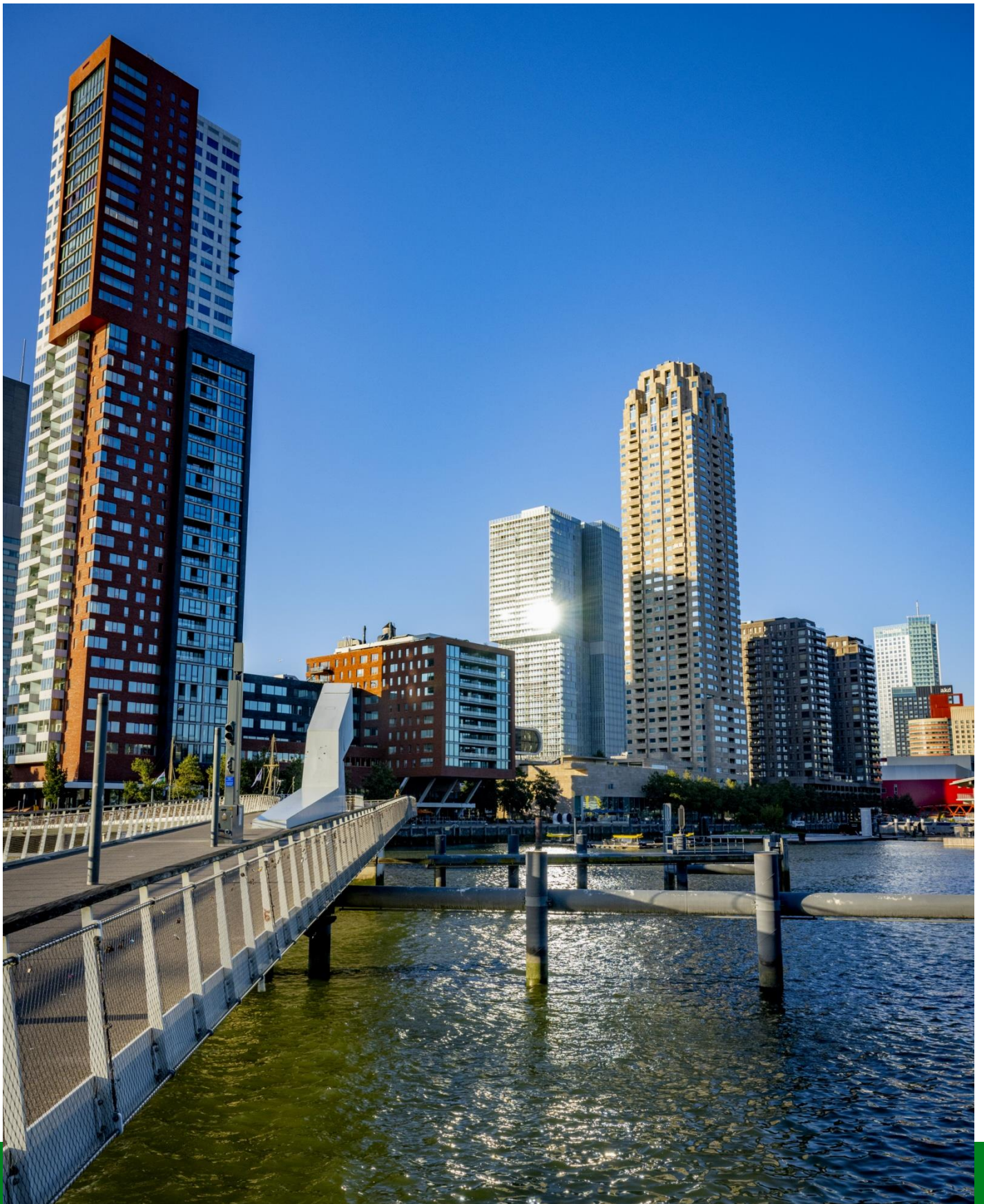
# IJsselmonde: Rotterdam Kookt





Lombardijen: Sanna op Zuid





Gemeente  
Rotterdam