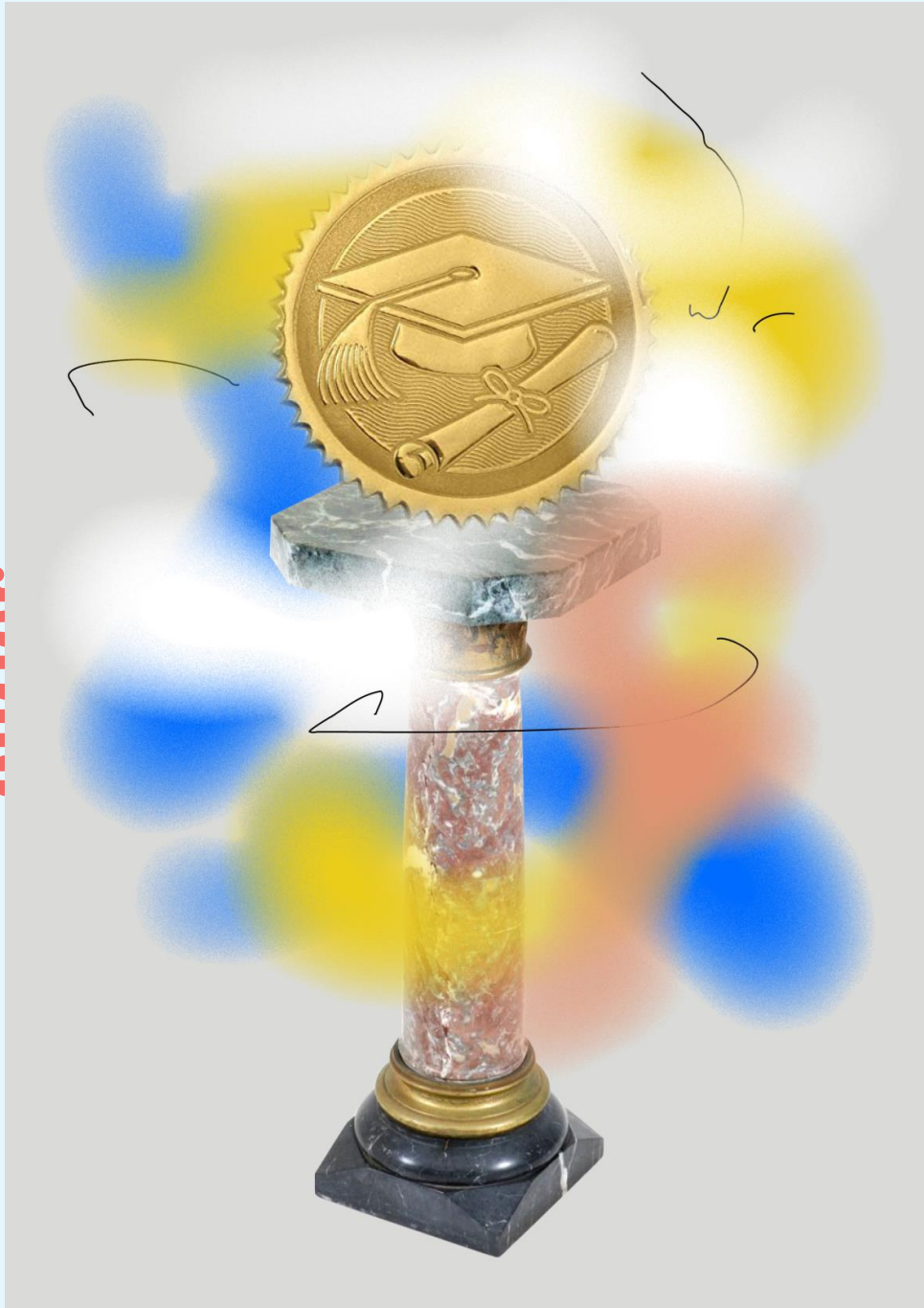


verw
onder



onder
zoek

Praktijkleren met praktijkverklaring
voor vso/pro jongeren
in Den Haag

Praktijkleren met praktijkverklaring voor vso/pro jongeren in Den Haag
Evaluatie Loopplank, juni 2020

Auteur: Auke Witkamp, mmv Eva Möller
Illustratie: Dayna Casey
Versie: 00.00

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 De Loopplank: praktijkklaren met praktijkverklaringen voor jongeren van vso/pro	5
1.2 Evaluatie van de Loopplank	5
1.3 Leeswijzer	8
2. De Loopplank in theorie	9
2.1 Probleemanalyse	9
2.2 De jongeren	9
2.3 De interventie	9
2.4 De werkgevers	10
2.5 Doelstellingen	10
2.6 Boris en bestaande kennis	10
3. De uitvoering van de Loopplank	12
3.1 Hoe is de uitvoering van de Loopplank georganiseerd?	12
3.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?	12
3.3 Conclusie	13
4. De jongeren	14
4.1 Wie hebben er deelgenomen?	14
4.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?	14
4.3 Conclusie	15
5. De interventie	16
5.1 Welke interventie is er ontwikkeld?	16
5.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?	17
5.3 Conclusie	18
6. De werkgevers	19
6.1 Welke werkgevers zijn er betrokken?	19
6.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?	19
6.3 Conclusie	20
7. Opbrengsten van de Loopplank	21
7.1 Wat zijn de resultaten?	21
7.2 Welke opbrengsten zien de betrokkenen?	21
7.3 Conclusie	22
8. Conclusie	23
BIJLAGE - Eerder onderzoek	24

Samenvatting

De Loopplank is een project van de Gemeente Den Haag voor jongeren met een achtergrond in het vso/pro die niet naar het mbo kunnen en die niet direct naar een reguliere werkgever kunnen. Voor deze jongeren heeft de Gemeente Den Haag een aanpak ontwikkeld van methodische ontwikkeling van de kandidaten, gekoppeld aan praktijkverklaringen die gebaseerd zijn op de mbo-kwalificatiestructuur. De jongeren krijgen dus, als ze met succes een aantal vaardigheden in de praktijk hebben geleerd, een diploma ter getuigenis dat ze een bepaalde vaardigheid op mbo-niveau beheersen. De achterliggende gedachte is dat dit leidt tot betere arbeidsmarktperspectieven voor de jongeren.

Tussen medio 2018 en medio 2020 hebben in totaal 16 jongeren deelgenomen aan de Loopplank. Dit waren overwegend jongeren die bij de Haeghe Groep/DOMEIN WIO kwamen voor een stage en/of een beschutte werkplek, of jongeren die vanuit het WSP Den Haag op weg naar een beschutte werkplek waren. Deze jongeren hebben zich, met begeleiding, in kleine stapjes bepaalde werkprocessen eigen gemaakt. Als getuigenis hiervan hebben uiteindelijk 9 jongeren binnen de looptijd van het project een praktijkverklaring gekregen.

Hiermee zijn de kwantitatieve doelen van het project niet behaald - beoogd was om 45-60 jongeren deel te laten nemen. Belangrijker echter bij een pilot als deze is de kwaliteit van de ervaringen die is opgedaan. We benoemen de belangrijkste inzichten en resterende vragen.

1. Methodische ontwikkeling met praktijkverklaringen voegt waarde toe

De ervaringen van betrokkenen met de trajecten binnen de Loopplank zijn positief. De voornaamste waarde die betrokkenen zien is dat de kwaliteit van de begeleiding omhoog gaat, het begeleidingsproces voor zowel begeleider als jongere gestructureerder en transparanter wordt (men werkt in stapjes ergens naartoe en ziet de voortgang), en dat de praktijkverklaring voor jongeren een bron van trots is. Dat de praktijkverklaring ook de arbeidsmarktperspectieven van jongeren vergroot is op basis van deze pilot plausibel maar niet met zekerheid te zeggen.

2. Het is een netwerkinterventie

Methodische ontwikkeling met praktijkverklaringen vraagt inzet van verschillende partijen: werkgevers, vso/pro-scholen, verschillende diensten van de gemeente en een

MBO-instelling zijn noodzakelijk voor het succes. In het geval van de Loopplank heeft het eigenaarschap te veel bij de Haeghe Groep/DOMEIN WIO gelegen. Dit heeft geleid tot vertraging in de uitvoering.

3. Vraaggericht werken vraagt partnerschap met werkgevers

Binnen de Loopplank beoogde men 'vraaggericht' te werken. Dat wil zeggen dat men wilde aansluiten bij de behoefte van werkgevers. Om dit te bewerkstelligen is een arbeidsmarktanalyse uitgevoerd en is men zich binnen de Loopplank gaan richten op 'kansrijke' sectoren. Het is uiteindelijk om verschillende redenen nauwelijks gelukt om daadwerkelijk werkgevers te betrekken bij de Loopplank. Het was verstandig geweest om een klein aantal betrokken werkgevers mede-eigenaar van de Loopplank te maken en dus al in de idee-fase te betrekken. Dat zou de aanpak daadwerkelijk vraaggericht hebben gemaakt. Of die werkgevers dan in zogenaamde kansrijke sectoren actief zijn is van secundair belang.

4. Om effecten te zien is een langere looptijd nodig

Binnen de Loopplank is het onvoldoende gelukt om de link met werkgevers te leggen. Enerzijds ligt dat aan aspecten die hierboven zijn benoemd, anderzijds heeft het ook met looptijd te maken. In de laatste maanden van het project leek de samenwerking met werkgevers namelijk enigszins op gang te komen. Om te kunnen onderzoeken of methodische ontwikkeling met praktijkverklaringen bijdraagt aan de arbeidsmarktperspectieven van de jongeren is daarom een wat langere looptijd nodig zodat jongeren kunnen worden gevolgd na uitstroom naar werkgevers.

5. Voor wie is de Loopplank geschikt?

De deelnemers aan de Loopplank waren allemaal jong, hadden allemaal een achtergrond in vso/pro, en konden vrijwel allemaal nog niet naar een reguliere werkgever en/of naar het mbo. Eén deelnemer had al een arbeidscontract bij een reguliere werkgever in het kader van de banenafsprake (met loonkostensubsidie en jobcoach). Ook voor deze jongere lijkt de Loopplank geschikt; het leidt tot betere begeleiding, toegenomen vakvaardigheden en mogelijk tot betere arbeidsmarktperspectieven. Op basis van dit onderzoek lijkt er geen reden te zijn waarom praktijkleren met praktijkverklaringen niet ook van toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor een bredere doelgroep, zoals mensen die langdurig in de bijstand zitten.

1. Inleiding

De Loopplank is een project van de Gemeente Den Haag voor jongeren met een achtergrond in vso/pro. Het idee is om jongeren middels praktijkleren, waarbij praktijkverklaringen worden gehaald, (beter) inzetbaar te maken op de arbeidsmarkt. Voor dit project heeft de Gemeente Den Haag subsidie ontvangen vanuit ESF-SITS. Verwonderzoek evalueerde de Loopplank. Dit rapport bevat de resultaten van de evaluatie.

1.1 De Loopplank: praktijkleren met praktijkverklaringen voor jongeren van vso/pro

De kern van het idee van de Loopplank is om een methodische aanpak te ontwikkelen voor jongeren die een achtergrond hebben op vso/pro¹. Specifiek gaat het om jongeren die (nog) niet door kunnen stromen naar het mbo en ook (nog) niet naar een reguliere werkgever kunnen. Het doel van de Loopplank is om voor deze jongeren leerlijnen te ontwikkelen waarmee de jongeren erkende praktijkverklaringen kunnen behalen.

De Loopplank is ontwikkeld door de Haeghe Groep. De Haeghe Groep was van oudsher het SW-bedrijf van de Gemeente Den Haag. Per 1 januari 2020 is de Haeghe Groep gefuseerd met het werkgeversservicepunt van de Gemeente Den Haag. Samen heten ze nu 'Den Haag Werkt'. De fusie loopt dus dwars door de projectperiode van de Loopplank.

De Gemeente Den Haag heeft voor de Loopplank subsidie gekregen vanuit het ESF-SITS fonds. Deze subsidie heeft als doel het bevorderen van sociale innovatie of transnationale samenwerking op het terrein van 'actieve inclusie'. Specifiek is SITS in Nederland bedoeld voor methodiek- of instrumentenontwikkeling op het gebied van arbeidstoeleiding van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, dan wel kennisdeling op het gebied van deze arbeidstoeleiding. Een onderdeel van de ESF-SITS aanvraag was dat er extern onderzoek zou worden gedaan naar de Loopplank. Voorliggende rapportage is daar het uitvloeisel van.

1.2 Evaluatie van de Loopplank

Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft een aantal doelstellingen:

- Inzicht geven in de voortgang van de pilot
- Inzicht geven in de doeltreffendheid
- Aanknopingspunten bieden om de uitvoering bij te slijpen (vergroting doeltreffendheid)
- Handvatten bieden voor andere regio's die de aanpak mogelijk willen overnemen.

Aan de eerste doelstelling - inzicht geven in de voortgang van de pilot - is voldaan met de tussentijdse evaluatie die in juni 2019 is uitgebracht. Dit rapport is een eindevaluatie en bouwt voort op de notitie van juni 2019.

¹ Voortgezet speciaal onderwijs / praktijkonderwijs

Onderzoeksvragen

In de tabel hieronder hebben we de **onderzoeksvragen** geformuleerd. De vragen zijn onderverdeeld in vijf blokken. De eerste drie blokken (A t/m C) zijn de deelvragen die richting geven aan de dataverzameling voor het onderzoek. Het laatste blok (D) zijn de hoofdvragen voor de uiteindelijke evaluatie. Die vragen kunnen op basis van beantwoording van de vragen in blokken A t/m C worden beantwoord.

Blok A: interventietheorie

1. Wat is volgens het projectplan en volgens de belangrijkste betrokkenen de interventietheorie van De Loopplank?
 - a. Voor welk probleem is het een oplossing?
 - b. Wat zijn de doelstellingen? Welke resultaten hoopt men te bereiken?
 - c. Met welke inzet beoogt men de doelstellingen te bereiken?
 - d. Welke aannames worden daarbij gemaakt over de effectiviteit, werkzame mechanismen en omstandigheden waaronder de interventie effectief zal zijn?
2. In welke mate is deze interventietheorie intern consistent (sluiten de stappen goed op elkaar aan)?
3. In welke mate is de interventietheorie consistent met bestaande kennis over Boris?

Blok B: inzet, activiteiten en uitvoering

4. Hoe is de uitvoering georganiseerd? Welke taken zijn onderscheiden, en bij wie zijn de taken belegd?
5. Welke activiteiten zijn er ontplooid? Bijvoorbeeld:
 - a. Wat is er gedaan om geschikte kandidaten te vinden?
 - b. Wat is er gedaan om werkgevers te werven en praktijkbegeleider op te leiden?
 - c. Wat is er gedaan om de juiste match te maken tussen werkgevers en kandidaten?
 - d. Wat is er gedaan om, na plaatsing, te zorgen dat het traject naar ieders tevredenheid verliep?
 - e. Wat is er gedaan om een methodiek te ontwikkelen die ook elders toepasbaar is?
6. Wat loopt er volgens de uitvoerders goed en minder goed? Op welke punten moeten ze afwijken van het projectplan, en waarom? Welke oplossingen worden er gezocht?
7. In welke mate zijn de doelgroepen (jongeren en werkgevers) en samenwerkingspartners (WSP, scholen) tevreden over de uitvoering van De Loopplank? Met welke aspecten is men meer/minder tevreden?

Blok C: output, resultaten en effecten

8. Wat is de cijfermatige output?
 - a. Hoeveel jongeren zijn er geplaatst bij hoeveel werkgevers?
 - b. Hoe lang blijven de jongeren daar aan het werk?
 - c. Hoeveel praktijkverklaringen worden er behaald?
9. Welke resultaten onderscheiden de verschillende betrokkenen?
 - a. Wat zien de uitvoerders als de belangrijkste resultaten?
 - b. Wat zien de jongeren als de belangrijkste resultaten?
 - c. Wat zien de werkgevers als de belangrijkste resultaten?
10. Wat is de algehele tevredenheid van betrokkenen?
 - a. In hoeverre zijn jongeren tevreden over De Loopplank? Waarom?
 - b. In hoeverre zijn werkgevers tevreden over De Loopplank? Waarom?
 - c. In hoeverre zijn andere partijen (scholen, WSP) tevreden over de Loopplank? Waarom?
11. Wat zou er in de ogen van betrokkenen beter kunnen, en waarom?

Blok D: hoofdvragen uiteindelijk evaluatie

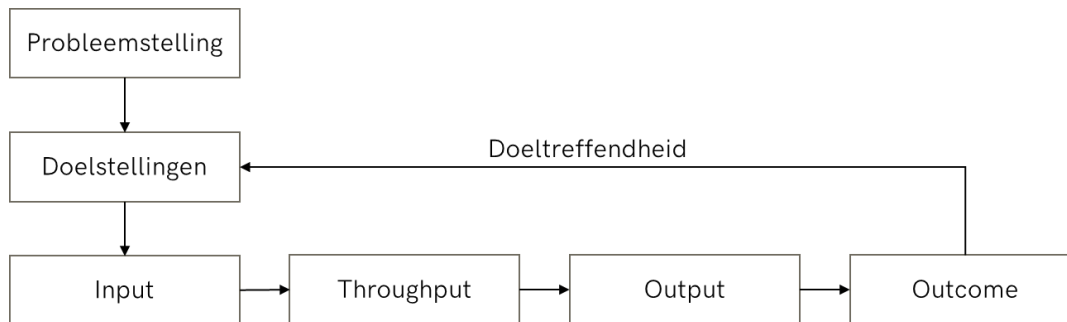
14. In hoeverre worden de doelstellingen bereikt?
15. Hoe valt dit te verklaren? Met andere woorden, wat zijn de werkzame mechanismen, wat loopt er goed, wat loopt er minder goed, hoe kan het nog beter?
16. Onder welke omstandigheden zou de Loopplank effectief in andere regio's uitgevoerd kunnen

worden?

Analysekader

De onderzoeksvragen die we hierboven hebben geschetst zijn impliciet gebaseerd op een analysekader waarin de verschillende stappen van een **interventiencyclus** worden onderscheiden. Zie de figuur hieronder.

Figuur 1. Interventiencyclus



In de tabel hieronder leggen we de verschillende stappen kort uit.

Stappen uit het analysekader

Probleemstelling	Hier gaat het om de problemen en behoeften die aanleiding zijn geweest voor de pilot, zoals de constatering dat er geen methodische aanpak beschikbaar is voor de benoemde doelgroep en dat het netwerk van betrokken partijen onvoldoende op elkaar is afgestemd waardoor oud-leerlingen uit beeld dreigen te raken.
Doelstellingen	Hier gaat het om de doelstellingen die zijn benoemd voor de pilot, zoals dat men een overdraagbare methodiek wil ontwikkelen, 45-60 jongeren wil plaatsen en de samenwerking tussen betrokken partijen wil versterken.
Input/ inzet van middelen	Hier gaat het om de middelen die worden ingezet om de doelen te bereiken. Dat kan gaan om financiële middelen, maar die zijn voor dit onderzoek minder relevant. Het kan ook gaan om de inzet die verschillende partijen plegen om de doelen te realiseren.
Throughput / activiteiten	Hier gaat het om de activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van de pilot, bijvoorbeeld activiteiten die gericht zijn op het werven van kandidaten en het werven van werkgevers.
Output/ resultaten	Hier gaat het om de behaalde resultaten, zoals het aantal praktijkbegeleiders dat is opgeleid, het aantal jongeren dat is geplaatst, en het aantal praktijkverklaringen dat de jongeren halen.
Outcome/ effecten	Hier gaat het om de effecten die De Loopplank heeft voor de verschillende betrokken partijen, waaronder natuurlijk de jongeren en werkgevers.

De interventietheorie - een term die we in de onderzoeksvragen hebben gebruikt - verwijst naar de ideeën en veronderstellingen van de organisatoren over hoe de verschillende stappen uit dit analysekader samenhangen. Als er sprake is van een logische opeenvolging van stappen (de doelstellingen sluiten goed aan op de probleemstelling; de activiteiten op de doelstelling; de inzet van middelen op de doelstellingen, etc.) dan is er sprake van een consistente interventietheorie (onderzoeksvraag 2). Als die theorie dan op zijn beurt ook nog wordt ondersteund door reeds bestaand onderzoek (onderzoeksvraag 3), is er sprake van een sterke interventietheorie. Als er sprake is van een

sterke interventietheorie dan is de kans groot dat, indien de uitvoering van het project deugdelijk is, het project uiteindelijk effectief zal zijn.

Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek is gebaseerd op een aantal bronnen. We zetten ze in de tabel. Per bron lichten we ook de dataverzameling toe.

Onderzoeksstappen	Toelichting
Documentstudie	We hebben projectdocumentatie bekeken, zoals het projectplan, de ESF-aanvraag, voortgangsrapportages. Daarnaast hebben we ook onderzoeksrapporten over eerdere ervaringen met praktijkleren bestudeerd.
Interviews met projectgroep en stuurgroep	Op twee momenten hebben we een serie interviews gehouden met mensen die betrokken zijn bij de uitvoering van de Loopplank: aan het begin van het onderzoek (als input voor de tussentijdse evaluatie) en aan het eind van het onderzoek. In de eerste fase waren dit vijf interviews, in de tweede fase tien (vier van deze tien respondenten hadden we ook in de eerste fase geïnterviewd). Kortom: in totaal 15 gesprekken met 11 respondenten.
Interviews met jongeren en hun begeleiders / werkgevers	We hebben zeven jongeren geïnterviewd die deel hebben genomen aan de Loopplank. Deze jongeren hebben we geworven en benaderd via de trajectregisseurs en de projectleider. Bij zes van deze jongeren hebben we ook begeleiders en/of werkgevers geïnterviewd. In totaal ziet het plaatje respondenten er als volgt uit: <ul style="list-style-type: none"> – Een jongere die bij een externe werkgever werkt. We hebben ook zijn jobcoach en zijn werkgever geïnterviewd. – Een jongere die eerst in het Groen bij Haeghe Groep werkte, daarna extern ging. We hebben hem geïnterviewd voordat hij extern ging. Het traject liep niet lekker en in een later stadium konden we zijn werkgever niet meer interviewen. – Een jongere die in het schoon bij DOMEIN WIO werkt. We hebben hem en zijn voorman geïnterviewd. – Een jongere die extern in het groen werkt. We hebben hem en zijn werkgever geïnterviewd. – Een jongere die in het groen bij DOMEIN WIO werkt. We hebben hem en zijn voorwerker geïnterviewd. – Twee jongeren die in het groen bij DOMEIN WIO werken. We hebben hen, hun teamleider en twee voorwerkers geïnterviewd. In totaal dus zeven jongeren en acht werkgevers/begeleiders.
Interviews met scholen	We hebben twee stagebegeleiders van scholen geïnterviewd. Deze hebben we geworven via de trajectregisseurs en projectleider.
Analyse	Na afronding van de dataverzameling hebben we de informatie gestructureerd en geanalyseerd aan de hand van het analysekader en de onderzoeksvragen. Dit rapport is daar een uitvloeisel van.

1.3 Leeswijzer

Het rapport bestaat in wezen uit drie delen. In het volgende hoofdstuk (H2) beschrijven we de interventietheorie van de Loopplank. In hoofdstukken 3-6 gaan we in op specifieke onderdelen van de uitvoeringspraktijk van de Loopplank. In hoofdstukken 7-8 formuleren we de opbrengsten en trekken we conclusies.

2. De Loopplank in theorie

In dit hoofdstuk beschrijven we de Loopplank in theorie - dat wat men zich bij aanvang voornam. De bronnen daarvoor zijn de ESF-aanvraag en het projectplan van de Loopplank, hier en daar aangevuld met inzichten uit interviews.

2.1 Probleemanalyse

De Loopplank nam zich voor om een brug te vormen voor jongeren van vso/pro-scholen naar de arbeidsmarkt, en dan juist voor die jongeren die dat niet op eigen kracht redden. Hierachter schuilt ook een probleemanalyse. In de SITS-aanvraag en het projectplan worden drie elementen voor deze probleemanalyse aangedragen, zij het hier en daar impliciet. Ten eerste, dat de 'keten' (bestaande uit scholen, WSP, Haeghe Groep en werkgevers) voor deze jongeren onvoldoende functioneerde, waardoor jongeren 'tussen wal en schip' vielen. Ten tweede, dat de Haeghe Groep te weinig was gericht op de ontwikkeling van deze jongeren en zich van 'productiebedrijf' richting 'ontwikkelbedrijf' zou moeten bewegen. Ten derde, dat werkgevers de doelgroep weliswaar een kans zouden willen geven, maar nog over onvoldoende kennis en kunde zouden beschikken om deze jongeren arbeidsfit te maken.

De interventie die een antwoord op deze probleemanalyse zou moeten geven bestaat uit het methodisch ontwikkelen van deze jongeren volgens de mbo-kwalificatiestructuur, afgesloten met één of meerdere praktijkverklaringen. Het uiteindelijke doel is plaatsing bij een werkgever in een kansrijke sector. We belichten deze drie elementen afzonderlijk: de jongeren, methodische ontwikkeling en werk.

2.2 De jongeren

De Loopplank is, getuige de ESF subsidieaanvraag en het projectplan van de Loopplank, een interventie voor jongeren van vso/pro (stagiaires, schoolverlaters en jongeren die in de nazorgperiode van de school vallen) die én niet in staat zijn om een mbo-diploma te halen, én er nog niet aan toe zijn om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan (al dan niet in gesubsidieerde arbeid).²

In het projectplan werd geconstateerd dat voor deze doelgroep nog geen 'gecertificeerde, methodische onderbouwde aanpak beschikbaar is' en dat juist deze jongeren een groot risico lopen om de kennis en vaardigheden die zij op school hebben opgedaan snel te verliezen als er onvoldoende aansluiting is tussen school en een vervolgplek.³

2.3 De interventie

De kern van de interventie ligt daarom in de methodische ontwikkeling van deze jongeren. Het idee is 'erkende leer-werkprogramma's [te implementeren] die aansluiten op (...) mbo-kwalificatiedossiers'.⁴ Het idee hierbij is om werkprocessen aan de hand van de mbo-kwalificatiedossiers in kleine stukjes op te knippen, waarbij de jongere middels een vaste methodiek deze werkprocessen kunnen aanleren. Deze aangeleerde vaardigheden zouden vervolgens getoetst moeten worden en, indien goed bevonden, beloond met een praktijkverklaring.

Deze praktijkverklaringen zijn een belangrijk onderdeel van de interventie: de jongere krijgt niet alleen bepaalde werkprocessen onder de knie, deze vaardigheden worden ook geobjectiveerd met een

² ESF-SITS subsidieaanvraag en Projectplan De Loopplank, 8 januari 2018.

³ Projectplan.

⁴ Projectplan.

diploma. Dit diploma, de Praktijkverklaring (PV), sluit aan bij de werkprocessen die door SBB zijn ontwikkeld en worden zodanig ook erkend door landelijke brancheorganisaties en bedrijfstakken. Ze kunnen zelfs een opmaat vormen naar een mbo-diploma.

2.4 De werkgevers

Volgens het projectplan is “het streven van de methodiek van arbeidstoeleiding (...) gericht op plaatsing in het vrije bedrijf na het verkrijgen van een Praktijkverklaring.”⁵ Om dit te realiseren diende de ontwikkeling van de kandidaat te worden gericht op de vraag van de werkgever - iets wat volgens het projectplan nog onvoldoende gebeurde in het SW-bedrijf.

De Loopplank richtte zich bij aanvang op werkgevers in vier sectoren: groen, schoonmaak, logistiek en horeca. De keuze voor deze sectoren was gebaseerd op een arbeidsmarktanalyse waaruit bleek dat er in deze sectoren goede kansen lagen voor jongeren op mbo2-niveau.

2.5 Doelstellingen

De operationele doelstellingen die hieruit volgen en die in de ESF-aanvraag en het projectplan werden benoemd zijn:

- Een pilot ontwikkelen en uitvoeren voor 45-60 kandidaten die tijdens of na afloop van het traject worden geplaatst bij werkgever.
- Een methodiek voor arbeidsontwikkeling ontwikkelen, aansluitend op de Boris-aanpak, die ook in andere regio's toegepast zou kunnen worden. Binnen deze methodiek een aantal leerwerkprogramma's implementeren die aansluiten op kansrijke werksoorten.

2.6 Boris en bestaande kennis

De Loopplank sluit in zijn opzet aan bij de Borissystematiek. Dit is ook zo beschreven in de ESF-aanvraag en het projectplan.

Boris

Boris is een aanpak die is ontwikkeld door SBB, werkgeversorganisaties en het onderwijsveld. In de kern is de aanpak hetzelfde als hierboven omschreven: jongeren leren specifieke werkprocessen aan. Dat doen zij in de praktijk, bij erkende leerbedrijven. De aangeleerde vaardigheden worden getoetst en beloond met een Praktijkverklaring. De Praktijkverklaringen die binnen de Loopplank behaald kunnen worden zijn identiek aan de Praktijkverklaringen die bij Boris behaald kunnen worden. De route daarnaartoe kan echter wat anders zijn.

Onderzoek naar Boris

In het verleden zijn er al Borisprojecten uitgevoerd en ook onderzocht. In de bijlage hebben we inzichten en enkele belangrijke passages uit twee van deze evaluatierapporten samengevat. We vatten hier de belangrijkste lessen samen:

1. Het idee van praktijkleren en certificering voor de vso/pro-doelgroep wordt door velen aantrekkelijk gevonden.
2. De praktijk van eerdere Borisprojecten is weerbarstig. Hoge verwachtingen konden niet worden waargemaakt. Deels heeft dat misschien te maken met een woelige opstartfase, deels ook met het feit dat mensen hoge verwachtingen hebben en het geen wondermiddel is.

⁵ Projectplan.

3. Er is nog geen degelijk onderzoek gedaan waar het echte rendement en effectiviteit van Boris wordt aangetoond (bv aantallen PV's, aantallen plaatsingen, hoe doen deze jongeren het op de arbeidsmarkt vergeleken met jongeren die niet hebben deelgenomen, etc.).
4. Deelnemende scholen zagen een meerwaarde van de aanpak. Dat zat hem enerzijds in de praktijkverklaringen (twee redenen: het zou de arbeidsmarktkansen vergroten en het is een succeservaring/bron van trots) en anderzijds in het feit dat stages meer structuur krijgen en daardoor van betere kwaliteit worden.
5. Als randvoorwaarden voor succes worden genoemd:
 - a. Stabiele en goede begeleiding (voldoende tijd, affiniteit met de doelgroep) van de jongeren, zowel bij het leerbedrijf als op de uiteindelijke werkplek. Ook oog voor continuïteit van begeleiding.
 - b. Hierop voortgaand: oog voor de keten waar de jongere zich in bevindt, en verschillende vormen van begeleiding die hij daaruit ontvangt.
 - c. Stabiele gezinssituatie en voldoende sociale vaardigheden.
 - d. Voldoende leerbedrijven.
 - e. Zorgen voor continuïteit van het project. Na afronding van het project kan de structuur en kunnen de lessen snel vervluchtigen.

3. De uitvoering van de Loopplank

Dit hoofdstuk gaat over de uitvoering van de Loopplank. We beschrijven hoe de uitvoering in algemene zin georganiseerd was en wat hier de ervaringen mee waren. Uitvoeringsaspecten die met specifieke aspecten van de Loopplank te maken hebben komen in volgende hoofdstukken aan de orde.

3.1 Hoe is de uitvoering van de Loopplank georganiseerd?

De Loopplank is uitgevoerd door een projectteam met daarin een projectleider, een externe verandermanager en uitvoerende professionals van de Haeghe Groep en WSP (later samen Den Haag Werkt). In deze projectgroep zaten, naast de projectleider en de verandermanager:

- drie regiehouders (begeleiders van jongeren uit de doelgroep)
- teamleiders van alle betrokken sectoren vanuit de Haeghe Groep/DOMEIN WIO
- één of enkele mensen vanuit het vso/pro-team van het WSP.

In de bezetting van de projectgroep zijn in de loop van het project veel wisselingen geweest. De vaste kern bestond uit de projectleider, verandermanager en de drie regiehouders. Met name onder de teamleiders, maar ook onder de afvaardiging vanuit het vso/pro-team, zijn veel wisselingen geweest. Hierbij zijn sommige posities na uitval niet opnieuw gevuld.

Vanuit de Haeghe Groep was een opdrachtgever benoemd voor deze projectgroep. Daarnaast was een stuurgroep benoemd om op grotere lijnen richting te geven aan het project. De stuurgroep bestond uit vertegenwoordigers van de Haeghe Groep, het WSP en SBB.

De opdrachtgever ging halverwege de projectloop met pensioen. In zijn plaats is een overall projectleider aangewezen.

3.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?

In de ervaring van betrokkenen heeft een aantal in de organisatie gelegen factoren bijgedragen aan de vertraging in de uitvoering van de Loopplank.

Ten eerste, de vele wisselingen in bezetting van het projectteam tijdens de projectduur wordt aangehaald als een belangrijke factor. Vooral de link met het vso/pro-team van het WSP en met de verschillende sectoren binnen de Haeghe Groep/DOMEIN WIO waren hierdoor kwetsbaar. Dit heeft in de beleving van de betrokken uitvoerders ervoor gezorgd dat een aantal zaken moeilijker verliep:

- Minder connectie met werkgevers én minder instroom van kandidaten door zwakke link met het vso/pro-team.
- Minder geschikte plekken om kandidaten te plaatsen door zwakke link met sommige sectoren binnen de Haeghe Groep (bv techniek)

Ten tweede, alle projectteamleden 'deden de Loopplank erbij'. Niemand was er echt voor vrijgemaakt. Dit wreekte zich wellicht nog het meeste bij de regiehouders, die verantwoordelijk waren voor de begeleiding van de jongeren en hier vier uur per week tijd voor kregen. Hierdoor waren ze beperkt in het aantal jongeren dat ze konden begeleiden, en het betekende ook dat de Loopplank geen 'routine' kon worden, ze geen handigheid konden ontwikkelen bijvoorbeeld wat betreft het werken met het nieuwe systeem (Werkstap, zie hs 5).

Ten derde, het eigenaarschap van de Loopplank lag vanaf het begin bij de Haeghe Groep, terwijl men voor het succes ook afhankelijk was van andere partijen zoals het WSP en werkgevers. De link met het WSP en werkgevers is gedurende de looptijd van de Loopplank altijd kwetsbaar gebleven; in de operatie zijn enkele mensen vanuit WSP betrokken geweest, maar op managementniveau is er te weinig

commitment geweest. Dit heeft meerdere oorzaken, maar de belangrijkste is waarschijnlijk dat ze niet vanaf het begin betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling ervan. De Loopplank is goeddeels een 'product' van de Haeghe Groep/DOMEIN WIO gebleven dat men moest zien te slijten aan het WSP en werkgevers.

Ten vierde, de pilotfase van de Loopplank speelde zich af in een tumultueuze periode waarin de Haeghe Groep en het WSP zijn gefuseerd tot een nieuwe organisatie 'Den Haag Werkt' (DHW). Deze fase ging bij veel medewerkers gepaard met onzekerheid over hun baan. Praktisch gezien kostte het mensen simpelweg veel tijd, waardoor bijdragen aan een 'leuk nieuw project' misschien wat lager op het prioriteitenlijstje kwam te staan. De precieze invloed van deze fusie op het projectverloop van de Loopplank is niet te achterhalen, maar duidelijk is dat het een lastige context was. Tegelijkertijd heeft het ook een kans geboden aan de Loopplank om juist zijn meerwaarde voor de nieuwe organisatie aan te tonen.

3.3 Conclusie

De belangrijkste les die er, op gebied van de uitvoering, uit de organisatie van de Loopplank te trekken valt heeft met eigenaarschap te maken. Partijen die essentieel zijn voor het slagen van een dergelijk project hadden beter al in de 'ideefase' betrokken kunnen worden. Dat betekent meer investeren in de ideefase van het project, waardoor de uitvoeringsfase beter en sneller kan verlopen. Nu was het projectteam te veel bezig met het creëren van draagvlak, en liep het daarin te vaak tegen muurtjes op.

4. De jongeren

Dit hoofdstuk gaat over de doelgroep. Wie hebben er deelgenomen aan de Loopplank en hoe kwamen zij in beeld? Voor welke jongeren is de Loopplank uiteindelijk volgens de betrokkenen het meest geschikt?

4.1 Wie hebben er deelgenomen?

Deelnemers

Op het moment van schrijven van dit rapport, begin juni 2020, zijn er 16 jongeren gestart met de Loopplank, waarvan er negen ofwel een praktijkverklaring hebben gekregen, ofwel deze naar verwachting in de toekomst zullen krijgen.⁶ Deze jongeren hebben allemaal een achtergrond in het vso/pro. Geen van hen heeft een mbo-diploma. De meesten hebben geen ervaring bij een reguliere werkgever omdat dat (nog) niet binnen hun bereik ligt. Dat betekent dat de meesten precies binnen de doelgroep definitie uit het projectplan en de SITS-aanvraag passen. Eén deelnemer aan de Loopplank werkte al bij een reguliere werkgever (Euromaster) voordat hij aan de Loopplank mee ging doen. Dat is daarmee een lichte variatie op de doelgroep zoals omschreven in de subsidieaanvraag en het projectplan.

Werving

Om jongeren te werven is grotendeels geput uit de caseload van de drie betrokken regiehouders. Zij hebben jongeren uit hun portefeuille aangedragen voor deelname aan de Loopplank. Deze groep valt uiteen in drie verschillende groepjes, namelijk jongeren die vanuit vso/pro stage komen lopen bij de Haeghe Groep/DOMEIN WIO, jongeren die vanuit het WSP worden aangemeld voor een brugplek met eventuele doorstroom naar beschut werk bij de Haeghe Groep/DOMEIN WIO en jongeren die vanuit beschut werk bij een externe werkgever werken. Daarnaast is één jongere door het WSP direct aangemeld voor de Loopplank - dit is de ene jongere die ook al een baan had bij aanvang van zijn Loopplank-traject. Bij deze jongere werd verwacht dat deelname aan de Loopplank bij zou kunnen dragen aan de duurzaamheid van zijn plaatsing.

Achtergrond deelnemers

Alle jongeren die deelnemen aan de Loopplank wonen nog thuis. Het zijn allemaal jongens. De jongeren zijn werkzaam in de groenvoorziening, catering of de schoonmaak. De meeste jongeren zijn vanuit de stage vanuit pro/vso bij hun huidige werkplek en de loopplank terecht gekomen. Dingen die de jongeren voor hun huidige werk deden, zijn: stage lopen bij de dierenambulance, stage lopen/werken in de groenvoorziening, schoonmaken in het stadhuis. Eén van de jongeren volgt naast de loopplank ook nog een mbo-1 opleiding⁷, twee anderen zijn van plan dit binnenkort te gaan doen. De jongeren werken allemaal 4 dagen per week.

4.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?

Ervaringen van uitvoerders

Volgens de regiehouders die we hebben geïnterviewd is de Loopplank geschikt voor de 'bovenkant' van hun portefeuille. Wil een jongere mee kunnen doen aan de Loopplank, dan moet deze in hun optiek over werknemersvaardigheden beschikken (op tijd komen, luisteren, etc.), 32 uur per week kunnen werken en het werk leuk vinden (een jongere moet 'op zijn plek zitten'). De meeste respondenten hebben de ervaring dat een jongere meestal ook eerst even moet 'landen', en dus niet direct na

⁶ Kwartaalrapportage Q2 2020. Van deze negen jongeren hebben we er zeven geïnterviewd voor dit onderzoek.

⁷ Hij kan de theorie goed aan maar heeft daar naar verluid juist moeite met de praktijkvakken.

instroom deel kan nemen aan de Loopplank. Hoe lang het duurt voordat iemand deel kan nemen verschilt per jongere: in het ene geval kan dat al na enkele maanden, in het andere geval na enkele jaren. Dat betekent dus dat de meeste jongeren uit de doelgroep in de ervaring van de direct betrokken uitvoerders vroeg of laat baat kunnen hebben bij methodische ontwikkeling met praktijkverklaring, maar niet altijd direct bij binnenkomst. Een deel van de doelgroep zal zich eerst moeten acclimatiseren, en dit proces kan naar verluid enkele jaren duren.

Sommige betrokkenen denken dat de Loopplank ook zeker van meerwaarde kan zijn voor jongeren die al bij een reguliere werkgever werken (bv onder de banenafspraken). Zij denken dat dit het lange termijnperspectief van die jongeren zou verbeteren. Anderen zijn daar kritischer over – ze zien de toegevoegde waarde niet wanneer ze een jongere toch al kunnen bemiddelen en vinden het ook veel gevraagd van een werkgever. In de praktijk heeft één kandidaat deelgenomen die bij een reguliere werkgever werkte. Daar waren de ervaringen positief – meer daarover in het hoofdstuk over opbrengsten.

Ervaringen van scholen

De stagebegeleiders bij pro-scholen die we spraken waren van mening dat de Loopplank geschikt is voor 'de hoogvliegers' onder de stagiairs die vanuit hen naar de Haeghe Groep/DOMEIN WIO gaan. Deze scholen zien de Haeghe Groep/DOMEIN WIO als een veilig vangnet voor hun 'zwakkere leerlingen'. Deze leerlingen vinden het vaak al spannend om op een nieuwe plek te komen werken, en zijn er dan volgens de stagebegeleiders vaak niet direct klaar voor om mee te doen aan iets als de Loopplank. Binnen het tijdsbestek van een aantal jaren zou het echter voor vrijwel alle jongeren die zij naar WIO sturen wel toepasselijk moeten zijn, dachten ze.

4.3 Conclusie

De jongeren die in de praktijk aan de Loopplank hebben deelgenomen passen vrijwel naadloos binnen de doelgroepomschrijving uit de ESF-aanvraag en het projectplan. Wat dat betreft is men dus dichtbij het oorspronkelijke idee gebleven: jongeren vanuit het vso/pro die (nog) niet naar het mbo kunnen en ook (nog) niet naar een reguliere werkgever.

Op dit laatste punt is één uitzondering gemaakt: één deelnemer werkte al bij een werkgever. Of de Loopplank ook voor deze doelgroep geschikt is, is een discussiepunt onder betrokkenen. Voor jongeren zonder werkgever wordt de Loopplank om twee redenen waardevol geacht: het zou inherent belangrijk zijn om aandacht te hebben voor ontwikkeling en het zou de kansen op regulier werk vergroten. Voor jongeren die al wél een werkgever hebben verandert deze tweede reden – de jongeren hebben immers al werk. Het zou kunnen dat de Loopplank, door het objectiveren van aangeleerde vaardigheden, bijdraagt aan de duurzaamheid van werk. Op basis van de huidige ervaringen zou het goed kunnen dat het zo werkt, maar die ervaringen zijn nog te smal om een echte conclusie te trekken.

In de praktijk bleken minder jongeren geschikt voor de Loopplank dan aanvankelijk gedacht: met name voor 'de bovenkant' van de vso/pro-jongeren die beschut werken of daarnaar op weg zijn is de Loopplank geschikt gebleken. Veel jongeren die vanuit vso/pro-scholen stage komen lopen, of die richting een beschutte werkplek gaan, zijn niet direct klaar voor deelname aan de Loopplank. Op termijn zouden zij mogelijk wel deel kunnen nemen, maar binnen de beperkte looptijd van dit project bleek dat niet mogelijk.

Ook het feit dat er nog maar een paar leerlijnen zijn zorgde ervoor dat er in de praktijk minder jongeren aan de Loopplank deel konden nemen dan verwacht. Jongeren die in de productie werken kunnen bijvoorbeeld (nog) niet meedoen aan de Loopplank. Hier komen we later op terug.

5. De interventie

Dit hoofdstuk gaat over de interventie. Welke interventie is er uiteindelijk voor de jongeren ontwikkeld? Welke ervaringen hebben de betrokkenen daarmee? Wat kunnen we daarvan leren?

5.1 Welke interventie is er ontwikkeld?

In hoofdstuk 2 zagen we al dat de geplande interventie in wezen uit twee componenten bestond: methodische ontwikkeling en certificering. Deze twee elementen zijn in praktijk gebracht.

Methodische ontwikkeling via Werkstap

Werkstap is ingekocht als ontwikkelmethode. Werkstap is een klantvolgsysteem waar 'leerlijnen' in kunnen worden geladen die jongeren en begeleiders kunnen gebruiken als stappenplan bij de ontwikkeling. Zo is er een leerlijn gericht op werknemersvaardigheden én zijn er vele mogelijke leerlijnen gericht op vakvaardigheden. In de Loopplank is ervaring opgedaan met leerlijnen in de sectoren groenvoorziening, techniek, horeca en schoonmaak.

De leerlijnen die in Werkstap zitten bestaan in essentie uit een reeks concrete opdrachten waar jongeren met hun begeleiders aan kunnen werken, op kunnen reflecteren en toetsende vragen over kunnen beantwoorden. Alle jongeren die we interviewden hadden een multomap waar deze opdrachten inzaten. Dit bespraken ze wekelijks of tweewekelijks met hun begeleiders.

Binnen de Haeghe Groep/DOMEIN WIO zijn in totaal circa 10 mensen getraind in het gebruik van Werkstap. Deze training nam zes dagdelen in beslag.

Begeleiding van jongeren

De begeleiding van de deelnemende jongeren is bij meerdere personen belegd:

1. De regiehouder houdt regie over het traject. Zij hield de voortgang in Werkstap bij, had af en toe contact met de jongere om te kijken hoe het ging, deed suggesties voor opdrachten, printte deze uit, had contact met begeleiders op de werkvloer. Elke regiehouder had circa 4-5 jongeren die deelnamen aan de Loopplank in portefeuille, en daarnaast nog ca 10-20 andere jongeren die niet deelnamen.
2. Op de werkvloer is er iemand die de jongere in de dagelijkse praktijk begeleidde. Meestal was dit een teamleider of voorwerker van de Haeghe Groep, en soms allebei. In enkele gevallen was dit een externe werkgever.
3. In één geval is er ook een jobcoach betrokken, die wekelijks of tweewekelijks met de jongere afsprak en ook de opdrachten uit Werkstap besprak.

De precieze taakverdeling tussen deze twee of drie betrokken begeleiders verschilt van geval tot geval, bijvoorbeeld met betrekking tot wie precies Werkstap invult.

Kwalificatie

Na succesvolle afronding van één of enkele leerlijnen in Werkstap kan de voortgang van de jongere worden afgetoetst. Dat dient te gebeuren door een opgeleide 'leermeester'. Bij een succesvolle toets kan een Praktijkverklaring worden aangevraagd.

Deze Praktijkverklaringen kunnen worden afgegeven door vso/pro-scholen die zelf deelnemen aan Boris of door mbo-instellingen. In het geval van de Loopplank is samengewerkt met een pro- en een vso-school. Er zijn momenteel negen praktijkverklaringen uitgereikt, in een kleine ceremonie waar ook familieleden van de jongeren voor werden uitgenodigd. Er staan er nog zeven gepland.

5.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?

Ervaringen van uitvoerders

De ervaringen van uitvoerders met Werkstap zijn over het algemeen positief. De belangrijkste meerwaarde die uitvoerders zien ligt in het feit dat de werkprocessen in kleine, overzichtelijke stapjes worden opgedeeld en dat er daardoor een helder, transparant proces ontstaat waar begeleider en jongere samen aan kunnen werken. Dit vergroot volgens de respondenten de kwaliteit van de begeleiding en geeft ook de jongeren meer inzicht in waar ze mee bezig zijn.

Er worden ook vier kritische opmerkingen gemaakt over het werken met Werkstap. Ten eerste is het moeilijk gebleken om praktijkbegeleiders bereid te vinden zich te laten trainen in de methodiek en het gebruik van Werkstap. Uiteindelijk zijn er circa tien mensen getraind, en dit was te weinig om het benodigde aantal kandidaten te begeleiden. Ten tweede, Werkstap werd ervaren als een mooi, compleet systeem, én als een ingewikkeld systeem. Dat heeft er ook mee te maken dat het gebruik van Werkstap voor alle betrokkenen 'bijzaak' was - ze gebruikten het maar voor één of enkele van hun kandidaten en ontwikkelden daardoor geen routine. Ten derde werd de rol van regiehouder in de ervaring van de betrokkenen soms wat administratief. Zij beheersten het systeem, moesten opdrachten uitprinten, voortgang rapporteren, etc., terwijl de daadwerkelijke begeleiding elders plaats vond. Ten vierde, er kan vooralsnog met een beperkt aantal leerlijnen worden gewerkt omdat die niet zijn ingekocht binnen de Loopplank. Jongeren die in een productieomgeving werken - en dat komt vrij veel voor onder de doelgroep van de Loopplank - komen daardoor niet in aanmerking voor de Loopplank.

De ervaringen met de praktijkverklaring zijn onder alle betrokkenen zeer positief. Hier schrijven we meer over in HS 6 (opbrengsten). Een praktische uitdaging is dat de Loopplank voor de Praktijkverklaringen afhankelijk is van een vso/pro-school die geheel zonder eigenbelang bereid is deze verklaringen aan te vragen bij SBB. Voor die school kost het, indien alle gegevens netjes worden aangeleverd, niet veel tijd om dit te doen. Regelmatig zaten er volgens een betrokken school echter kleine foutjes in de aangeleverde gegevens, en dan kost het meer tijd. Voor de uitvoering kostte het tijd om uit te vinden hoe dit systeem werkt zonder fouten te maken.

Ervaringen van jongeren

De jongeren die we interviewden hebben het naar hun zin op hun werk, ze gaan er met plezier naartoe. De jongeren die in de groenvoorziening werken hebben dingen geleerd als schoffelen, snoeien, werken met machines zoals bladblazer en bosmaaier, verschillende soorten onkruid onderscheiden en compost omzetten. De jongeren die in de schoonmaak werken leren dingen als de schoonmaakkar klaarzetten, wc's schoonmaken, koffiezetapparaat schoonmaken en de stofzuiger naar een andere plek brengen.

De jongeren hebben een multomap waar opdrachten instaan. Hoe Werkstap volgens de jongeren gebruikt wordt, verschilt. Eén jongere werkt met zijn begeleider de map van voor naar achter door en krijgt per zoveel weken een nieuwe klus toegewezen, terwijl een andere jongere iedere dag een paragraafje tekst schrijft over wat hij geleerd heeft die dag. Eén jongere heeft geen map of noemt deze niet, hij leert in het veld.

Sommige jongeren die we interviewden hebben een mening over de Loopplank, anderen zijn daar niet uitgesproken over. Alle jongeren vinden het wel prima om mee te doen aan de Loopplank. Eén jongere kan er nog geen inschatting van maken omdat hij, toen we het interview hielden, nog niet begonnen was. Een paar jongeren geven aan dat ze het fijn vinden om mee te doen aan de Loopplank omdat het misschien makkelijker voor ze is om een andere baan te vinden als dat nodig zou zijn. Ook vinden ze dat ze meer kennis opdoen door de Loopplank. Het in de praktijk bezig zijn zonder al te veel theorie vinden de jongeren erg prettig. De jongeren in de groenvoorzieningen vinden het lekker om buiten te werken in de frisse lucht.

Sommige jongeren geven aan dat hun werk is veranderd door de Loopplank, anderen vinden juist dat dit niet het geval is. Sommigen vinden dat ze nu meer dingen leren, anderen hebben dat gevoel niet. Een

enkeling benoemt dat hij niet per se meer leert, maar het wel prettig vindt dat hij nu meer persoonlijke aandacht van zijn voorwerker krijgt.

Ervaringen van begeleiders en werkgevers

In de ervaring van begeleiders gaat de kwaliteit van de begeleiding omhoog als gevolg van het werken met Werkstap. Dit beaamt overigens ook de andere uitvoerders. De voorwerkers en teamleiders die we spraken geven aan dat het grootste verschil zit in het feit dat de begeleiding in het kader van de Loopplank één op één gaat, terwijl de begeleiding anders meestal groepsgewijs verloopt.

Zoals gezegd zijn er niet veel externe werkgevers betrokken bij de Loopplank. De twee die we hebben geïnterviewd vinden het werken met de Loopplank prettig. Eén van deze werkgevers heeft als 'core business' om met doelgroepen te werken. Hij waardeert vooral de structuur die het brengt, en denkt dat de jongere daar meer door leert. De andere werkgever merkt vooral dat het de jongere helpt om zich niet te laten afleiden; de werkgever kan de opdrachten gebruiken om de jongeren 'bij de les' te houden.

5.3 Conclusie

Er is binnen de Loopplank een aanpak voor methodische ontwikkeling van de beoogde doelgroep ontwikkeld. Hiertoe wordt gewerkt met Werkstap. Er zijn waardevolle ervaringen mee opgedaan en de interventie lijkt op basis van die ervaringen, van zowel uitvoerders, begeleiders/werkgevers als jongeren, veelbelovend. Een aantal uitdagingen moet het hoofd worden geboden:

1. Er moeten meer mensen worden opgeleid in het gebruik van Werkstap, zodat dit niet bij een handjevol mensen komt te liggen.
2. Er moet worden nagedacht over een verdeling van administratieve taken en daadwerkelijke persoonlijke begeleiding, op zo'n wijze dat er aantrekkelijke en passende functie-inhoud voor de verschillende betrokkenen ontstaat.
3. Mogelijk kunnen meer leerlijnen worden ontwikkeld zodat ook jongeren met andere profielen zich methodisch kunnen ontwikkelen.
4. De Praktijkverklaringen zouden, voor jongeren die geen connectie meer hebben met een vso/pro-school, waarschijnlijk beter door het ROC dan door een vso/pro-school kunnen worden afgehandeld.

6. De werkgevers

Dit hoofdstuk gaat over de werkgevers. Zoals we in het hoofdstuk over de beleidstheorie zagen spelen zij in theorie een belangrijke rol. In dit hoofdstuk kijken we naar hun betrokkenheid in de praktijk en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan.

6.1 Welke werkgevers zijn er betrokken?

Werkgevers

De meeste jongeren die aan de Loopplank hebben deelgenomen werken intern binnen de Haeghe Groep/DOMEIN WIO. Dat betekent dat er geen externe werkgever in beeld was. In enkele gevallen was er wél een externe werkgever betrokken:

1. Eén jongere, die we al eerder als voorbeeld uitlichtten, werkte al voordat hij aan de Loopplank ging deelnemen bij een reguliere werkgever. Deze jongere valt onder de banenafpraak. Hij werkt in het bedrijf van een verwant, die in eerste instantie ook zijn begeleider is binnen dat bedrijf. Het bedrijf is een bandenspecialist; de jongeren doet schoonmaakwerk en voert allerhande logistieke opdrachten uit.
2. Eén jongere werkt bij de Heimanshof, een groenvoorziening. Hier werken veel stagiaires en oud-leerlingen van vso/pro, het is core business om met deze doelgroep te werken. Er worden vaker kandidaten vanuit Haeghe Groep/DOMEIN WIO bij de Heimanshof geplaatst.
3. Een reguliere werkgever in de groensector. Hier werkt de Haeghe Groep/DOMEIN WIO ook al langer mee samen. De jongere die hier vanuit de Loopplank werd geplaatst is echter om persoonlijke redenen uitgevallen. Bij de werkgever waren wisselingen van de wacht (teamleider en voorwerker), waardoor we ze niet konden interviewen.
4. Een pro-school die een oud-leerling vanuit de Loopplank heeft aangenomen om allerhande receptie- en conciërgetaken uit te voeren. Omdat hier binnen de Loopplank geen leerlijn voor bleek te kunnen worden ontwikkeld komt deze jongere uiteindelijk niet in aanmerking voor een praktijkverklaring.

Er waren in maart vergevorderde plannen om een jongere bij een hotel te plaatsen. Door Corona ging dit uiteindelijk voorlopig niet door.

Werving van werkgevers

Binnen de projectgroep is bij aanvang niemand specifiek verantwoordelijk gemaakt voor de werving van werkgevers. Men vestigde de hoop op de contacten die er binnen de Haeghe Groep/DOMEIN WIO en het WSP toch al waren met werkgevers. Om uiteenlopende redenen is het nauwelijks gelukt om deze kanalen te benutten. Vanuit de Loopplank is geen eigenstandige werkgeversbenadering opgezet. Dat wil niet zeggen dat er geen inspanningen zijn gepleegd om werkgevers te betrekken - dat is wel degelijk het geval - maar er is niet op grote schaal contact gelegd met werkgevers om opleidingsplaatsen te acquireren.

6.2 Wat zijn de ervaringen hiermee?

Ervaringen van uitvoerders

Het is niet goed gelukt om reguliere werkgevers te betrekken bij de Loopplank. Dit is een bron van frustratie voor de uitvoerders van de projectgroep; ze hebben vanuit de organisatie niet de steun gekregen waarop ze hadden gehoopt.

Sommige betrokkenen plaatsen hun vraagtekens of het überhaupt van werkgevers verwacht kan worden om deel te nemen aan een project als de Loopplank. Vraagt het niet teveel van ze, en wat hebben ze er eigenlijk aan?

Ervaringen van werkgevers

Eigenlijk hebben we de ervaringen van werkgevers al in het vorige hoofdstuk beschreven. De werkgevers die we hebben geïnterviewd zijn tevreden over de Loopplank, het geeft wat houvast in de begeleiding en ze hopen/denken dat het voor de jongere van toegevoegde waarde zal zijn. Dit laatste punt is in hun oordeelsvorming het belangrijkste.

6.3 Conclusie

De link met werkgevers is binnen de Loopplank nooit goed van de grond gekomen. Dit heeft interne redenen. Of er ook een inhoudelijke reden is (bv dat het voor werkgevers niet interessant is) valt op basis van de ervaringen met de Loopplank helaas niet op te maken. Er zijn voorbeelden waarbij werkgevers betrokken zijn bij ontwikkeling van jongeren uit min of meer dezelfde doelgroep (bijvoorbeeld de Topacademie). Dit suggereert dat het wel degelijk mogelijk is, indien aan de juiste randvoorwaarden wordt voldaan.

Eén van de randvoorwaarden is waarschijnlijk dat de werkgevers partner gemaakt moeten worden van het project - dat het eigenaarschap deels bij hen ligt en dat het voor hen een oplossing van een probleem is. Bij de Loopplank is het niet op die manier aangepakt; de Loopplank is ontwikkeld als project vanuit de Haeghe Groep/DOMEIN WIO, en vervolgens is geprobeerd om daar werkgevers bij te zoeken. Dat is lastig gebleken.

Hoewel de keuze voor sectoren waarop de Loopplank zich heeft gericht gegrond is geweest in een arbeidsmarktanalyse - en er dus in theorie een vraag van werkgevers zou moeten zijn in deze sectoren - is het bij de Loopplank uiteindelijk niet gelukt om echt aan te sluiten op concrete vragen van werkgevers.

Overigens kwam - om dit hoofdstuk positief af te sluiten - de samenwerking met werkgevers de laatste maanden wél iets beter van de grond. Het is dus zeker niet gezegd dat het, als de Loopplank meer tijd zou krijgen, nooit zou lukken. De Coronacrisis gooide nu helaas weer wat roet in het eten.

7. Opbrengsten van de Loopplank

Dit hoofdstuk gaat over de opbrengsten en de toegevoegde waarde van de Loopplank. We beschrijven eerst de 'harde' resultaten, vervolgens de gepercipieerde opbrengsten en toegevoegde waarde volgens betrokkenen.

7.1 Wat zijn de resultaten?

Aantal deelnemers

De doelstelling van de pilot was om 45-60 jongeren deel te laten nemen. Dat is dus niet gelukt. In totaal hebben zestien jongeren deelgenomen aan de Loopplank. Van deze zestien

- zijn er twee uitgevallen.
- hebben er twee een praktijkverklaring ontvangen
- zijn er nog twaalf in traject, waarvan er naar verwachting zeven een praktijkverklaring zullen halen.

Er worden verschillende redenen aangedragen waarom het niet gelukt is om meer jongeren deel te laten nemen. Ten eerste was de capaciteit bij de regiehouders beperkt en konden zij in hun ervaring ook niet meer jongeren begeleiden. Ten tweede was het lastig om geschikte werkplekken voor de jongeren te vinden, zowel extern (bij reguliere werkgevers) als intern (binnen de Haeghe Groep/DOMEIN WIO). Dit had ermee te maken dat teamleiders/voorwerkers gemotiveerd moeten zijn om hieraan mee te werken en ook de capaciteiten moeten hebben om de jongeren op een methodische manier te begeleiden. In de ervaring van betrokkenen schortte het op beide punten. Ten derde is van de huidige caseload van de drie regiehouders ook maar een beperkt deel geschikt om deel te nemen aan de Loopplank. Voor meer volume zouden ook andere jongeren, bijvoorbeeld van het vso/pro-team, hebben moeten deelnemen. Tot slot was er geen leerlijn voor jongeren die in de productie werken, terwijl daar vrij veel jongeren uit de doelgroep werken. Hier was geen leerlijn, omdat de productie niet als kansrijke uitstroomrichting wordt gezien.

Methodiekontwikkeling

De tweede doelstelling was om een methodiek voor arbeidsontwikkeling te ontwikkelen die ook in andere regio's uitgevoerd zou kunnen worden. Op basis van het voorgaande kunnen we concluderen dat een dergelijke methodiek is ontwikkeld en dat hier waardevolle ervaringen mee zijn opgedaan. In het volgende hoofdstuk staan we nog stil bij de overdraagbaarheid van deze ervaringen.

7.2 Welke opbrengsten zien de betrokkenen?

Opbrengsten voor de jongeren

Alle respondenten (uitvoerders, werkgevers, scholen) zien belangrijke opbrengsten voor de jongeren. Ze benoemen met name twee zaken. Ten eerste wijzen ze erop dat de kwaliteit van de begeleiding omhoog gaat door het gebruik van een vaste methodiek. Sommige begeleiders geven dit zelf ook aan. De kwaliteitsverhoging zit erin dat er continu aandacht is voor de ontwikkeling van de kandidaat, dat daar persoonlijke (één op één) begeleiding bij is en dat er een duidelijk proces is met kop en staart waar zowel begeleider als jongere inzicht in hebben. Ten tweede wijzen ze op het belang van de praktijkverklaring. De meeste mensen zien vooral de symbolische waarde van dit certificaat: het is een bron van trots, het is het eerste diploma dat deze jongeren krijgen. Sommige respondenten benadrukken dat het een bouwsteen van de mbo-structuur is en daardoor mogelijk op termijn ook kan bijdragen aan een mbo-diploma. Sommige respondenten wijzen erop dat werkgevers het mogelijk interessant vinden wanneer jongeren een voor hun branche relevante Praktijkverklaring hebben behaald.

Wat de jongeren er zelf van vinden hebben we in het vorige hoofdstuk toegelicht: sommigen houden zich wat op de vlakte, anderen vinden dat ze meer leren sinds ze meedoen aan de Loopplank. Sommigen denken dat hun kansen op ander werk toenemen doordat ze aan de Loopplank deelnemen.

Opbrengsten voor de werkgevers

De opbrengsten voor werkgevers volgen niet zo duidelijk uit dit onderzoek, omdat er niet veel ervaring met werkgevers is opgedaan. Bij uitvoerders bestaan wel veronderstellingen over de mogelijke voordelen voor werkgevers, maar deze konden niet worden getoetst in het kader van de Loopplank.

Opbrengsten voor Den Haag Werkt

Een aantal respondenten benadrukt de opbrengsten van de Loopplank voor Den Haag Werkt. Een aantal zaken wordt benoemd. Ten eerste zit DEN HAAG WERKT in een kanteling van SW-bedrijf gericht op het draaien van productie naar een ontwikkelbedrijf waarbij de ontwikkeling van werknemers/kandidaten voorop staat. De Loopplank past in dit streven. Het maakt ontwikkeling van kandidaten inzichtelijk en kan daardoor helpen om voortgang en meerwaarde van de begeleiding aan te tonen. Ten tweede is Den Haag op zoek naar een adequaat klantvolgsysteem; Werkstap is één van de opties. De ervaringen die binnen de Loopplank met Werkstap zijn opgedaan kunnen waardevol zijn bij de selectie.

7.3 Conclusie

De Loopplank is erin geslaagd om een methode te ontwikkelen en te gebruiken voor methodische ontwikkeling van jongeren uit het vso/pro. Er zijn waardevolle ervaringen opgedaan met deze methode. De waardevolle ervaringen hebben met name betrekking op de begeleiding van de jongeren binnen de Haeghe Groep/DOMEIN WIO. Er zijn nauwelijks ervaringen opgedaan met het betrekken van werkgevers.

De Loopplank is er niet in geslaagd het beoogde aantal jongeren deel te laten nemen. Uiteindelijk ligt het aantal deelnemers op ongeveer 25% van het beoogde aantal. Toch hebben er voldoende jongeren deelgenomen om lessen te kunnen trekken; zo gezien heeft de pilot voldoende omvang gehad.

Over de individuele trajecten van de jongeren is iedereen positief. Men verwacht dat deze effectief zijn, en wijst daarvoor op twee mechanismen: de kwaliteit van de begeleiding verbetert als gevolg van het gebruik van de methodiek, en de Praktijkverklaring is een belangrijke succeservaring en bron van trots voor de jongere. Of het uiteindelijk ook echt bijdraagt aan kansen op regulier werk is nog niet duidelijk, dat valt op basis van deze pilot niet te zeggen.

8. Conclusie

Bij wijze van conclusie formuleren we in dit hoofdstuk vijf lessen en twee vragen.

Les 1: praktijkleren met praktijkverklaring is een goed idee en voegt iets toe

Het idee van praktijkleren met certificering heeft een grote aantrekkingskracht op alle betrokkenen, en heeft in de ogen van de betrokkenen zijn waarde ook bewezen. De ervaringen met de individuele trajecten zijn positief. Betrokkenen zijn van mening dat het ook daadwerkelijk wat toevoegt voor de jongeren. De winst zit vooralsnog in de toegenomen kwaliteit van de begeleiding en de trots die jongeren ontleen aan een praktijkverklaring.

Les 2: praktijkleren met praktijkverklaring is een netwerkinterventie

Praktijkleren met certificering is geen one-size-fits-all oplossing voor een concreet probleem. Het is een aanpak waarvoor verschillende partijen moeten samenwerken. In ieder geval noodzakelijk zijn de gemeente (in dit geval verschillende afdelingen binnen de gemeente) en werkgevers; een logische derde partij zijn vso/pro-scholen en een mbo-instelling. In de Loopplank is te veel een interventie van de Haagse Groep/DOMEIN WIO geweest en te weinig een echte netwerkinterventie. Andere regio's doen er goed aan vanaf het begin een klein aantal gemotiveerde werkgevers te betrekken.

Les 3: de Loopplank vraagt kwaliteit en kwantiteit van begeleiding

Praktijkleren met certificering vraagt een bepaalde kwaliteit van de begeleiding van jongeren. Daarnaast vraagt het een tijdsinvestering van begeleiders (kwantiteit van begeleiding dus). Op beide punten heeft de Loopplank te maken gehad met een tekort. Het is moeilijk geweest om kwalitatief hoogwaardige begeleiders te motiveren om deel te nemen aan de Loopplank. Voor diegenen die wél betrokken waren was het moeilijk om voldoende tijd vrij te maken om (meer) kandidaten te begeleiden.

Les 4: vraaggericht werken vraagt partnerschap met werkgevers

De Loopplank wilde praktijkleren op een vraaggerichte manier vormgeven. Als eerste stap is een arbeidsmarktanalyse uitgevoerd waarop een keuze voor sectoren is gebaseerd. Verder dan dat is de vraaggerichte aanpak niet gekomen. Om echt vraaggericht te werken is partnerschap met werkgevers nodig. Dat kan best ook met werkgevers die niet in een zogenaamde kansrijke sector werken, het gaat erom dat het werkgevers zijn die een *vraag* hebben waar praktijkleren een oplossing voor kan zijn.

Les 5: ervaringen met de Loopplank echoën inzichten uit vorige onderzoeken

Uit andere onderzoeken weten we dat het idee van praktijkleren met certificering aantrekkelijk is, dat de uitvoering vaak een hele uitdaging is en dat de kwaliteit van begeleiding van jongeren uiteindelijk heel belangrijk is. Dit alles komt ook naar voren in deze evaluatie van de Loopplank.

Vraag 1: leidt methodische ontwikkeling met praktijkverklaring tot hogere uitstroomkansen?

Het is op basis van dit en vorig onderzoek naar praktijkleren met certificering plausibel dat de stap naar buiten kleiner wordt voor jongeren die aan de Loopplank deelnemen. Maar of praktijkleren met certificering ook daadwerkelijk leidt tot hogere uitstroomkansen hebben we op basis van de ervaringen met de Loopplank niet vast kunnen stellen; daarvoor is een grootschaliger pilot nodig met langere looptijd en ook een grootschaliger onderzoek. Het is overigens de vraag of dat nodig is om de inzet te rechtvaardigen. Veel betrokkenen redeneren dat inzetten op ontwikkeling van werknemers en kandidaten altijd een geëigend doel is, ook als het uitstroomrendement niet is vast te stellen.

Vraag 2: hoe werkt dit voor andere doelgroepen?

De Loopplank is gericht geweest op een specifieke groep (oud-)leerlingen van vso/pro-scholen (de 'bovenkant' van diegenen die in beschut zitten of daarnaar op weg zijn). Voor deze doelgroep lijkt de Loopplank een geschikte interventie. Deze doelgroep is echter bescheiden in omvang. De vraag is: kan deze interventie breder worden ingezet? Er zijn initiatieven binnen de gemeente en de regio om dat te doen, en er lijkt op basis van dit onderzoek geen reden waarom de interventie niet ook van waarde kan zijn voor andere groepen zoals mensen die (langdurig) in de bijstand zitten.

BIJLAGE - Eerder onderzoek

Rapport 1

De Boris-bouwstenen. Evaluatie van het project 'Boris brengt je bij een baan' (KBA, Turf en Oberon, zonder jaartal, waarschijnlijk ca 2016-2017)

Boris brengt je bij een baan

- Het project (Boris brengt je bij een baan) startte in 2010 met een pilot in het vso en is in 2013 uitgebreid met een pilot in het praktijkonderwijs (pro). In augustus 2016 loopt de subsidieperiode voor het project af. Dat is voor het ministerie van OCW reden geweest om het project te laten evalueren aan de hand van de volgende vragen: In welke mate is de implementatie van Boris in het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs geslaagd en draagt deze bij aan het rendement van de scholen in de uitstroom naar duurzame arbeid? Op welke wijze kan de Boris-methode structureel geborgd worden?
- Duidelijk is dat gedurende het project de werkwijze en de beschikbare instrumenten van de Boris-aanpak zich sterk hebben ontwikkeld. Met name scholen uit de tweede pilot (praktijkscholen) geven aan dat zij in de tweede helft van 2015 een omslag hebben ervaren: het beschikbaar komen van digitale instrumenten, het Praktijkkloket en een meer duidelijke rol van SBB.
- Het projectverloop van Boris kan als moeizaam worden getypeerd. Het moeizame verloop van het project heeft al belangrijkste oorzaken de deels onrealistische verwachtingen van scholen in combinatie met de te hoge ambities en beloftes van het project Boris. Daarnaast heeft de reorganisatie van de kenniscentra en SBB het project parten gespeeld. De organisatorische onrust, wisselingen van personeel en herziening van taken hebben ertoe geleid dat scholen niet de ondersteuning konden krijgen waarop zij rekenden.
- Verschillende scholen zijn teleurgesteld afgehaakt, anderen hebben Boris op een laag pitje gezet. Dat neemt echter niet weg dat telkens weer nieuwe scholen zich geïnteresseerd tonen in Boris.

Welke elementen van de aanpak hebben meerwaarde?

- Het op maat van leerling en leerbedrijf toepassen van werkprocessen in de stage heeft een duidelijke toegevoegde waarde voor het vso en ook het praktijkonderwijs. Scholen die er gebruik van maken zijn positief, evenals de stagebedrijven. Behalve het aspect van certificering (zie hierna) wordt vooral de toegevoegde waarde voor de inhoud en structuur van de stage als pluspunt genoemd. Voor het vso geldt als beperking dat de tijdsinvestering, die het vraagt om met de aanpak van werkprocessen te kunnen werken, soms groot is in verhouding tot het aantal leerlingen met een profiel arbeid.
- Het kunnen behalen van een of meer praktijkverklaringen wordt door de scholen als een belangrijke meerwaarde van de Boris-methode beschouwd. Scholen zien de praktijkverklaring als een belangrijk instrument (naast andere vormen van certificering) om de arbeidsmarktkansen van de leerling te vergroten. Daarnaast heeft de certificering het effect van beloning en waardering, wat voor leerling, ouders, school en leerbedrijf van waarde is.
- Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat de werkwijze met werkprocessen en praktijkverklaringen zeker meerwaarde heeft voor het praktijkonderwijs en vso. Tegelijkertijd zijn een aantal punten benoemd die voor de realisatie in de toekomst voordelig zijn.

Voorwaarden voor succes

- De kwaliteit van de begeleiding in het leerbedrijf en later op de werkplek is van essentieel belang. In leerbedrijven die al lang met praktijkonderwijs werken, pakt de aanpak met werkprocessen goed uit. Daar is het contact tussen school en bedrijf goed en de begeleiding gebaseerd op jarenlange ervaring. Die voorwaarden moeten ook in nieuwe leerbedrijven voor praktijkonderwijs en vso worden gerealiseerd wil de toeleiding naar werk succesvol zijn.
- In het Boris-project is het aspect van de regionale samenwerking onderbelicht gebleven. Met name in het vso werd wel die behoefte geuit. De samenwerking is van groot belang omdat de

loopbaan van de jongere niet stopt als hij van school gaat. Vormen van doorgaande (estafette-)begeleiding zijn nodig en die kunnen alleen door samenwerkende partijen in de regio worden gerealiseerd, scholen, bedrijven en gemeenten voorop.

Rapport 2

Jongeren uit PRO en VSO op weg naar een baan (ECBO, 2015).

De essentie van de Borissystematiek

- Volgens SBB: er wordt opgeleid en gewerkt op basis van onderdelen van de kwalificatiestructuur; Het grootste deel van het leertraject van de jongeren vindt plaats door leren in de praktijk van een erkend leerbedrijf met een hoog opleidingsklimaat en een goede opgeleide praktijkopleider; Officiële certificering op basis van onderdelen van de kwalificatiestructuur.

Over bestaand onderzoek naar Boris

- “In hoeverre de Borissystematiek doet waar het voor is ontwikkeld en hoeverre het zich onderscheidt in termen van effectiviteit en rendement van andere systematiek, wordt niet duidelijk uit de rapporten van derden. Hoeveel leerlingen bijvoorbeeld daadwerkelijk met een door de branche-erkend diploma de opleiding verlaten en vervolgens aan de slag kunnen in het leerbedrijf is geen onderwerp van onderzoek geweest. Of er meerwaarde zit in het opleiden van leerlingen binnen een erkend leerbedrijf en met gebruik van de kwalificatiestructuur van het mbo t.o.v. leerlingen die niet op deze wijze zijn opgeleid, is nergens kwantitatief, in cijfers, geded. En of deze Boris-leerlingen succesvoller zijn op de arbeidsmarkt dan leerlingen die op een andere manier zijn voorbereid op toetreding tot de arbeidsmarkt is (nog) niet gemeten. Met andere woorden; er is geen zicht op het rendement en de effectiviteit van de Borissystematiek.”⁸

Voorwaarden voor succes

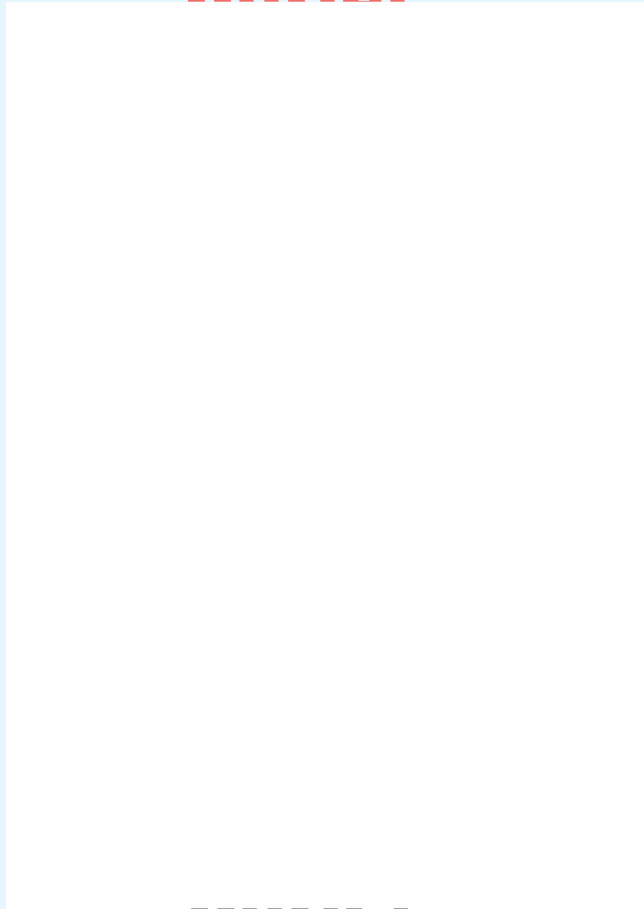
- Stabiele gezinssituatie, stabiele relatie met begeleider en sociale vaardigheden zijn bepalend voor werksucces.
- Continue begeleiding is belangrijk, ook na plaatsing. Hoe ontwikkelt de jongere zich? Kan hij werk behouden?
- Hoe kan de systematiek beklijven? Veel projecten zijn goed maar beklijven niet. Ze vormen daardoor onderdeel van het probleem.
- Volgens SBB:
 - Er moeten voldoende erkende leerbedrijven zijn voor de doelgroep.
 - De praktijkopleiders moeten deskundig zijn om de doelgroep te kunnen opleiden en begeleiden.
 - Er moet, met name in de eerste fase van implementatie, een ondersteuningsstructuur zijn voor de scholen van vso en pro.
 - Er moet (branche)certificering mogelijk zijn voor de doelgroep, op basis van (onderdelen van) de kwalificatiestructuur.
 - Er moet regionale arbeidsmarktinformatie voor de doelgroep beschikbaar zijn.

Ervaringen van deelnemende scholen

- Alle deelnemende scholen aan de SBB-pilot die door ECBO werd onderzocht waren teleurgesteld. Werken met kwalificatiedossiers vonden ze nuttig, maar SBB deed niet wat het beloofde. Toegang tot netwerk van leerwerkbedrijven viel bijvoorbeeld tegen. Scholen hadden weinig zicht op plaatsingsrendement.

⁸ ECBO, Jongeren uit PRO en VSO op weg naar een baan (2015), 14.

**verw
onder**



**onder
zoek**