INCLUSIVATE

gemeente Zoetermeer

Het begint met aandacht

Evaluatieonderzoek naar de Zoetermeerse proeftuinen voor mensen met complexe problemen, beperkingen en onbenutte kwaliteiten

Henk Spies

30 november 2017

INCLUSIVATE

Inhoud

1. Inleiding **4**
2. Kaders en werkzame principes **5**
3. Proeftuinen **8**
4. Proeftuin één: Zoete Kruimels **9**
5. Proeftuin twee: Gezondheid en Bewegen **16**
6. Proeftuin drie: Stadstuin Shine **24**
7. Proeftuin vier: Zo-Veel-Meer **28**
8. Ervaringen van klantmanagers **34**
9. Conclusies **38**
10. Aanbevelingen **40**
11. Bronnen **42**

Inleiding

Eén op de zestien bijstandsgerechtigden in Zoetermeer is langer dan 15 jaar afhankelijk van deze uitkering. Zij hebben vaak complexe problematiek of medische beperkingen, zijn vaak laag opgeleid en hebben schulden. Eenzaamheid, sociaal isolement, fysieke en psychische klachten zoals angst en depressie liggen op de loer. Tegelijkertijd hebben zij meestal ook onbenutte kwaliteiten. Daar is vaak weinig aandacht aan besteed, vanwege de geringe kans dat deze cliënten volledig uit zouden kunnen stromen uit de uitkering. Investeren in talenten kan bij deze groep echter wel degelijk renderen als zij zich beter gaan voelen, minder zorg nodig hebben en een deel van hun inkomen zelf kunnen verdienen. De belangrijkste motor voor verbetering in de situatie is het vergroten van iemands zelfvertrouwen: geloven dat je iets kunt. Essentieel daarin zijn succes-ervaringen. Mensen delen meestal een diepere behoefte aan zingeving, zich verbonden voelen met anderen, ertoe doen en verder komen. Daar aandacht aan geven en mensen opnieuw betrekken in maatschappelijke activiteiten, kan ertoe leiden dat mensen het geloof in zichzelf terug vinden.

In 2015 heeft de gemeenteraad de motie 'impuls bijstandsgerechtigden helpen aan een baan' aangenomen waarin het college wordt gevraagd met voorstellen te komen om participatie voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen en hen naar vermogen mee te laten doen. Aan deze motie is uitvoering gegeven in de geest van de transformatievisie: Het verschil is de bedoeling. Er zijn verschillende proeftuinen gestart waarin ambities en talenten van klantmanagers en behoeften en wensen van deelnemers werkend en lerend ontwikkeld worden tot nieuwe aanpakken. De deelnemers aan de proeftuinen die we hebben gesproken behoren tot degenen die het verst van de arbeidsmarkt af staan. Al kunnen we op basis van de gesprekken ook constateren dat die afstand betrekkelijk is. De kans dat cliënten uitstromen wordt mede bepaald door de aard en omvang van de begeleiding die zij krijgen.

Dit rapport gaat over vier van die proeftuinen: de coöperatie Zoete Kruimels; Gezondheid en Bewegen; stadstuin Shine; en Zo-Veel-Meer. De belangrijkste onderzoeksvragen zijn:
1. Wat houden de proeftuinen in en hoe zijn ze tot stand gekomen?
2. Hoe waarderen deelnemers de proeftuinen en in hoeverre is hun situatie verbeterd?
3. Hoe ervaren klantmanagers het ontwikkelen van een proeftuin en in hoeverre heeft het geleid tot vergroting van hun vakmanschap?
Er zijn groepsgesprekken gehouden met begeleiders en deelnemers, alsmede met beleidsondersteuners en –verantwoordelijken. Er is gesproken over activiteiten, ervaringen, meningen, het vervolg, verbeterpunten, en alle betrokkenen zijn uitgedaagd na te denken over vervolgstappen. Over het algemeen bleek iedereen, zowel professionals als deelnemers, gemotiveerd om hun ervaringen te delen. Iedereen lijkt het gevoel te hebben bezig te zijn met iets dat ertoe doet. Dat is alvast een belangrijke conclusie.

Kaders en werkzame principes in Zoetermeer

De transformatie-agenda beoogt het ontwikkelen van een nieuw type dienstverlening. De wetgever is met het uitgangspunt van beleid op maat overgestapt naar het rechtsidee van "ieder het zijne". De manier waarop nieuwe dienstverlening ontwikkeld wordt, als een gedeelde verantwoordelijkheid van klantmanagers en beleidsmedewerkers, sluit hierop aan. De aanpak bestaat uit het ontwikkelen van kleine, betekenisvolle initiatieven die al werkend en lerend in de praktijk tot stand komen. Dit ligt in het verlengde van het programma vakmanschap dat erop gericht is initiatieven van klantmanagers aan te wakkeren. Klantmanagers zijn door collega's van Beleid gevraagd om met ideeën voor proeftuinen te komen. Niet alle ideeën hebben zich in hetzelfde tempo ontwikkeld tot een praktijk. De ideeën die het minst snel vorm krijgen, zijn de ideeën die van tevoren tot in detail worden uitgedacht en ingericht. Flexibiliteit en inspelen op situaties lijkt belangrijker voor levensvatbaarheid dan een blauwdruk: klein beginnen en het pad laten ontstaan door erop te lopen.
De proeftuinen die in dit rapport beschreven worden, zijn een begin van nieuw maatwerk, leren en nieuw vakmanschap. Willekeur is nog steeds onwenselijk. Merkbaar verschil maken vraagt om kennis van wat werkt voor wie en in welke situatie: een gereedschapskist en vakmanschap. Een hamer is effectief, een schroevendraaier ook, maar wel voor verschillende dingen. Als je ze verwisselt krijg je ongelukken. De één wil graag de weg gewezen worden, een ander heeft juist ruimte nodig voor eigen ambities en talenten; de één heeft vooral een kans nodig (een baan), de ander sociale vaardigheden of een opleiding. Als de benadering niet aansluit, ontstaat onbegrip, teleurstelling, weerstand, stagnatie of uitval. Erachter komen wie en hoe een cliënt is, vraagt aandacht. Meestal kunnen mensen dat niet zomaar van zichzelf aangeven. De proeftuinen hebben één ding met elkaar gemeen: er is op uiteenlopende manieren aandacht voor cliënten. Dat levert voor iedere proeftuin een net iets ander deelnemersprofiel op.

Werkzame principes re-integratie uit de literatuur

Uit onderzoek naar re-integratie en wat werkt voor kwetsbare groepen komen veel verschillende werkzame ingrediënten naar voren. Deze zijn terug te brengen tot een zestal onderliggende principes:

1. Niks bijzonders doen: mensen aanspreken op hun gezonde gedrag en herstellen van een normale situatie. In een normale omgeving gaan mensen zich normaal gedragen en hebben ze vaak meer veerkracht dan we denken. Effectief zijn bijvoorbeeld:
   • snel plaatsen op een werkplek en dan intensief begeleiden in plaats van eerst voorbereiden en dan plaatsen;
   • ontwikkelen van vaardigheden in een echte (niet gesimuleerde) omgeving.
2. Aandacht geven. Wat aandacht krijgt dat groeit. Door aandacht komen mensen in hun kracht. Effectief zijn bijvoorbeeld:
   • een goede kwaliteit van de relatie en face-to-face contact;
   • intensief casemanagement;
   • een ondersteunend sociaal netwerk.
3. Draaglast verkleinen en kansen creëren. Stress verlamt. Effectief is bijvoorbeeld:
   • actieve arbeidsbemiddeling voor mensen met weinig kansen op de arbeidsmarkt;
   • overnemen van taken die iemand zelf niet aankan (zoals eigen problemen oplossen), waardoor stress vermindert en iemand weer in zijn of haar kracht komt.
4. Structuur bieden. Mensen weten niet altijd wat goed voor ze is. Daar komen ze achter als we ze bij de hand nemen. Effectief is bijvoorbeeld:
   • vergroten van de grip op het eigen leven door kleine stappen en succeservaringen;
   • aandacht voor een gezonde levensstijl;
   • straffen en belonen;
   • een wrap around aanpak in plaats van een ketenaanpak;
   • een cognitieve gedragsbenadering.
5. Leerproces. Wat er mis gaat, is doorgaans te wijten aan een gebrek aan competenties. Die kunnen we ze leren. Effectief is bijvoorbeeld:
   • geven van complimenten en positieve feedback;
   • trainen van sociale vaardigheden;
   • werken met leerdoelen (procesdoelen) in plaats van resultaat doelen.
6. Bouwen met dromen en talenten. Iedereen wil en kan wel iets. Interne motivatie en benutten van talenten leidt tot duurzame oplossingen.

Werken vanuit deze uitgangspunten klinkt logisch en blijkt bij te dragen aan effectiviteit. Maar niet altijd en voor iedereen.
Een uitgangspunt is alleen effectief als een deelnemer zichzelf erin herkent ("zo ben ik inderdaad"). Herkent een deelnemer zichzelf er niet in, dan ontstaat weerstand, stagnatie, teleurstelling of uitval.

Proeftuinen

De proeftuinen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zijn op dit moment de coöperatie Zoete Kruimels waar deelnemers hun talenten te gelde proberen te maken, de Shine Stadstuin waar deelnemers biologisch tuinieren, Gezondheid en Bewegen waar deelnemers fysiek en mentaal sterker worden, en Zo-Veel-Meer waar deelnemers met veel aandacht vooruit geholpen worden. Twee andere proeftuinen (positieve aandacht voor Verzuim en Ondernemend uit de bijstand) worden zijdelings meegenomen vanwege de samenwerkingsverbanden die er zijn met de proeftuinen voor zorg-cliënten.

De startsituatie van deelnemers aan de proeftuinen is dat ze sociaal geïsoleerd zijn of hooguit wat sociale contacten buiten de deur hebben. Velen van hen kampen met depressies en posttraumatische stress stoornissen en hebben een ggz-behandeling. Hun verhalen illustreren wat bekend is: veel mensen die langdurig in een uitkering zitten voelen zich nutteloos, zien alleen nog de negatieve kanten van het leven, voelen zich niet begrepen door hun omgeving, hebben moeite met het gezin, de opvoeding van hun kinderen, hebben een schuldgevoel naar hun kinderen toe, zijn hun passie kwijt enzovoort. Uit de empowerment training die verbonden is aan een aantal proeftuinen komt naar voren dat bij bijna iedere deelnemer angst een rol speelt. Angst die hen belemmert om stappen te zetten en zich te ontwikkelen. In het algemeen ontvangen meer vrouwen langdurig een uitkering dan mannen, die verhouding weerspiegelt zich onder deelnemers aan de proeftuinen.

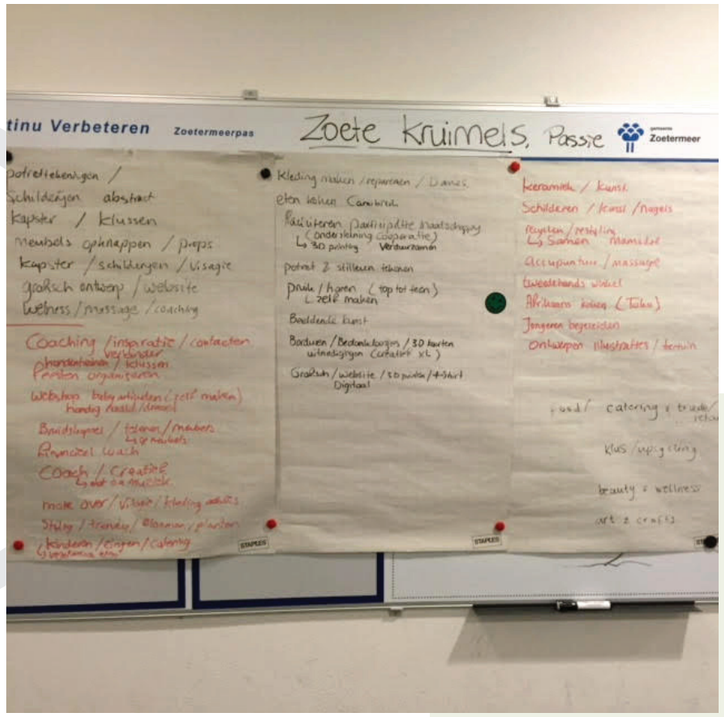
Er zijn op dit moment ongeveer 60 deelnemers bij de vier proeftuinen, van wie een aantal tijdelijk stil staat, meestal vanwege een terugval in gezondheidsproblemen of medicatie die opnieuw ingesteld moet worden.

De ontwikkeling van de proeftuinen heeft enige voeten in de aarde gehad. De voorwaarde voor aandacht – als gemene deler – is immers een lage caseload. 'Ieder het zijne' botst in de praktijk nog weleens met een andere wettelijke verplichting om iedere uitkeringsontvanger periodiek te spreken ("productie draaien"). Deze spagaat is opgelost door extra financiering van klantmanagement, zodat de "productie" die gedraaid moet worden geen gevaar hoeft te lopen.

Proeftuin één: Zoete Kruimels

Het eerste idee voor een proeftuin was een coöperatie naar het voorbeeld van Breda: een broedplaats voor "scharrelondernemers", een plek waar deelnemers actief kunnen zijn en hun talenten economisch in kunnen zetten om zichzelf te ontwikkelen en zo mogelijk een deel van hun eigen inkomen te verdienen, mogelijk als opstap naar uitstroom.

Organisatie
Voor de start van de coöperatie Zoete Kruimels zijn alle cliënten aangeschreven die minder dan 12 uur per week arbeidsgeschikt waren en vrijgesteld waren van de arbeidsverplichting, de meesten met (medische) beperkingen en problemen op meerdere leefgebieden. Zoetermeer is de enige gemeente die zelf een coöperatie voor uitkeringsgerechtigden heeft opgezet, andere gemeenten hebben een burgerinitiatief omarmd. Daarmee lagen een aantal lastige kwesties rond de opstart mede op het bordje van de gemeente.



Dré: Ik heb een eigen bouwkundig bedrijf gehad. Een paar jaar geleden zat ik echt helemaal aan de grond. Ik had drie hartaanvallen gehad, het bedrijf was failliet, ik zat met een torenhoge schuld en zag het helemaal niet meer zitten. Ik was een wrak. Dankzij de begeleiding die ik kreeg van Gerrald van SHINE [lifecoach binnen Zoete Kruimels] ben ik langzaam weer een beetje opgekrabbeld. Er is een regeling gemaakt voor mijn schulden, over drie jaar ben ik daarvan af, en in mijn hoofd is weer ruimte ontstaan en weer geloof in mezelf. Nu ben ik voorzitter van Zoete Kruimels. Ik houd me bezig met tiny houses, maatschappelijk verantwoord en milieubewust, en ik geloof erin dat ik over een tijdje weer op eigen benen sta.

Op de voorlichtingsbijeenkomst eind 2015 kwamen 100 belangstellenden opdagen, veel meer dan waarop gerekend was en ook meer dan de capaciteit van het zaaltje. Niet iedereen bleek talenten te hebben waarmee ze in een coöperatie mee aan de slag konden of wilden.
Er moet een minimale gemiddelde maandelijkse winst behaald worden om hobby en daadwerkelijk ondernemen te scheiden. Uiteindelijk zijn 32 deelnemers – ondernemers in spé – gestart. Vier andere zijn in het begin meteen doorverwezen naar het project Ondernemend uit de bijstand. De gemeente staat toe dat deelnemers deeltijd ondernemen, dit wordt gezien als re-integratietraject. Deelnemers bouwen hun bedrijfje op onder de vleugels van de coöperatie, die hen helpt met administratie, inkoop en huisvesting.
Van de verdiensten gaat 15% naar de coöperatie om gezamenlijke kosten uit te betalen. Hierbij valt te denken aan belastingaangifte, accountantskosten en gemeenschappelijke boodschappen. De overige omzet gaat naar een persoonlijk spaarpotje. Daaruit worden bedrijfsaannemelijke kosten betaald, naar richtlijnen van de Belastingdienst maximaal 40%. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om machines, gereedschappen en materialen, maar ook om de eigen ontwikkeling via re-integratietrajecten. Het overige deel (45%) wordt verrekend met de uitkering.
Zoete Kruimels werkt samen met Cordaid (juridisch) en Shine+ (coaching). De gemeente heeft een coördinerende rol, de coöperatie heeft een zelfstandig bestuur. De rechtsvorm is een coöperatie zonder aansprakelijkheid.

Leren in de praktijk

Het eerste jaar was turbulent. Meedraaien in een coöperatie vereist in eerste instantie dat je wilt en kunt samenwerken. Ondernemen en persoonlijke ontwikkeling kunnen ook zonder een focus op samenwerken, maar een coöperatie kan dat niet. Er zijn vanuit de bijstand mensen in de coöperatie gekomen van wie achteraf geconstateerd kan worden dat die er niet goed in pasten. Sommige mensen realiseerden zich dat ze anders zijn en beperkingen hebben, anderen maakten andere keuzes. Uiteindelijk is ook een aantal mensen uit de coöperatie gezet. Het oorspronkelijke bestuur bestaande uit zes mensen is na drie maanden gedwongen ontbonden en er is tijdelijk een externe voorzitter geweest.

De ingewikkelde opstartfase lijkt achter de rug te zijn, er is inmiddels vanuit de deelnemers een nieuwe voorzitter, de klantmanager vanuit de gemeente neemt een tweede bestuursfunctie waar. Bestuur, organisatie en deelnemers passen bij elkaar, waarmee Zoete Kruimels verder uitgebouwd kan worden. In deze meer stabiele situatie kunnen nieuwe deelnemers op een meer organische manier bij de coöperatie betrokken worden. Nieuwe mensen moeten erin passen (co-optatie).

Activiteiten coöperatie
De coöperatie activiteiten, naast ieders dagelijkse bezigheden, zijn een maandelijkse ledenvergadering en sinds kort een vrijdagmiddagborrel. De voorzitter van Zoete Kruimels probeert kruisbestuiving op te porren, wil ook graag meer mensen van buiten de bijstand bij Zoete Kruimels betrekken en de website (https://www.zoetekruimels.nl) actualiseren met producten van coöperatie deelnemers. Een discussie die speelt is om meer gebruik te maken van elkaar om opdrachten uit te voeren. Maar niet iedereen is het daarmee eens: ondernemerschap vraagt vrijheid. In dat kader wordt ook overwogen om Zoete Kruimels aan te sluiten bij het werkgeversservicepunt.

Activiteiten deelnemers
Eén van de deelnemers doet aan upcycling: "van muur tot meubel". Het idee is recycling en upgrading van meubels, in principe waardeloze dingen weer waardevol maken. Afgelopen jaar heeft deze deelnemer onder andere een schuurmachine, een afkortzaag en kleine gereedschappen en materialen kunnen kopen van de opbrengsten, zodat de bedrijvigheid ook weer verder kan groeien. Daarnaast bakt deze deelnemer ook cupcakes en tekent ze portretten. Een andere deelnemer is bezig met *tiny houses*, ecologisch en maatschappelijk verantwoord. Voor weer een andere deelnemer is Zoete Kruimels een manier om op een non-conformistische manier haar ding te doen. Ze is angstig, heeft psychische problemen en leeft vooral 's nachts als het rustig is. Pogingen om een normaal dag en nachtritme te vinden en aan het werk te gaan zijn steeds mislukt. Via Zoete Kruimels is ze 's nachts digitale kunst gaan maken die ze via het internet succesvol verkocht in met name Engeland en Amerika. Ze is nu opnieuw uitgevallen vanwege teveel medische klachten. Zodra haar situatie het toelaat wordt opnieuw gekeken naar haar mogelijkheden.
Andere activiteiten zijn onder andere een Antilliaanse catering, maken van kostuums en accessoires voor rollenspellen, handgemaakte lampen en knuffels, en maken van verschillende soorten gebak, zoetigheid en koffie.

Toekomst Zoete Kruimels
Binnenkort verhuist Zoete Kruimels naar een nieuwe locatie en wordt een samenwerking met Ondernemend uit de Bijstand gestart. Het idee daarachter is het creëren van een broedplaats voor klein ondernemen. Deelnemers aan het project Ondernemend uit de bijstand hebben vaak al een deeltijdbaan. Voor hen kan aanvullend ondernemerschap ervoor zorgen dat ze geen uitkering meer nodig hebben. Door intensieve samenwerking kan ondernemerschap effectiever gestimuleerd worden.

Saskia: "Ik woon in een flat waar niemand wat te doen heeft, lijkt het. Mensen komen hun flat niet uit. Alleen om kinderen naar school te brengen of te halen enzo, voor de rest lijkt het of er de hele dag niks gebeurt. Saskia heeft vier kinderen met allerlei problemen en diagnoses en een te kleine woning, waardoor kinderen soms op een kast moesten slapen, en een gecompliceerde relatie. Ze heeft een half jaar geen uitkering ontvangen, wist niet waar ze verhaal kon halen, heeft grote schulden gemaakt en was verbitterd over de sociale dienst. Het is niet zo dat door actief te worden allerlei andere problemen zich ook oplosten, maar door haar deelname aan Zoete Kruimels zijn haar problemen beter zichtbaar geworden en heeft ze ondersteuning gekregen om deze op te lossen. "Ik heb nu werkzaamheden, iets dat ik voor mezelf kan doen, en het gevoel dat ik meer controle heb over mijn eigen leven". Ze vond het spannend om deel te gaan nemen, maar het heeft goed uitgepakt. "Door Zoete Kruimels heb ik het gevoel dat ik er weer bij hoor."

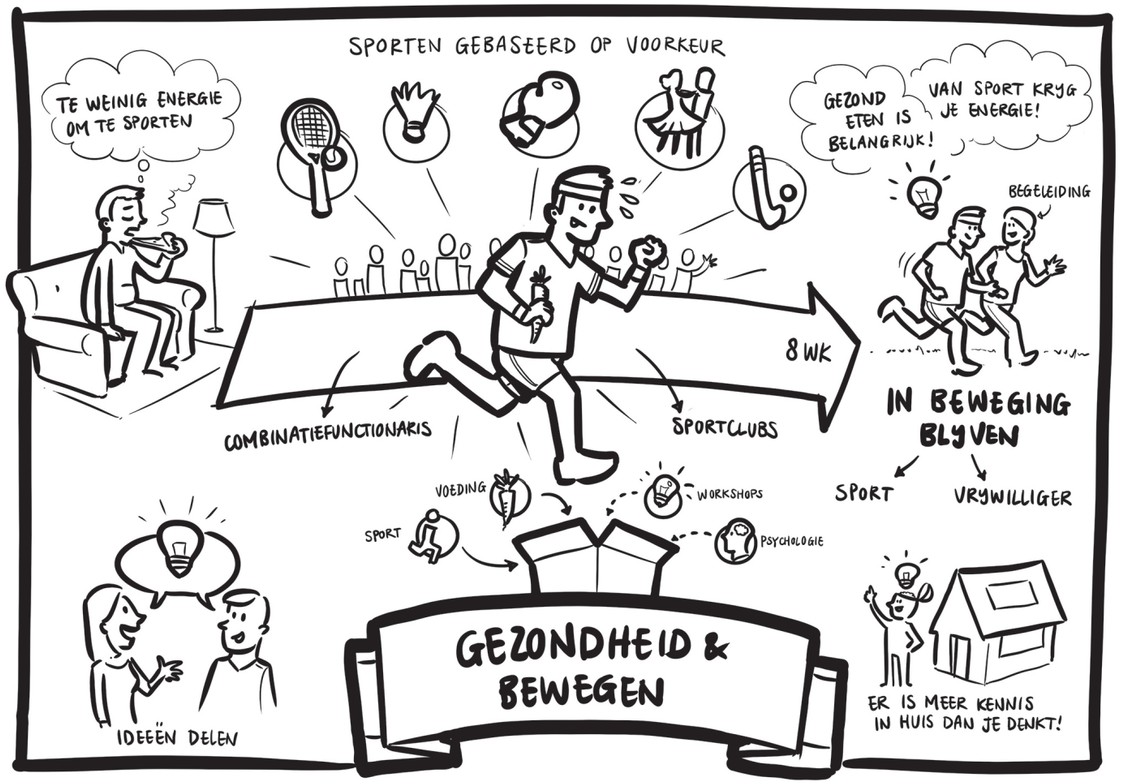
Resultaten

Van de 32 deelnemers waar de coöperatie mee begon zijn er op dit moment nog 18 actief en zijn er 14 gestopt. Van degenen die gestopt zijn, is dat bij 10 van hen om gezondheidsredenen. Vier zijn vanwege multiproblematiek gedwongen gestopt door de trainer, Cordaid en klantmanager. Zij hebben een maatwerkvervolgtraject en hulpverlening gekregen. Van de 18 actieve deelnemers is er één inmiddels uit de uitkering gestroomd, is er iemand een opleiding gaan volgen, en is er iemand doorgestroomd naar het project Ondernemend uit de bijstand. Afgelopen jaar is er in de coöperatie ongeveer 10.000 euro omgezet.
Alle deelnemers zijn actief in georganiseerde activiteit en verdienen daar in wisselende mate geld mee. In onderstaande tabel is dat opgevoerd als participatietrede 3. Twee deelnemers die zijn doorgestroomd naar het project Ondernemend uit de bijstand zijn vanwege hun hogere verdiensten geplaatst op trede 5. Bij de deelnemers die zijn geplaatst op trede 3 is er wel sprake van toenemende verdiensten, ook al is dat niet zichtbaar te maken in stijging op de participatieladder. Afgelopen jaar is de omzet van de deelnemers gegroeid van 0 tot 10.000 euro. Ook de stap die een deelnemer heeft gezet om een opleiding te gaan volgen is niet zichtbaar in de participatieladder, omdat dit op dezelfde trede wordt geteld.

Resultaten Zoete Kruimels		
Trede 6	Uitstroom naar werk	1
Trede 5	Werk met begeleiding/werkervaringsplek	2 (op weg naar zelfstandig ondernemerschap)
Trede 4	Onbetaald werk	-
Trede 3	Opleiding of actief in georganiseerde activiteiten	15 (toenemende inkomsten)
Trede 2	Terugval om medische redenen	10
	Zorg en maatwerk	4
Anders	Inkomsten / omzet	€ 10.000/jaar

Proeftuin twee: Gezondheid en Bewegen

Deze proeftuin begon vanuit het idee dat lichaam en geest met elkaar in verbinding staan. En dat gezonde voeding en lichaamsbeweging bij kunnen dragen aan welbevinden, energie en omgaan met stress en psychische belasting. Het initiatief kwam van een klantmanager die zelf veel sport en de proeftuin begon met één keer per week sporten met vooraf en na afloop koffie en mogelijkheid voor gesprek. Aan de hand van de ervaringen heeft het project zich ontwikkeld tot een vollediger en intensiever programma. Het wordt nu gedraaid door een klantmanager en een combinatiefunctionaris sport. Het traject is uitgebreid van 8 weken naar 12 weken, omdat gedragsveranderingen zich vaak pas na drie maanden bestendigen. Het programma bestaat nu uit tweemaal per week sporten plus nog een dag voor de mentale component: empowermenttraining en workshops, zoals gezond koken. Deelnemers worden bij verzuim actief benaderd om te vragen wat er aan de hand is. Een voedingsconsulent geeft voorlichting over gezonde voeding en is beschikbaar voor advies. Ook als deelnemers in de supermarkt staan en informatie willen over bepaalde producten. Het sportprogramma zelf begint nu met zes weken sportlessen en daarna zes weken waarin een rondje gemaakt wordt langs allerlei sportverenigingen.



Alicia: "In de herfstvakantie mochten de kinderen gewoon mee, die vonden het geweldig, die hebben hartstikke fanatiek mee gedaan. Mijn kinderen krijgen ook door dat mama iets doet en iets nieuws te vertellen heeft. Ik maak iets mee"

Valerie: "Ik zit al heel lang in een uitkering. [Reguliere] klantmanagers hebben nooit tijd voor je, en ze wisselen ook steeds. De begeleiders hier onthouden wat je zegt. Ik werd gastvrij en open ontvangen, meedoen is niet verplicht. Er is wel een positieve groepsdruk, maar dat voelt anders. De klantmanager deelt ook haar eigen struggles, dat voelt gelijkwaardig, ik voel me niet uit de hoogte behandeld. Nu word ik eindelijk persoonlijk benaderd, ik voel me geen slachtoffer meer. Iedereen hier heeft wel een mentaal dingetje. En door mee doen en te sporten ben ik een stuk onafhankelijker geworden van mijn scootmobiel!"

De activiteiten variëren van Zumba, Turkse dans en sportschool tot bootcamp, badminton, volleybal, tennis, boksen, handbal, trefbal en aerobics. De klantmanager en combinatiefunctionaris verzorgen zelf een dag, wisselende verenigingen de tweede sportdag in de week. Het doel is dat deelnemers een betere gezondheid en een actievere levensstijl ontwikkelen, lid worden van een sportvereniging, hun welbevinden en veerkracht vergroten en actief worden, bijvoorbeeld als vrijwilliger bij een sportvereniging. Het idee is om met deelnemers veel verschillende locaties te bezoeken, ze over veel verschillende drempels heen te helpen en met veel verschillende mensen in contact te brengen. Er wordt in een workshop gezonde voeding onder andere gebruik gemaakt van producten van de Stadstuin die ook bezocht wordt. Het traject wordt afgesloten met een markt waarop verschillende trajecten binnen de gemeente gepresenteerd worden. Deelnemers kunnen hier zelf een keuze maken voor een vervolg, wat de kans op enthousiaste deelname aanzienlijk vergroot.

In de laatste groepen binnen deze proeftuin doen meer jongeren mee. De combinatie van jongere en oudere deelnemers lijkt goed te werken. De ouderen geven de jongeren soms advies over de situatie waarin ze nu zitten en de jongeren vertellen de ouderen over ontwikkelingen en nieuwe mogelijkheden.
In een groepsgesprek na afloop van een boksles geven de deelnemers aan dat ze graag verder willen met het traject. Ook al zijn ze op dat moment pas in week zeven, twaalf weken is naar hun idee te kort. Ze zouden anderen dezelfde ervaring gunnen als die zij opdoen en denken serieus na over de vraag of ze daar zelf een rol in zouden willen spelen, bijvoorbeeld als mentor, buddy of vrijwilliger. De belangrijkste werkzame ingrediënten van deze proeftuin vinden de deelnemers aandacht, de steun aan elkaar in de groep, en het verleggen van grenzen. Een suggestie voor volgende groepen vinden enkele deelnemers om een intensievere aftrap te maken, zodat er al eerder een echte groep ontstaat. De empowerment training, die nieuw is sinds deze groep, vinden ze waardevol.

Ashwin: "Ik heb in mijn leven een aantal afslagen niet genomen, daar kan ik niks meer aan veranderen. Hiervoor zat ik de hele dag thuis te gamen, leefde ongezond.
Maar nu grijp ik deze kans. Ik wist niks over gezonde voeding, niemand had me dat verteld. Ik wist niet wat er allemaal in die producten zat, ik heb heel veel geleerd van de voedingsconsulent. Ik ben al aardig afgevallen. Ik doe overal aan mee, ben enthousiast en ik wil het ook zeker afmaken zodat deze verandering na drie maanden ook blijvend is. De begeleiders doen zelf ook mee aan de activiteiten, ik voel helemaal geen afstand, ik kan ze zo van alles vragen en zeggen."

"Het is een soort psychologie-les, naar jezelf kijken, je kwaliteiten en valkuilen, naar wie ik ben, wat ik wil. Er worden vragen gesteld die je jezelf normaal niet stelt. Ik niet in ieder geval. Het ging ook over theorie, over Maslow en over de dramadriehoek. Je moet een probleem eerst erkennen, anders kun je het niet aanpakken. Op deze manier is de drempel veel lager dan naar een psycholoog of psychiater gaan. Zo'n project als dit zou overal ingevoerd moeten worden".

Resultaten

Er hebben tot nu toe vier groepen gedraaid met in totaal 66 deelnemers. Er zijn deelnemers uitgestroomd naar werk, werkervaringsplekken, vrijwilligerswerk (vooral bij sportverenigingen). Een flink aantal is actief gaan sporten en lid geworden van een vereniging. Van de 26 deelnemers waarmee de laatste groep begon zijn er 7 uitgevallen omdat er iets anders speelt. Zij zijn in contact gebracht met hulpverlening.

Resultaten Gezondheid en Bewegen		
Trede 6	Uitstroom naar werk	3
Trede 5	Werk met begeleiding/werkervaringsplek	4
Trede 4	Onbetaald werk	8
Trede 3	Opleiding of actief in georganiseerde activiteiten	4
	Aangemeld bij een sportaanbieder	15
	Hulpverlening ingeschakeld	15
	Op andere wijze geactiveerd	17

Proeftuin drie: Stadstuin Shine

De stadstuin is gestart als vervolg op een traject dat werd ingekocht bij Shine. Enkele deelnemers aan dat traject reageerden enthousiast op een idee voor stadstuinieren, enkele anderen zijn deel gaan nemen aan Zoete kruimels. Het Shinetraject richtte zich op cliënten waar weinig potentie in gezien werd. Ze waren ongelukkig met hun situatie, hadden gezondheidsklachten, stress, en voelden onmacht en teleurstelling. De werkwijze is geïnspireerd op alternatieve ggz-benaderingen die zich baseren op positieve psychologie, aanhaken op gezond gedrag en niet teveel problematiseren, gelijkwaardigheid, aanwezig zijn en 'gewoon doen'. Deelnemers bleken te groeien en actief te worden. Sommigen stroomden zelfs uit de uitkering. Investeren in welzijn leidde ertoe dat mensen toch weer wat gingen doen, een vuurtje aangewakkerd werd. In één van de groepsgesprekken bracht Shine het thema stadslandbouw in. Bij een aantal deelnemers gingen de ogen glimmen, waarop Shine een stuk grond huurde op een volkstuinencomplex, schoffels en materialen aanschafte en men van start ging. Het eerste jaar ging niet goed. Een deelnemer was erg individualistisch en men had een slecht stuk grond gekregen. Uiteindelijk is deze deelnemer eruit gegaan en is er een beter stuk grond gekomen. Er is nu een "voorman" die verstand heeft van tuinieren, iemand met een arbeidsongeschiktheidsuitkering van het UWV. Deelnemers kregen er steeds meer plezier in en er ontstond meer structuur. Er is een taakverdeling ontstaan van een "voorman", iemand die de verkoop en administratie bijhoudt en mensen die in de tuin meewerken.

Er worden op biologische wijze minder bekende, oud-Hollandse groenten geteeld, zoals schorseneren, pastinaken, boterboontjes rode/witte kool, snijbonen, broccoli en verschillende soorten sperziebonen die in verschillende perioden in het jaar geoogst kunnen worden. Oogst wordt deels verkocht. 10% van de opbrengst blijft bij de Zoete Aarde (de organisatie die de tuinen verpacht en het label op de verkoop-groenten). Ook is er een mooie kruisbestuiving met de proeftuin Gezondheid en Bewegen: de groenten worden gebruikt om deelnemers daar te leren over gezonde voeding. De winst wordt gebruikt om zaden te kopen en de grond te huren.

Ted: ik ben van een grijze geranium een groene rakker geworden. De stadstuin is mijn lust en mijn leven. De mensen van de tuin zijn me dierbaar. Ik houd de verkoop bij. Ik maak het voor mezelf belangrijk. Wat me drijft is eerzucht om mezelf te bewijzen dat ik nut heb voor de maatschappij. Ik moet nog accurater worden, preciezer worden. Het belangrijkste dat ik geleerd heb is mezelf te accepteren zoals ik ben, en om het maximale eruit te halen.
Tien jaar geleden zat ik vooral thuis achter mijn computer. Ik heb een rug scoliose, ik heb een pin in mijn rug gekregen om hem rechter te maken. Ik kan veel dingen niet meer en heb een scootmobiel. Sinds het traject van Shine en nu de tuin ben ik minder gaan roken, zit ik beter in mijn vel. Ik beweeg meer, daar voel ik me ook beter bij. Soms loop ik een stuk in de tuin om dingen te verplaatsen, in plaats van dat ik de scootmobiel gebruik.
Ik gun anderen dat ze een beter zelfbeeld krijgen, ongeacht langs welke weg. Je moet voor jezelf bepalen welke richting je uit wilt, wat je ervoor over hebt. Dan kun je hulp zoeken van mensen die je kunnen begeleiden, bij de hand nemen, die er verstand van hebben.

De stadstuin kan nu nieuwe deelnemers gebruiken, maar staat in zekere zin los van de gemeente. Ook hier zullen nieuwe deelnemers moeten passen bij de huidige mensen die de stadstuin draaien. "Het moeten mensen zijn met hart voor groente kweken, voor biologisch tuinieren, voor de natuur. En ze moeten iets van een ander aan kunnen nemen".

Resultaten
De stadstuin kan gezien worden als een plek waar deelnemers als vrijwilliger actief zijn. Voor deze deelnemers is de tuin meer een bekroning van hun ontwikkeling dan een tussenstap. Hun activiteit draagt bij aan meer welzijn.

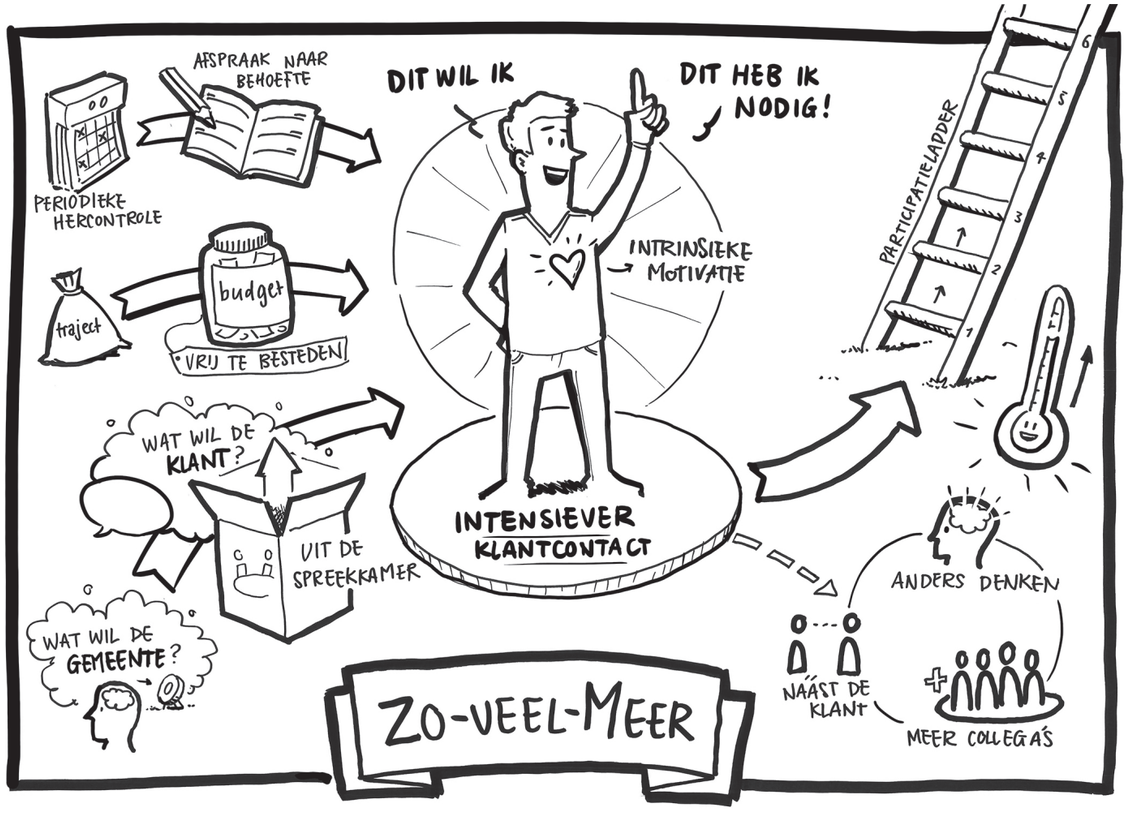
Resultaten Stadstuin		
Trede 3	Opleiding of actief in georganiseerde activiteiten	5
Anders	Inkomsten uit verkoop van oogst, kosten terugverdienen	

Proeftuin vier: Zo-Veel-Meer

Deze proeftuin bestaat niet zozeer uit specifieke activiteiten of een programma, maar draait om aandacht, maatwerk en tijd. De intrinsieke motivatie en de doelen van deelnemers zelf staan centraal, er wordt niets opgelegd. De deelnemer voert de regie en de klantmanager ondersteunt. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een vrij te besteden budget om een deelnemer verder te helpen, maar dit wordt in de praktijk weinig gebruikt. Meestal wordt gebruik gemaakt van mogelijkheden (bijvoorbeeld voor scholing of vervoer) die er al zijn voor alle cliënten.
De betreffende klantmanager heeft een caseload van 25-30 deelnemers. Activiteiten zijn vooral één-op-één gesprekken, meegaan naar bijvoorbeeld vrijwilligersplekken en het ontwikkelen en onderhouden van sociale netwerken met deelnemers. Samen met deelnemers wordt uitgezocht wat er aan de hand is en gewerkt aan verbetering. De begeleiding draait onder andere om gelijkwaardigheid, een persoonlijke benadering, bellen en mailen, mogelijkheden zien, ruimte geven en tijd maken.
In het groepsgesprek met drie deelnemers die elkaar nog niet kenden, gaven ze allen aan dat ze vroeger altijd bang waren als ze voor een gesprek naar de sociale dienst moesten. Nu voelen ze zich gezien, gehoord, hebben ze het gevoel dat ze gesteund worden, dat ze met eigen ideeën kunnen komen, en dat er continuïteit is en ze hun verhaal niet steeds opnieuw hoeven te vertellen.

Annisa: "Ik heb twee broers verloren en mijn vader is overleden. Vroeger gaf ik meteen klappen als iemand vervelend deed. Nu ben ik in een korte periode van afgeschreven naar bijna beveiliger gegroeid. Ik moet nu eerst 20 uur meelopen, bij evenementen. Ik heb geen rijbewijs, dat is een beetje lastig, anders was het al gelukt. Ik kreeg een aanbod voor ergens in een plaats een eindje weg, maar ik kan dan 's nachts niet met het openbaar vervoer terug naar huis." Annisa heeft drie jaar op de receptie bij Piezo gewerkt, maar liep daar vast omdat ze meer verantwoordelijkheid wilde van haar leidinggevende. "Twee heethoofden, dat escaleerde." Een cursus 'vrouw in actie' heeft haar gestimuleerd in haar ontwikkeling, waarna ze een opleiding voor beveiliging is gaan volgen.

Een man had moeite met oogcontact. De klantmanager is samen met de man naar de opticien geweest om na te gaan of er fysieke beperkingen waren en heeft communicatievaardigheden met hem geoefend.



Ishana: "Ik ben 14 jaar geleden van Den Haag naar Zoetermeer gekomen en ben lichamelijk en psychisch afgekeurd, onder andere vanwege reuma artritis. Ik heb een paar jaar bij 'mensen en minima' gewerkt als vrijwilliger en vrijwilligerswerk gedaan bij de Morgenster, vooral koffie schenken". Sinds een jaar wordt ze intensief begeleid door Zo-Veel-Meer. "Mijn neiging was om de hele dag in bed te gaan liggen. Nu doe ik veel activiteiten en voel ik me veel beter. Mijn medicatie is stabiel ingesteld. Ik was het thuis zitten zat en heb mezelf samengeraapt. En nu gaat mijn reuma vooruit! Ik zou iets in de schuldhulpverlening willen doen. Mijn kinderen zien ook een andere moeder, ik heb nu iets te vertellen over wat ik meemaak, niet alleen dat ik afspraken heb met allerlei hulpverleners. Ik voel geen druk, daarom wil ik juist dingen doen."

Diana: Vroeger had ik altijd angst als ik voor een afspraak naar de sociale dienst moest. Ik voelde me steeds gepusht. Nu heb ik soms weer hoop. Ik voel me gezien, gehoord, uitgenodigd om met mijn eigen ideeën te komen, en heb het gevoel dat ik er niet alleen voor sta. Ik heb al 20 jaar een uitkering naar aanleiding van een rechtszaak. Ik heb ook al 20 jaar psychische zorg en therapie en weinig perspectief. Ik zou wel de politiek in willen. 20 jaar geleden moest ik van mijn klantmanager in de thuiszorg gaan werken, en dat wilde ik niet. Toen moest ik een formulier ondertekenen waarin stond dat mevrouw niet gemotiveerd was. Dat heb ik geweigerd. Dat klopte helemaal niet. Ik wilde doktersassistente worden. Toen ik uiteindelijk de ziektewet in ging hoefde ik niet meer.

Resultaten

De hele caseload van deze klantmanager beweegt van trede 1 en 2 naar boven op de participatieladder. Sommige deelnemers zijn nu onbetaald actief in andere proeftuinen, volgen een opleiding of hebben werk gevonden en het vooruitzicht is dat er nog veel meer gaan volgen. Een opmerkelijk positief resultaat met cliënten waar eigenlijk geen potentie in gezien werd. Eén van de ideeën voor de toekomst is om naast individuele begeleiding ook deelnemers aan elkaar te koppelen als buddy's om van elkaar en samen te leren.

Resultaten Zo-Veel-Meer		
Trede 6	Uitstroom naar werk	1, vooruitzicht nog 2
Trede 5	Aan het werk met begeleiding	parttime, vooruitzicht 9
Trede 4	Onbetaald werk	2
Trede 3	Opleiding en georganiseerde activiteiten	11
Trade 2	Sociale activering	10
Trade 1	Geïsoleerd	2

Ervaringen van klantmanagers

Proeftuinen zijn bottom-up in de praktijk ontwikkeld. Niet volgens de lijnen van traditionele beleidsontwikkeling en de top-down logica daarvan, maar door ruimte te geven om te leren en te investeren in tijd en aandacht voor uitvoerenden. Deze aanpak is in lijn met de Transformatievisie waarin werkende weg leren het leidend principe is.
Proeftuinieren op deze manier was voor klantmanagers een nieuwe ontwikkeling die ze niet gewend waren: wat zou je willen en kunnen doen om verschil te maken? Daar werd in eerste instantie zeer aarzelend op gereageerd. Toen er een eerste schaap over de dam was, volgende een tweede, een derde enzovoort. In totaal zijn op dit moment zes medewerkers betrokken bij de proeftuinen die hiervoor beschreven zijn: drie klantmanagers zorg, een werk coach, een combinatiefunctionaris sport, en een beleidsmedewerker. De klantmanagers doen allen ook het uitkeringsbeheer van hun deelnemers, met uitzondering van de werk/ondernemers/empowermentcoach die alleen deelnemers begeleidt.
Wat een goede manier is om uitkeringsbeheer en begeleiding te combineren is onderdeel van het leerproces. De klantmanager van de proeftuin Zo-Veel-Meer zou ook graag meer tijd hebben voor begeleiding en het uitkeringsbeheer aan een collega overdragen, maar twijfelt omdat ze het anderzijds beter vindt om die dingen in één hand te houden en niet steeds te hoeven overleggen.

Een klantmanager die zich bezighoudt met verzuim, vooral met cliënten van de afdeling werk, zegt: "Als ik iemand maar eens in de drie maanden kan spreken, hoe kan ik dan verwachten dat iemand gemotiveerd wordt? Ik ga steeds met een klein deel binnen mijn caseload aan de slag. Een groot deel van mijn cliënten heeft een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt, die redden zichzelf wel. Veel tijd gaat op aan uitkeringsbeheer. Dat is vooral technisch, dat gaat niet over aandacht. (...) Ik heb in de loop der jaren het meeste geleerd van cliënten die feedback durfden te geven. Je krijgt in dit werk voortdurend een spiegel voor gehouden, als je daar tenminste in wilt kijken."

"Ik heb als klantmanager meegedaan aan een kookactiviteit. Dat voelde heel anders, om tussen deelnemers te staan in plaats van ze alleen in de spreekkamer zien. Opeens zag ik andere dingen, talenten van mensen. Dat is zó'n andere ervaring."

Vakmanschap
Verantwoordelijk worden voor een proeftuin betekent voor klantmanagers dat ze met hun vakmanschap aan de slag moeten. En omgekeerd: een kans om hun dagelijkse werk inhoud te geven vanuit hun vakmanschap en visie op hun vak. Degenen die deze keuze gemaakt hebben, voelen zich daarin ten opzichte van hun collega's nog grotendeels alleen staan, en niet altijd begrepen. Wat iemand in het reguliere klantmanagement tot een goede en gewaardeerde collega maakt, verschilt van wat iemand in een proeftuin tot een goede en gewaardeerde collega maakt. Proeftuinieren vraagt vooral vraagt het een andere manier van kijken naar cliënten en naar regels. Cliënten zien als mensen die in principe zelf wel weten wat goed voor hen is en regels zien als middel om iets te kunnen realiseren.
Ondanks dat het veel van ze vraagt zouden de proeftuiniers niet anders meer willen, en hopen ze dat meer collega's dit pad zullen gaan volgen. "Ik heb nu veel meer contact met deelnemers en kan mijn ei kwijt. Ik kan zelf een programma maken en werken zoals ik wil. Ik ken mijn deelnemers nu bij hun voornaam, en omgekeerd".
Via (onder andere) begeleide intervisiegroepen is er in de ontwikkeling van vakmanschap uitwisseling tussen de proeftuiniers en andere klantmanagers.

Bijna alle klantmanagers geven aan dat de ontwikkeling in hun werk en hun persoonlijke ontwikkeling hand in hand gaan.
De visie van waaruit gewerkt wordt in de proeftuinen – aandacht – vraagt dat klantmanagers soms meer doen, soms minder doen, en vaak anders doen dan ze gewend waren. Aandacht geven aan deelnemers leidt ook tot nieuwe uitdagingen. Omdat klantmanagers veel meer weten van hun deelnemers, wordt ook het uitkeringsbeheer ingewikkelder. Dat gaat niet zozeer om het plaatsen van rechtmatigheid (regels) tegenover doelmatigheid (resultaat), maar om regels en handhaving integraal onderdeel te maken van de begeleiding en de vraag: wat is het effect van handhaving? Hoe kan op een zodanige manier gehandhaafd worden dat een duurzaam resultaat bereikt wordt?

"Ik heb zelf ook allerlei dingen gedaan voor mijn eigen ontwikkeling, ben druk bezig geweest."
"Ik heb een NLP-practitioner opleiding gedaan en heb individuele coaching gehad."
"Je moet met jezelf aan de slag. Gelijkwaardig coachen betekent dat de cliënt je spiegel is. Het is belangrijk om dicht bij jezelf te blijven en je steeds af te vragen wat je wel doet en wat je niet doet. Mensen voelen of je echt bent. De kunst is om gewoon te doen op een manier waarin de cliënt centraal kan staan."

"Ik werk nu heel anders dan vroeger, doe veelmeer wat nodig is in plaats van alleen regels te volgen. Soms doe ik ook heel weinig. Bijvoorbeeld bij een cliënt uit Irak die arts is. Die heb ik twee jaar begeleid, eigenlijk alleen gefaciliteerd. Hij is net uitgestroomd. Hij heeft alles zelf gedaan, ik heb alleen hotelkosten voor hem betaald zodat hij examen kon doen in Maastricht, zodat hij nu als arts kan werken. Die zien we waarschijnlijk nooit meer terug in een uitkering. Volgens de wet mocht hij geen opleiding volgen en had ik hem zo snel mogelijk naar ongeschoold werk moeten toeleiden. Maar dat had waarschijnlijk nog jarenlang gedoe gegeven met uitkering in en uitkering uit, dus ik heb een uitzondering gemaakt."

Conclusies

De onderzoeksvragen kunnen aan de hand van het voorgaande beantwoord worden.

1. **Wat houden de proeftuinen in en hoe zijn ze tot stand gekomen?**
Klantmanagers zijn uitgenodigd om met ideeën te komen. Ambities en talenten van klantmanagers vormen de basis voor twee van de proeftuinen: Zo-Veel-Meer en Gezondheid en Bewegen. Zoete Kruimels en de Stadstuin zijn tot stand gekomen op basis van een gesignaleerde behoefte die opgepakt is. In alle gevallen is de vorm die de proeftuinen nu hebben het resultaat van een leerproces. De proeftuinen draaien alle vier om aandacht geven en maatwerk. De meeste werkzame principes die in onderzoek gevonden zijn, komen terug in de verschillende aanpakken, maar sommige nog minder sterk. Dat betekent waarschijnlijk dat nog niet alle typen cliënten even goed bediend worden. Het gaat dan enerzijds om cliënten met externaliserend gedrag, zoals eisen stellen, boos worden, agressie of grensoverschrijdend gedrag. Anderzijds gaat het om cliënten die kansen grijpen als ze die aangereikt krijgen, maar die zelf niet voldoende in staat zijn die kansen te creëren.

2. **Hoe waarderen deelnemers de proeftuinen en in hoeverre is hun situatie verbeterd?**
Uit de verhalen van deelnemers blijkt duidelijk dat aandacht werkt. Deelnemers zijn opgelucht dat er eindelijk aandacht voor ze is en er naar ze geluisterd wordt. Daardoor neemt hun zelfvertrouwen toe en komen ze in beweging. Uit de verhalen komt ook naar voren dat ze blij zijn met nog iets anders. Deelnemers aan Gezondheid en Bewegen zijn blij dat ze bij de hand genomen worden; deelnemers aan Zoete Kruimels zijn blij dat ze juist niet bij de hand genomen worden maar gestimuleerd worden om met hun dromen en talenten aan de slag te gaan; en deelnemers aan de Stadstuin zijn blij dat deze mogelijkheid is gecreëerd om iets te doen dat ze aan hun hart gaat.
Welk principe, naast aandacht, werkt voor wie blijkt niet zozeer samen te hangen met de afstand tot de arbeidsmarkt (want die is voor alle deelnemers groot), maar met het zelfbeeld van deelnemers: "zo ben ik (niet)".
Mensen die als minder kansrijk werden gezien, blijken zich veel meer en verder te kunnen ontwikkelen dan gedacht.
• Alle 60 deelnemers op dit moment hebben minimaal een stap gezet op de participatieladder;
• 26 van hen hebben meerdere stappen gezet met uitzicht op nog 9;
• 15 deelnemers in de coöperatie Zoete Kruimels verdienen een deel van de kosten van hun ontwikkeling en hun uitkering terug;
• 5 mensen zijn zelfs uit de uitkering gestroomd met uitzicht op nog 2;
• Daarnaast geven deelnemers aan dat hun ontwikkeling ook een positief effect heeft op hun gezondheid en op hun kinderen;
• Uitvallers krijgen beter passende zorg.
Aandacht werkt en is rendabel. Mensen die zonder extra aandacht nog jarenlang in een uitkering zouden zitten, kunnen hun uitkering deels, en soms zelfs helemaal, terug verdienen. Daarnaast draagt het bij aan persoonlijk herstel, een betere gezondheid, stabilisatie van schulden en kan het dure hulp voorkomen.

3. **Hoe ervaren klantmanagers het ontwikkelen van een proeftuin en in hoeverre heeft het geleid tot vergroting van hun vakmansc hap?**
Klantmanagers die de stap gezet hebben, hebben het gevoel dat ze hun ei kwijt kunnen, willen niet meer terug en hopen dat meer collega's dit pad zullen gaan volgen. Ze geven ook aan zich soms nog geïsoleerd te voelen, wat soms veel van ze vraagt. Allemaal zeggen ze dat hun vakmanschapsontwikkeling hand in hand gaat met hun persoonlijke ontwikkeling. Hun werk geeft hen voldoening. Essentieel hierin is samenwerking tussen klantmanagers en beleidsmedewerkers: ontwikkeling van nieuwe werkwijzen in de praktijk, als gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Algemene conclusies die hieruit getrokken kunnen worden, zijn:
• Aandacht werkt en is rendabel;
• Uitbreiding en verbreding is nodig om meer cliënten te kunnen bedienen, een grotere diversiteit van cliënten te kunnen bedienen, en om vakmanschapsontwikkeling te verbreden.
• In de ontwikkeling van het Transformatie programma dienen de proeftuinen beter verbonden te worden met andere collega's in het sociale domein.

Aanbevelingen

1. Vergroot de capaciteit van proeftuinen en organiseer onderzoek naar het rendement van aandacht en maatwerk, met name ook op andere terreinen dan (meerjarige en deeltijd) uitkeringsbesparing. Een zekere schaalgrootte is belangrijk om hier meer zicht op te krijgen.
2. Vergroot de diversiteit in proeftuin aanpakken. Voor cliënten met externaliserend gedrag, zoals eisen stellen, boos worden, agressie of grensoverschrijdend gedrag, kan een meer directieve, structurende benadering ontwikkeld worden. Gebruikelijke elementen zijn trainen van sociale vaardigheden en leren door doen in echte (werk)situaties.
3. Creëer in samenspraak meer verschillende soorten participatieplekken voor cliënten die een kans grijpen als ze die krijgen, maar zelf niet goed in staat zijn hun eigen participatieplek te vinden of te creëren.
4. Ga na of er belangstelling en perspectief is voor een (diensten) ruilwinkel, 'tientjes project' of Repaircafé voor cliënten die (nog) niet in staat zijn inkomen te verwerven.
5. Ontwikkel een interne doorverwijzingssystematiek voor afslagen op de rotonde gebaseerd op verschillende mensbeelden (wat werkt voor wie?) in plaats van afstand tot de arbeidsmarkt (wat is de verwachte uitkomst?). Deel ervaringen met elkaar en vind de juiste etiketten voor de verschillende aanpakken.
6. Ontwikkel een bredere innovatiestrategie gebaseerd op maatwerk. Een grotere diversiteit en grotere omvang van proeftuinieren kan bijdragen aan de effectiviteit ervan voor organisatieontwikkeling. De benadering van klantmanagers die tot nu toe gebruikt is, kan gekarakteriseerd worden als een combinatie van aandacht en co-creatie: aan de slag met dromen en talenten van medewerkers. Dat is een benadering die past bij mensen die meer willen en kunnen dan waarvoor ze ruimte krijgen en daarom een logische innovatiestrategie. Andere klantmanagers zijn wellicht prima in staat een proeftuin te draaien als iemand anders die voor ze opzet (faciliteren). Weer anderen willen misschien wel maar weten niet goed hoe ze het aan moeten pakken en kunnen gebaat zijn bij training en scholing. En tenslotte is er waarschijnlijk ook een groep die zich op dit moment al overvraagd voelt door de werkdruk die ze ervaren en die bij de hand genomen zou moeten worden. Dit alles uiteraard voor zover innovatie nodig is.

Bronnen

Algemene informatie

Verslagen, rapportages, plannen met betrekking tot de proeftuinen
IPTA Werkwijzer (binnenkort te verschijnen), Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid voor kwetsbare jongeren met risico op high impact crime. Ministerie van Justitie en Veiligheid. Opsteller: Henk Spies
Literatuuroverzicht IPTA (binnenkort te verschijnen), opsteller Henk Spies

Literatuur

Blonk, R. e.a. (2015), Quick Scan wetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk. TNO.
Bolhaar J. (2014), Onderzoek naar effectiviteit inzet re-integratieinstrumenten DWI. Vrije Universiteit.
CBS (2012), Aan het werk met re-integratie ondersteuning. Viermeting. E. Vieveen e.a. CBS (2014), Aan het werk met re-integratie ondersteuning. Zesmeting fase 2.
Deci, E. & R. Ryan (2002), Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, in Handbook of Self-Determination Research", pp. 3-34, Rochester
de Shazer, S. (1982), Patterns of Brief Family Therapy: An Ecosystemic Approach. Guilford Press.
Divosa monitor factsheet 2015-II. Parttime werk in de bijstand. Divosa 2015, M. Van Dodeweerd e.a.
Divosa (2017), Werkwijzer Jongeren. H. Spies
Divosa (2013), Factsheet Wat weten we over... re-integratietrajecten. M. Van Dodeweerd
Fenger, M. & T. Stüwer (2016), De effecten van klantcontacten in de participatiewet. Evaluatie van het project Frequent, Intensief en Persoonlijk contact bij de intergemeentelijke sociale dienst Brabantse Wal. Erasmus Universiteit.
Het verschil is de bedoeling. Transformatieagenda Sociaal Domein. Gemeente Zoetermeer 2016. Opsteller: Cyril Tholen
Heyma A. & S. Van der Werff (2014), Een goed gesprek werkt. (Kosten)effectiviteit van re-integratiedienstverlening UWV voor de WW-instroompopulatie 2008-2010. SEO.
Heyma, A. (2015), Re-integratiedienstverlening in de WW. Wat werkt voor wie en wanneer? (Kosten)effectiviteit naar klantgroepen en moment van inzet voor de WW- instroompopulatie 2008-2010. SEO.
Koning, J. de e.a. (2015), Uitkomsten en ervaringen experimenten netto-effectiviteit re- integratie. SEOR/Regioplan.
Koning P., e.a. (2013), Investeren in participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen. KWI.
Michon H. e.a. (2011), Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland. Verslag van een gerandomiseerde gecontroleerde effectstudie. Trimbos Instituut.
Schwartz, Barry & Kenneth Sharpe (2011), Practical wisdom. The right way to do the right thing, Penguin.
SCP (2016), Kansrijk arbeidsmarktbeleid. Deel 2. SCP
Sol, E. & K. Kok (2014), Fit or Unfit. Theorie en praktijk van re-integratie. UvA, UU & AMC.
Spies, H., S. Tan & M. Davelaar (2016), De jeugd maar geen toekomst? Naar een effectieve aanpak van sociale uitsluiting. SWP
Verweij, S. e.a. (2016), CoVa; eerste denken en dan ...? Vergelijkend recidiveonderzoek naar het effect van cognitieve vaardigheidstrainingen uitgevoerd in de periode 2008- 2011. WODC.
Vos, E. de (2010), Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden. Eindrapportage. TNO.

INCLUSIVATE

+31 6 54325365
contact@inclusivate.nl
Lange Havendijk 2
4101 AT Culemborg

www.inclusivate.nl