

# **Het werven en opleiden van laagopgeleiden**

**Samenvatting evaluatie 15 pilotprojecten**

**2006 – 2007**



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

**Provincie Noord-Brabant**

Door Wise up Arbeidsmarktconsultancy

# Inhoudsopgave

<b>1. ACHTERGROND .....</b>	<b>2</b>
<b>2. WERVING VAN LAAGOPGELEIDEN .....</b>	<b>4</b>
2.1. INLEIDING .....	4
2.2. MASSACOMMUNICATIE .....	4
2.3. COMMUNICATIE VIA DOORVERWIJZERS .....	5
2.4. COMMUNICATIE VIA WERKGEVERS .....	5
2.5. PERSOONLIJKE COMMUNICATIE.....	6
2.6. KOSTEN VAN DE VERSCHILLENDE WERVINGSMETHODEN.....	6
2.7. CONCLUSIES .....	7
<b>3. OPLEIDING VAN LAAGOPGELEIDEN .....</b>	<b>8</b>
3.1. INLEIDING .....	8
3.2. DE ROC'S .....	8
3.3. UITKERINGSINSTANTIES EN BEMIDDELAARS .....	8
3.4. BEDRIJVEN EN BRANCHE-ORGANISATIES .....	9
3.5. INTERMEDIARIS .....	9
3.6. CONCLUSIES .....	10
<b>4. KWALIFICATIE VAN LAAGOPGELEIDEN.....</b>	<b>11</b>
4.1. INLEIDING .....	11
4.2. CONCLUSIES .....	11
<b>5. WERKPROCESSEN .....</b>	<b>12</b>
5.1. INLEIDING .....	12
5.2. DAGELIJKE AANSTURING .....	12
5.3. DE BESCHIKBARE MIDDELEN .....	13
5.4. INBEDDING IN DE ORGANISATIE/OMGEVING.....	13
5.5. KENNIS OVER DE DOELGROEP.....	13
5.6. CONCLUSIES .....	13
<b>6. AANBEVELINGEN.....</b>	<b>15</b>

# 1. Presentatie van de succesfactoren

De provincie Noord-Brabant heeft in 2006 en 2007 geïnvesteerd in 15 pilots voor laagopgeleiden. In deze pilots stonden nieuwe manieren van werven, opleiden en kwalificeren van laagopgeleiden centraal. De uitkomsten van deze experimenten treft u aan in dit boekje.

De pilots hebben een schat aan voorbeelden en leerervaringen opgeleverd. De provincie wil de ontwikkelde good practices verder verspreiden zodat professionals er hun voordeel mee kunnen doen en ook aan de slag gaan met de laagopgeleide. De provincie Noord-Brabant vindt het namelijk erg belangrijk om het kwalificatieniveau van de beroepsbevolking verhogen om daarmee het innovatievermogen van de Brabantse economie te versterken.

Daarom wordt u deze samenvatting aangeboden. De bevindingen in dit samenvattend boekje zijn gedaan door Wise up Arbeidsmarktconsultancy. Dit bureau heeft voor de provincie de laatste 2 jaar monitor en evaluatie van de 15 pilots uitgevoerd. Daarnaast zijn ook 2 geslaagde pilots meegenomen in de evaluatie die in het kader van het Brabantse project Ticket to the Future zijn opgestart. De Provincie heeft dit Equal-project ondersteund vanaf de start. Verder is de leerbonpilot meegenomen waarvan reeds een aparte publicatie verscheen.

In vogelvlucht komen de volgende onderwerpen aan bod, waarbij telkens een verbinding zal worden gelegd met de pilotprojecten.

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

De doelstelling van dit boekje is het geven van een samenvatting van de monitor met als uitgangspunt het formuleren van zogenaamde kritische succesfactoren; met andere woorden: wat ging goed, wat ging minder goed en wat kunnen we van al deze pilots leren? Telkens worden daarnaast kleine voorbeelden uit de pilots zelf als tekstblok getoond.

Voor meer gedetailleerde informatie over de pilots verwijzen wij u naar het hoofdrapport 'Evaluatie van de 15 pilots' en meer specifiek de bijlage 'samenvattingen van de 15 pilotprojecten' (evenals deze samenvatting te downloaden via [www.kennisismeendoen.nl](http://www.kennisismeendoen.nl)).

## 2. Werving van laagopgeleiden

### 2.1. Inleiding

Uit onderzoek blijkt dat de werving van de laagopgeleide voor een opleidingstraject een belangrijk struikelblok is. De laagopgeleide heeft allerlei bezwaren om terug te gaan 'naar school'. Traditionele werving voor opleidingen levert zodoende vaak onvoldoende deelnemers op.

Daarom is een hoofddoel van de campagne van Kennis = Meedoen om te experimenteren met werving in de pilots. In deze evaluatie maken we onderscheid in 4 kanalen langs welke deze werving is ingezet:

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

### 2.2. Massacommunicatie

Massacommunicatie is een goed wervingsmiddel voor laagopgeleiden. Belangrijk is dat gebruik wordt gemaakt van meerdere middelen, tv is hiervan het belangrijkste met het meeste bereik. Maar ook buitenreclame als abri's en posters werken goed. Daarnaast blijkt het internet laagopgeleiden goed te bereiken.

Kritische succesfactoren:

- Het gebruik van Omroep Brabant: dit tv-medium heeft bij gebruik ervan gezorgd voor een enorme stijging van de wervingsaantallen.
- Het gebruik van internet: de doelgroep weet dit medium goed te vinden, zeker in combinatie met een publiekscampagne.
- Inzet van een backoffice: via massamedia wordt geen relatie met de doelgroep aangegaan, het inrichten van een backoffice is noodzakelijk om een vervolgstap op de werving mogelijk te maken.
- Gericht op de doelgroep zelf: Een publiekscampagne is met name een succesvol wervingsmiddel voor laagopgeleiden zelf. Zonder tussenkomst van andere intermediairs wordt direct contact tot stand gebracht.
- Bijvangst: Niet gemeten is in hoeverre de professionals en werkgevers in het kader van bewustwording worden bereikt maar ongetwijfeld levert dit ook nog een stuk 'bijvangst' op bij een publiekscampagne.
- De gratis leerbon is een aantrekkelijk product: dit geldt ook voor de verstrekte Tickets bij Ticket to the Future. Het helpt mensen over de streep te trekken.
- Budget: om via de massamedia een groot bereik te realiseren is een aanzienlijk budget noodzakelijk. De relatief hoge investering levert wel het meeste resultaat op.

De Leerbon heeft 3500 mensen bereikt. 50% daarvan heeft een Leerbon gekregen.

Leren via een multimediamix heeft 20.000 mensen bereikt door lessen via tv en internet aan te bieden.

Het kleinschalige project Digitaal Leerwerkloket voor laagopgeleiden in Eindhoven heeft ongeveer 450 mensen bereikt.

80% van de Ticket to the Future deelnemers is door het aanbod van een gratis opleiding gemotiveerd geraakt om (weer) te gaan leren.

### 2.3. Communicatie via doorverwijzers

Bij een flink aantal pilots werden doorverwijzers ingezet om de doelgroep laagopgeleiden te bereiken. Het betreft welzijnswerkers, sociale diensten en UWV, hulpverleners, scholen en woningbouwverenigingen. Het projectresultaat is mede afhankelijk van de inzet van deze doorverwijzers. Het werken via doorverwijzers levert daarom niet altijd het gewenste resultaat op.

Kritische succesfactoren:

- De betrokkenheid van de doorverwijzers bij het project: als de doorverwijzer veel andere prioriteiten heeft naast het project dan zal de doorverwijzing moeizaam verlopen. Betrokkenheid en commitment bij de doorverwijzers is essentieel.
- Geld en tijd van de doorverwijzers: de kosten voor de doorverwijzers zijn vaak niet opgenomen in de begroting. Dit kan bepalend zijn voor hun bereidheid om mee te werken aan het project.
- Eigenbelang van de doorverwijzer: Een consulent van bijvoorbeeld een sociale dienst, UWV of reïntegratiebedrijf zal kijken of doorverwijzing zijn of haar resultaten kan verhogen en op basis daarvan beslissen om mee te werken.
- Voldoende informatie over het project: De projectinformatie moet niet alleen bij het management bekend zijn, maar ook bij de doorverwijzers. Dit kan door bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten te organiseren. Herhaling is noodzakelijk om de boodschap goed over te brengen.

Binnen Alfabetisering ROMA-jongeren is een betaalde intermediair voor de doelgroep ROMA ingezet. Dit brengt meer kosten met zich mee, maar levert meer resultaat op.

Talent in Kaart en Ticket to the Future Helmond waren het meest succesvol in hun werving met behulp van resp. de doorverwijzers UWV en woningcorporatie Woonpartners; dit deden zij door goede, concrete werkafspraken te maken en een win-win situatie te creëren.

Informatieavonden voor doorverwijzers blijken niet altijd succesvol. Bij Bouwen naar Werk en Woonzorgservice voor mannen leverde dit weinig resultaat op en follow-up was noodzakelijk om deelnemers te werven.

### 2.4. Communicatie via werkgevers

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

Kritische succesfactoren:

- Veel contactmomenten nodig: er is veel contact met werkgevers nodig om tot resultaat te komen.

- Cultuurverschil tussen bedrijfsleven en onderwijs: Voor het bedrijfsleven geldt 'tijd is geld'. Het vooroordeel van het bedrijfsleven is dat er in onderwijsland 'genoeg tijd is'. Ze hebben bovendien een imago voor werkgevers van 'groot' en 'moeilijk toegankelijk'. Werkgevers weten niet bij wie ze moeten zijn.
- Persoonlijk contact: Belangrijk is binnen het bedrijf de juiste mensen te treffen, tot op directieniveau.

De coaches van Leren is leuk en belangrijk maakten gebruik van hun persoonlijk netwerk, dit zorgde ervoor dat 3 studieclubs konden starten.

Educatie op de werkvloer was het meest succesvol, 29 van de 34 benaderde werkgevers hebben meegewerkt. Een netwerk van werkgevers in met name de schoonmaakbranche werd hiertoe aangeboord.

## 2.5. Persoonlijke communicatie

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

Kritische succesfactoren:

- Verleiden tot leren: bij deze pilots werden laagdrempelige instrumenten ingezet om de laagopgeleide te verleiden te gaan deelnemen. Zo werd in het pilot-project Sporten en Leren een sporttraining ingezet die direct al resultaat opleverde omdat de hanggroepjongeren die hiervoor werden geworven van de straat waren.
- Inzet laagopgeleide zelf: in het project Ticket to the Future werd een wijkintermediair uit de doelgroep zelf geworven nadat bleek dat de werving via doorverwijzers niet op gang kwam.
- Bekende van de deelnemers: in het wijkproject in Kroeven werd een jongerenwerker ingezet en in het project Wijsheid Wegwijs een consulent die de deelnemer reeds kende.
- Randvoorwaarden regelen: het project Branchepaspoort richt zich vooral op werving van herintredende vrouwen. Zij besteden in hun wervingsplan veel aandacht aan het regelen van randvoorwaarden voor deelname, zoals kinderopvang, vergoeding reiskosten, stagevergoeding, werktijden etcetera.

Ticket to the Future Tilburg heeft mensen *uit de doelgroep zelf* ingezet om deelnemers te werven. Deze intermediairs legden persoonlijk contacten in de wijk. Deze methode is zeer succesvol gebleken met 58 deelnemers.

## 2.6. Kosten van de verschillende wervingsmethoden

Bij een publiekscampagne via de massamedia lijkt de voorinvestering hoog maar is het bereik van laagopgeleide dermate groot dat deze kosten ruimschoots worden terugverdiend. Werving via doorverwijzers, werkgevers en via persoonlijke communicatie is aanzienlijk duurder. Dit kost daarnaast veel meer tijd en inzet van de betrokkenen.

Inzet van media gericht op de laagopgeleide zelf is het goedkoopst. Werving via de werkgever is het duurst en de wervingskosten via doorverwijzing worden vaak onderschat. Werving in een 1-op-1 relatie met de laagopgeleide varieert sterk in kosten.

## **2.7. Conclusies**

Werving via een publiekscampagne gericht op de doelgroep zelf levert direct het snelst het meeste resultaat op. Een gratis leerbon of ticket verhoogt de kans op succes bij de werving. Laagopgeleiden zijn gevoelig voor dit soort 'verleiders' om weer te gaan leren en reageren sneller en in grotere aantallen.

Het lijkt logisch om doorverwijzers in te zetten. Maar daarbij moet men zich realiseren dat werving via doorverwijzers zeker niet de gemakkelijkste weg is. Alleen doorverwijzers met voldoende eigen belang komen in beweging. Eventueel is een onkostenvergoeding voor de doorverwijzer aan te bevelen. Verder dient men meerdere contactmomenten te organiseren om voor 'het vuur brandende te houden'.

Werving via de werkgever is duur omdat alleen 1-op-1 persoonlijke contacten werken. Er zijn veel contacten nodig om tot voldoende deelnemers te komen. Het is ook lastig omdat veel werkgevers huiverig zijn voor het opleiden van personeel omdat men bang is op te leiden voor de concurrent. Een opleiding vergroot immers de mobiliteit van de werknemer. Er is bovendien een cultuurverschil tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Werving via het leggen van persoonlijke contacten met de doelgroep zelf levert vooral wat op als verleiders worden ingezet, zoals een sporttraining. Hierbij is tevens heel belangrijk om bekenden van de deelnemer of vertrouwenspersonen in te zetten.

Tenslotte kan een mix van bovenstaande middelen worden ingezet om de doelgroep te bereiken. De meeste pilots maakten hiervan wellicht nog onvoldoende gebruik.

## 3. Opleiding van laagopgeleiden

### 3.1. Inleiding

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

In deze evaluatie maken we onderscheid tussen de volgende 4 soorten initiatiefnemers:

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

### 3.2. De ROC's

De ROC's waren met 6 pilots een grote initiatiefnemer binnen Kennis = Meedoen. Veelal werd het initiatief opgestart vanuit de afdeling Educatie.

Kritische succesfactoren:

- Maatwerk: er is een grote diversiteit aan leervragen. Dat betekent dat het samenstellen van een klas moeilijk is.
- Laagdrempelig en kortdurend: de laagopgeleide wil zichzelf vaak niet meer dan een paar maanden vastzetten in een cursus of opleidingstraject. Een korte cursus wil men doen, maar geen lange cursus zoals een BBL-traject.
- Flexibele instroom: men wil op elk moment kunnen starten met de opleiding, dus ook in de winter of in het voorjaar. Men heeft dus geen boodschap aan de instroommomenten (en telmomenten) van het ROC.
- Flexibele houding: ROC's zitten soms vast aan regels, prestatie-indicatoren en procedures. Ze dienen een grote flexibiliteit te ontwikkelen om (in samenspraak met gemeenten) een passend opleidingsaanbod te maken.
- Stapsgewijze aanpak: een regulier opleidingstraject zoals een BBL of AKA is voor een laagopgeleide lang en moeilijk te overzien. Een stapsgewijze aanpak werkt daarbij waarschijnlijk het beste. Enige vorm van persoonlijke begeleiding is aan te bevelen.
- Omgaan met de PC in het aanbod verwerken: computerlessen zijn zeer gewild dus aanbod op dat gebied zou nog meer ontwikkeld kunnen worden, evt. gekoppeld aan een praktische vraag bijv. huren, taalles, reizen, klussen, opvoeden etc.

Binnen Leren via een multimediamix... werkten alle 6 de Brabantse ROC's samen. Per ROC waren inbedders actief die collega's wezen op de mogelijkheden om E-tv te gebruiken. Het plan is om in 2008 een opleidingsaanbod met e-learning te gaan ontwikkelen op de ROC's.

Het grootste deel van de deelnemers aan de Leerbon en Ticket to the Future wilde een computercursus volgen.

### 3.3. Uitkeringsinstanties en bemiddelaars

Ook de gemeente Veldhoven, UWV en reïntegratiebedrijf Salto hebben een pilot uitgewerkt, samen met enkele uitvoerders. Deze pilots zijn met name gericht op werkzoekenden. De moeilijkste

doelgroep daarbij warente Roma-jongeren. Stapsgewijs werken is het credo. De projecten van Salto en King Coaching richtten zich naast scholing ook op werkhervatting. Werkzoekende deelnemers zijn beter te motiveren omdat zij graag aan het werk willen.

Kritische succesfactoren:

- Intensieve persoonlijke coaching: coaching naar- en ook nog tijdens het opleidingstraject is essentieel.
- Inzet van aansprekende instrumenten: in het Roma-project is dit de PC als hulpmiddel. Roma willen graag leren internet te gebruiken om te kunnen handelen. In het Salto-project is dit de reïntegratiebarometer. Dit is een instrument om drijfveren, kwaliteiten, competenties en beroepswensen in beeld te brengen. Hiermee kan sturing worden gegeven aan het beroepskeuzeprocess met bijpassende opleiding en vacatures. In het Talent in Kaart-project is dit de Talentenkaart. Dit is een instrument dat zowel digitaal als op papier de competenties van de deelnemer in beeld brengt.
- Werk als beloning: door beroepskwalificatie te laten samengaan met een goede baan kan een laagopgeleide overtuigd worden een opleiding te gaan doen. Dit vraagt om meer inzet van leerwerktrajecten.

Met de Talentenkaart konden deelnemers hun eigen vorderingen bijhouden. Dit leverde een tastbaar instrument op wat gebruikt kon worden bij het zoeken naar werk.

### 3.4. Bedrijven en branche-organisaties

Ook vanuit het bedrijfsleven zijn een 4-tal pilots opgezet voor laagopgeleiden. Vaak zijn meerdere samenwerkingspartners betrokken. Bij de pilot Leren is leuk en belangrijk zijn 3 studieclubs opgericht. Deze studieclub is gebaseerd op het gebruik in de groene sector om studieclubs voor werkgevers te organiseren.

Kritische succesfactoren:

- Voordeel voor de werkgever: dit betekent dat de werkgever deelname van zijn medewerker toetst op meerwaarde voor zijn bedrijf. Als de medewerkers beter worden geschoold, zijn zij beter inzetbaar in het bedrijf. Veelgehoorde bezwaren van werkgevers zijn: de tijd en het geld welke een opleiding kost en de angst dat de opgeleide medewerker met betere papieren vertrekt naar een andere werkgever.
- Betrokkenheid van de werkgever bij het opleidingstraject: bij alle pilots heeft werkgever zelf invloed gehad op het opleidingstraject. Bij Educatie op de Werkvloer heeft dat zelfs geleid tot een opleiding van de werkgever zelf. Zij geven de leerervaringen weer door op de werkvloer.

Werkgevers herkenden het principe van de studieclubs in Leren is leuk en belangrijk. Zij zitten zelf ook vaak in studieclubs van de sectororganisatie. Dit hielp bij de werving.

### 3.5. Intermediairs

Er zijn ook intermediairs geweest die een pilot hebben opgestart. Sporten en leren in Kroeven en de Woonzorgservice voor mannen spelen zich af in wijken met relatief veel laagopgeleiden.

Kritische succesfactoren:

- Wijkgericht werken: bij keuze voor de juiste wijken levert dit een goede vindplaats op waar men concreet met de laagopgeleide aan de slag kan.
- Activering en training gekoppeld: beide pilots richten zich met het opleidingsaanbod op activering middels een training, namelijk sport en klussen. De deelnemer gaat aan de slag met zinvolle activiteiten en leert daarbij ook nieuwe dingen te doen.
- Vrijwilligerswerk in de wijk: vervolgens kan de deelnemer starten met concreet vrijwilligerswerk in de wijk. Ook is het mogelijk om door te stromen naar werk maar dit is niet het hoofddoel.
- Dwarsverbanden door beleidsterreinen gelegd: bij deze projecten worden geldstromen vanuit verschillende beleidsterreinen op een creatieve manier gemixt en benut voor de doelgroep.

Sporten en leren in Kroeven is gefinancierd m.b.v. welzijnsmiddelen, sportmiddelen, groenvoorzieningsmiddelen en opleidingsmiddelen. Dit zijn totaal verschillende beleidsterreinen. Ook bij de Woonzorgservice voor mannen is dit gebeurd; uitvoering van WWB, WMO en WEB zijn in één plan bij elkaar gekomen.

### 3.6. Conclusies

Voor ROC's is van belang om de omslag te maken van aanbodgericht naar vraaggericht werken. Dit betekent een flexibel opleidingsaanbod met maatwerk voor alle deelnemers. Verder dient het aanbod laagdrempelig en kortdurend te worden gemaakt. Computerlessen zijn zeer gewild dus aanbod op dat gebied zou nog meer ontwikkeld kunnen worden.

Voor uitkeringsinstanties en bemiddelingsinstanties van laagopgeleide werkzoekenden is coaching naar- en ook tijdens het opleidingstraject essentieel. Door beroepskwalificatie te laten samengaan met een goede baan kan een laagopgeleide overtuigd worden een opleiding te gaan doen. Werk is dan de beloning. Dit vraagt om meer inzet van leerwerktrajecten.

Voor het bedrijfsleven dat zelf met opleidingstrajecten aan de slag wil, is het belangrijk om bij opleidingen de voordelen van een goed opgeleide werknemer voor de werkgever naar voren te laten komen. Het is daarnaast belangrijk om de betrokkenheid van de werkgever bij de inhoud van het opleidingstraject te waarborgen. Dit kan door hem invloed te geven op de invulling ervan.

Voor de intermediair die opleidingstrajecten wil starten, is wijkgericht werken een goede aanpak. Met name woningbouwverenigingen, welzijnsorganisaties en/of thuiszorgorganisaties kunnen hierbij worden betrokken of zelfs het initiatief nemen. Activering en training kunnen daarbij aan elkaar worden gekoppeld. Voor ROC's is van belang dat ze naar de wijk toegaan met hun aanbod. Dus bijvoorbeeld een cursus internet in het buurthuis verzorgen in plaats van in hun eigen opleidingscentrum.

In 2007 is er nieuwe wetgeving van kracht waardoor inburgering van allochtonen niet langer vanuit de WEB worden gefinancierd maar via de WI (wet inburgering). Binnen de WEB-middelen is sindsdien de ruimte voor educatie aan autochtonen enorm toegenomen. Dit is een kans voor gemeenten en ROC's om tot innovatie en onderwijsvernieuwing te komen.

## 4. Kwalificatie van laagopgeleiden

### 4.1. Inleiding

Er zijn maar een paar pilots te noemen die zich richtten op het beter kwalificeren van laagopgeleiden en waar op een of andere manier gewerkt werd aan een nieuwe manier om erkenning te geven aan de competenties die laagopgeleiden hebben cq. verworven hebben via een opleiding.

Kritische succesfactoren:

- Eenvoudig taalgebruik: de ontwikkelde kwalificatie, zoals de Talentenkaart, het uitgevoerde EVC onderzoek of competentiescan moet aangepast zijn aan het leesniveau van laagopgeleiden.
- Creativiteit in het bepalen van eindtermen: een kwalificatie hoeft niet altijd een diploma of certificaat te zijn voor de laagopgeleide. Hij/zij is ook heel blij als er praktisch resultaat mee kan worden geboekt zoals het inschrijven voor een huurwoning of het vinden van een baan.
- Matching met opleidingen en banen: in de meeste pilots worden ook de mogelijkheden van de deelnemer doorgetrokken naar mogelijke vervolgcities. Het betreft dan de matching van de competenties met een bepaalde baan en/of opleiding. In de pilot Talent in Kaart zijn Wajong-jongeren begonnen met een opleiding of baan. Bij de pilot Wijsheid Wegwijs zijn 40 werkzoekenden via een uitvoerige persoonlijke vragenlijst over drijfveren, competenties en loopbaanwensen geselecteerd voor een leerwerkbaan.

Met de reïntegratiebarometer werd een match gemaakt met veel voorkomende vacatures. Salto heeft 20 projecten lopen met leerwerkbanen bij werkgevers en kan bij een gevonden match de deelnemer meteen plaatsen.

De cursus 'Huren in Helmond' was een groot succes. Met deze cursus werd aangesloten bij de behoefte van deelnemers om te leren omgaan met de pc om een nieuwe woning te zoeken.

### 4.2. Conclusies

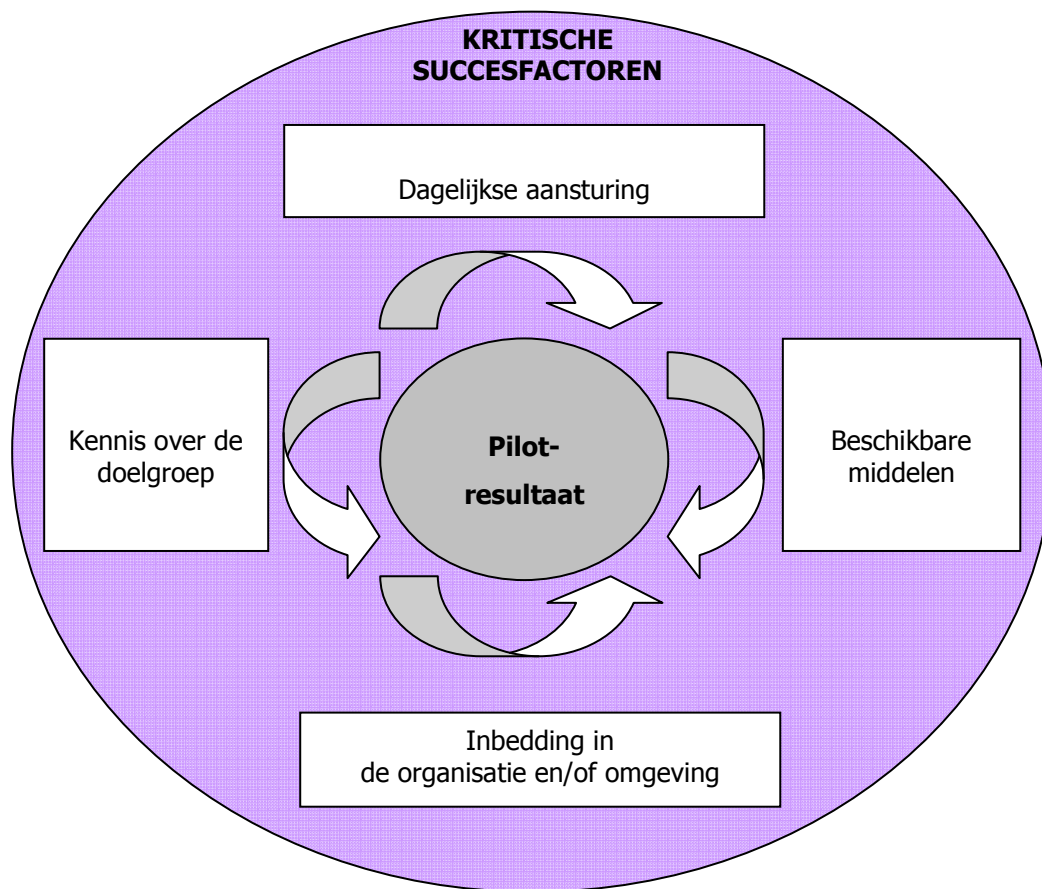
Voor het kwalificeren van de laagopgeleiden op een andere manier dan met de gebruikelijke diploma's en certificaten is enige creativiteit vereist. Het is daarbij vooral belangrijk om vooral de ontwikkelde competenties van de laagopgeleide te benoemen. Dit dient te gebeuren op een laag taalniveau zodat de laagopgeleide het zelf ook kan begrijpen. Een (pre-)EVC-meting is een goed instrument om in te zetten voor laagopgeleiden.

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

## 5. Werkprocessen

### 5.1. Inleiding

Tijdens de monitor van de pilots zijn er ook allerlei leerervaringen opgetekend die meer te maken hebben met het proces waarlangs een projectresultaat tot stand komt. Hieronder een schematische weergave van het proces.



### 5.2. Dagelijkse aansturing

De meeste projecten werden aangestuurd door professionals die het projectleiderschap er naast deden. Vooral als mensen het projectleiderschap invulden naast hun gewone werk, liet de kwaliteit wel eens te wensen over. Dit heeft effect op de planning die onvoldoende werd bewaakt en de op te leveren producten en resultaten. Naast een goede inhoudelijke kennis van zaken is procesmatige sturing nodig. Hoe professioneler het projectmanagement werd ingevuld, hoe beter de projectresultaten er veelal uit zien.

Het overleg van projectleiders met hun opdrachtgever gebeurde soms te weinig of te hapsnap. Dan verliest het project aan sturing of worden de verkeerde verwachtingen gewekt. Soms was er ook sprake van een onduidelijk opdrachtgeverschap. Bij sommige projecten is een stuurgroep ingesteld hetgeen heel goed werkte.

De motivatie om een pilot te starten was soms vooral een eigen belang van een organisatie. De eigen schoorsteen moet immers ook roken. Er was niet altijd een opdrachtgever om hierbij corrigerend op te treden. Er zijn ook pilots die juist door een commercieel eigenbelang heel voortvarend en professioneel aan de slag zijn gegaan en door hun enthousiasme en ondernemerschap in korte tijd een goed resultaat hebben neergezet.

### **5.3. De beschikbare middelen**

Helaas zijn veel projecten te laat opgestart. Dit heeft een druk gelegd op de planning aangezien de projecten zoveel mogelijk voor eind 2007 moesten worden afgerond. Beter was wellicht geweest als er meer pilots eerder waren gestart of als een uitloop mogelijk was geweest. De tijd hing ook samen met de beschikbare middelen. Door de verplichte 50% co-financiering van andere partijen zoals de Provincie die als eis stelt, hebben sommige pilots een wankele basis gekregen.

In de workshops kenniscreatie vroegen we de pilots om te benoemen welke zaken hen afleidden van het behalen van de projectdoelen. Daarbij werden heel vaak allerlei interne organisatie-ontwikkelingen genoemd. Zo dreigden er soms reorganisaties en had men nog een veelheid van andere taken waar prioriteit aan moest worden gegeven. Het is van belang om de projectleiders voldoende te faciliteren om hun project tot uitvoering te brengen.

### **5.4. Inbedding in de organisatie/omgeving**

In sommige projecten is veel aandacht besteed aan de inbedding in de organisatie, bij andere projecten veel minder. Er is vaak geen zogenaamde businesscase geformuleerd waarop een project is geënt. Hoe beter hierover is nagedacht, hoe meer het project past in de totale missie en visie van de organisatie.

Opvallend veel organisaties hebben samen met anderen een pilot opgezet. Dit betekent dat er veel onderling overleg en afstemming nodig is. Dat kost veel tijd en kan ten koste gaan van de snelheid en effectiviteit, maar in de meeste projecten verliep dit soepel. Er werd echter wel veel geklaagd over 'anderen' buiten het project die hun werk niet goed deden. Vooral projecten die afhankelijk waren van een doorverwijzer gaven te kennen dat het te veel tijd en energie kostte om de doorverwijzer te bereiken. In toekomstige projecten zou het wellicht raadzaam zijn hieraan op voorhand meer aandacht aan besteden.

### **5.5. Kennis over de doelgroep**

De doelgroep is niet echt 'sexy' als het gaat om het versterken van de kenniseconomie. Dit was vooral goed te merken bij het opstarten van pilots, hetgeen soms moeizaam verliep. De doelgroep zelf zal zich niet snel roeren, omdat zij niet direct terugverlangen naar school. Een communicatiecampagne gericht op professionals en bestuurders is daarom noodzakelijk om de achterstand van laagopgeleiden op de publieke en professionele agenda te krijgen.

Daarnaast valt het voor een hoogopgeleide professional niet mee om zich te verplaatsen in de laagopgeleide. Te vaak schiet men z'n doel voorbij door bijvoorbeeld onvoldoende rekening te houden met het lage taalniveau van laagopgeleiden. Dit blijft een valkuil in vervolgprojecten.

### **5.6. Conclusies**

De dagelijkse aansturing van de pilotprojecten is een belangrijke succesfactor. Vooral projecten die hierop professionals inzetten, bereikten veel resultaat. Een goede businesscase bij de start van een project kan helpen om de projectresultaten goed te borgen in de organisatie. Ook de onderlinge

samenwerking van partijen binnen projecten verliep goed. De samenwerking met partijen buiten het project, met name met doorverwijzers, verliep stroever.

De doelgroep laagopgeleiden is niet echt 'sexy' te noemen voor beleidsmakers. Laagopgeleiden laten met betrekking tot scholing zelf ook weinig van zich horen. De uitgevoerde profcampagne is noodzakelijk gebleken om ervoor te zorgen dat de scholing van laagopgeleiden hoger op de agenda van professionals en bestuurders komt te staan.

Het meten van klanttevredenheid is vaak nog geen onderdeel in de scholingsaanpak van laagopgeleiden, terwijl hierdoor meer geleerd kan worden van de laagopgeleide als klant. Dit is een gemiste kans.

## 6. Aanbevelingen

Dit boekje is geschreven met het doel de belangrijkste kritische succesfactoren weer te geven uit de 15 pilotprojecten van Kennis=Meedoen. Op basis van deze kritische succesfactoren en alle overige ervaringen die in de monitor zijn opgedaan staan hieronder de belangrijkste aanbevelingen weergegeven als het gaat om het (opnieuw) aan het leren krijgen van laagopgeleiden.

