



Re-integratie

Talenten stimuleren en matches maken

Inspirerende voorbeelden uit de praktijk

© GreenWish, maart 2014

Onderzoek Kike Olsder & Corian Hugenholtz-Sasse (GreenWish), Albert Fletterman (Fletterman Consult)

Tekst Jacqueline Schuiling tekst & communicatie

Vormgeving Mireille Geijssen ontwerper

Fotografie Vera Claessen

Illustraties illustraties gebaseerd op de animatiefilm 'Wie smeedt de re-integratieketen' van de Creative Beards <http://www.youtube.com/watch?v=5fl6gloPodM>

Deze publicatie is gebaseerd op het onderzoeksrapport 'Wie smeedt de re-integratieketen?'. Beide uitgaven zijn mogelijk gemaakt door Instituut Gak.

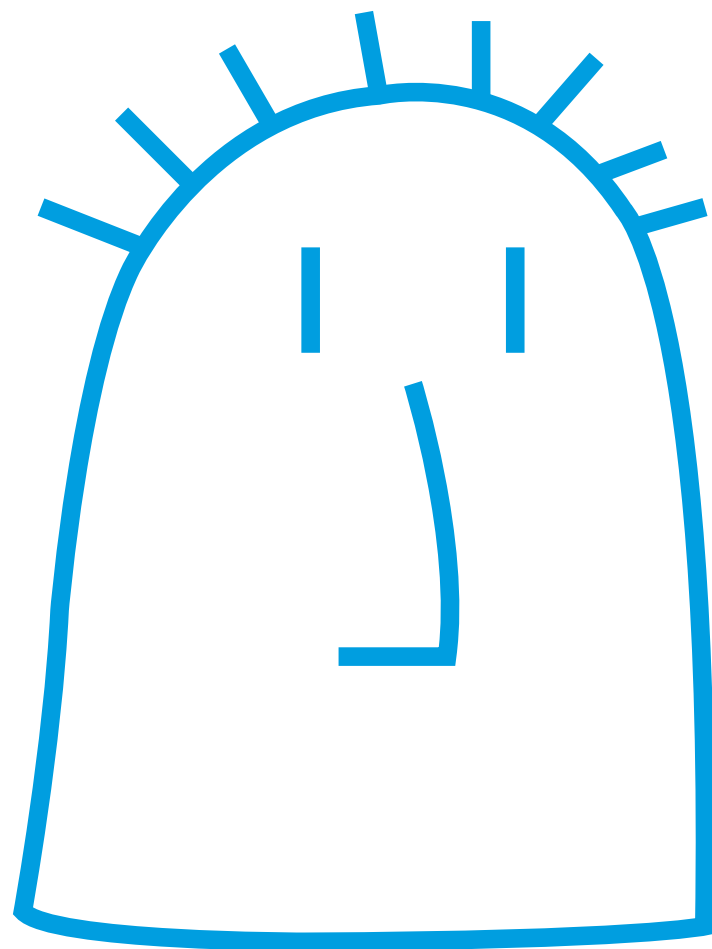
GreenWish 


instituut gak

Inhoud

pag.

- 2 Schipper mag ik overvaren?
- 6 Baanbrekers en vernieuwers in de re-integratiepraktijk
- 20 Case: Creatief matchen in vacaturecafés
- 30 Case: Talent onconventioneel aan werk helpen
- 36 Case: Concurrenten worden collega's



Schipper mag ik overvaren?

Wie kent het liedje nog?

‘Schipper mag ik overvaren, ja of nee?’

En moet ik dan een cent betalen, ja of nee?’

Mensen die niet makkelijk aan werk komen, mogen best overvaren naar de andere kant. Graag zelfs! UWV, re-integratiebureaus en gemeenten staan te trappelen om langdurig werklozen in het pontje te zetten. Ze duwen de boot nog eens flink af: go, schipper! Daar, aan de overkant, liggen de banen immers voor het oprapen.

Maar wat gebeurt er? De schipper, een cliëntbegeleider, vaart blindelings naar de andere oever, zonder zijn bestemming te kennen. Eenmaal aan de overkant, blijken er inderdaad talloze vacatures te zijn... voor verpleegsters, nachtopportiers en technische functies. Niet echt iets voor de zojuist gearriveerde administrateur zonder baan.

Wat ook vaak misgaat, is dat de schipper alleen maar naar de officieel geregistreerde vacatures vaart. En niet naar de kleine ondernemer die een stukje verderop wanhopig met zijn armen zwaait: ik heb werk! Die kleine ondernemer zit niet in de databestanden, want hij heeft geen heldere vacaturevraag. Hij wil een manusje-van-alles, iemand die past bij zijn mkb-bedrijf en die net als hij alle voorkomende werkjes aanpakt.

En dan die cent. Voor mensen die niet makkelijk aan werk komen, wordt veel meer dan een cent uitgetrokken: in 2008 was dit volgens onderzoek al € 537.000 per langdurig werkloze. Onvoorstelbaar veel geld, vaak geëist door politici die een nieuwe doelgroep-in-nood ontwaren en daar per onmiddellijk financiering voor vragen. De hamvraag is natuurlijk: wordt dit geld goed besteed? Helpen die tonnen mensen ook echt duurzaam aan werk? En krijgen werkgevers de arbeidskrachten die ze zoeken? U vermoedt het al, na het verhaal van de zwalkende schipper: het antwoord is nee.

Wat gaat er mis in de huidige re-integratiepraktijk? En vooral: wat gaat er goed, wat zijn inspirerende voorbeelden van hoe het anders, beter, effectiever kan? Dankzij Instituut Gak konden wij op zoek gaan naar een antwoord op die vragen. Die speurtocht hebben we met veel plezier ondernomen. Het plezier ontleenden we vooral aan het tomeloze enthousiasme van de innovatieve probleemoplossers die we tegenkwamen. Mensen die kansen zien, obstakels overwinnen, regels omzeilen en ijzersterke netwerken

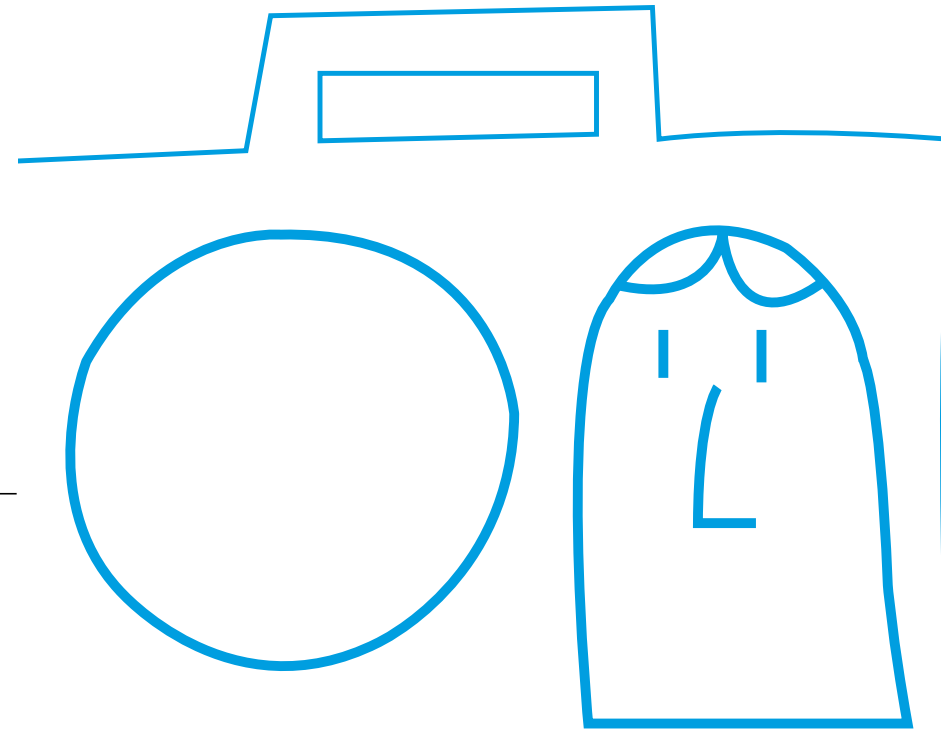
3

Schipper mag ik
overvaren?

smeden. Mensen die mensen écht aan het werk helpen. Hun successen zijn de cases die u in dit boekje terugvindt.

Hét antwoord op de vraag wat er mis gaat, hebben we niet gevonden. Wel het begin van een oplossing. Vernieuwende initiatieven waaraan mensen op kleine schaal keihard werken. Tegen de klippen op, ondanks beperkende regels en financieringsstromen. En ze boeken verrassende successen.

Graag willen we iedereen die heeft bijgedragen aan ons onderzoek bedanken. Zonder hun belangeloze medewerking was dit niet tot stand gekomen. Speciale dank gaat uit naar de 'innovatieve probleemoplossers' in onze cases. Zij zijn het topje van de ijsberg: in heel Nederland zoeken re-integratieprofessionals de grenzen op van het systeem, vanuit een grote betrokkenheid bij 'hun' werkzoekenden en werkgevers. Wij hopen van harte dat de drie cases álle schakels in de re-integratieketen inspireren om anders te denken en te doen. En dat de overheid bereid is daarvoor de noodzakelijke experimenteerruimte te bieden.



De overheid trekt jaarlijks miljarden uit voor een effectief arbeidsmarktbeleid. Toch blijkt het in de praktijk een hele toer om grote groepen werkzoekenden te matchen met de juiste vacatures. Waarom is dat zo moeilijk? Hoe werken de tientallen organisaties aan de re-integratie van werkzoekenden? Bestaat er zoiets als een re-integratieketen waarin al die schakels hun werk goed op elkaar afstemmen?

Wie smeedt de re-integratieketen?

GreenWish en Fletterman Consult gingen, gefinancierd door Instituut Gak, op zoek naar positieve antwoorden op die vraag. Zijn er organisaties en mensen die wél effectieve matches voor elkaar krijgen? Wat is hun geheim, hoe hebben ze de belemmeringen overwonnen waarmee iedereen in de sector kampt en wat kunnen we daarvan leren? Oftewel: wie smeedt de re-integratieketen?

We spraken zo'n vijftig mensen uit de sector, de helft professioneel betrokken bij re-integratie en de andere helft als cliënt, werkgever of beleidsmaker. Tientallen anderen gaven hun mening naar aanleiding van onze workshop tijdens de conferentie 'Iedereen aan de slag - meedoen naar vermogen' in februari 2014. Zij bevestigden het beeld dat al opdoemde uit onze vijftig interviews: de wirwar aan regels is te groot, de verkokering staat echte resultaten voor werkzoekenden in de weg en werkgevers worden nog veel te vaak buitengesloten.

Veel geld voor weinig resultaat

De meeste betrokkenen zijn het er dan ook over eens: de re-integratiepraktijk is dringend toe aan een fundamentele herijking. Van de rijke ontwikkelde landen geeft Nederland het meest uit aan re-integratie, maar de resultaten zijn zwaar ondermaats. Schokkend misschien, maar voor veel professionals in de wereld van re-integratie en arbeidsmarkt komt deze constatering niet helemaal uit de lucht vallen.

Re-integratiedeskundigen en jobcoaches weten namelijk hoe complex hun werkveld is, hoe onoverzichtelijk de wetten en regels die ooit heel logisch leken, maar inmiddels samen een onontwarbare – en lam slaande – kluwen vormen. Zij kennen de praktijk van geormerkte geldpotjes die werklozen-met-een-afstand-tot-de-arbeidsmarkt aan werk moeten helpen, maar vaak het tegenovergestelde bereiken. Velen zouden het graag anders doen... maar tussen droom en daad staan ook hier praktische bezwaren.

Wat gaat mis en hoe kan het anders?

We lichten vier conclusies uit de vele waardevolle bijdragen die we uit de sector kregen. In feite zijn dit de vier obstakels waar onze gesprekspartners in hun re-integratiepraktijk vrijwel zonder uitzondering tegenaan lopen. Ter inspiratie voorzien we elke conclusie direct van een oplossingsrichting. Oplossingen die organisaties al experimenterend hebben ontwikkeld met veel doorzettingsvermogen, vallen en opstaan. Wij hopen dat ze andere professionals inspireren om óók over grenzen en piketpaaltjes heen te denken en te handelen.

1. De aandacht van re-integratie instanties gaat vrij eenzijdig uit naar 'probleemgevallen'.

Voor die groepen zijn de meeste geldpotjes bestemd, dit zijn de mensen waarvoor ambtenaren en jobcoaches zich moeten inspannen. Gevolg is dat mensen die sinds kort werkloos zijn nauwelijks aan bod komen, terwijl de re-integratieambtenaren juist hén relatief makkelijk aan een nieuwe baan kunnen helpen. Maar de 'beleidsfocus' ligt niet op deze groep. Zij komen pas in beeld als ze langduriger werkloos zijn... en dus hun perspectief op werk met sprongen is gedaald.

MKB Werkt! benadert voor de vacaturecafés in Eindhoven bewust een mix van werkzoekenden, van bijstandsgerechtigden tot mensen die (nog) een baan hebben. Dat geeft werkgevers een brede keuze en alle doelgroepen de kans zich - zonder cv - te presenteren. Klikt het, ongeacht de werkervaring van de kandidaat, dan is de werkgever vaak bereid een (scholings)stapje extra te doen.

2. De bak met vacatures die een werkgeversteam ophaalt, komt soms van een andere planeet dan de bak met werkzoekenden van het UWV. Ze matchen absoluut niet.

Dat is eigenlijk niet zo gek. Gemeenteambtenaren en mensen in dienst van re-integratiebureaus moeten een x aantal werklozen aan werk helpen: dat zijn hun (tamelijk rigide) prestatie-indicatoren. Dit systeem zorgt ervoor dat zij alleen vacatures accepteren die kansrijk zijn voor hún cliëntenbestand. Zo vertelt iemand van een

UWV Werkbedrijf dat hij niets doet met binnenkomende technische vacatures, omdat zijn cliënten vooral licht administratief werk zoeken. Die vacatures belanden dus op een dood spoor. Want hij moet de mensen uit zijn eigen kaartenbakken aan werk helpen; het is niet de bedoeling dat hij zich met de kaartenbakken (en de bijbehorende potjes met geld) van collega's of aanpalende instanties bemoeit.

Baanbrekers kreeg het voor elkaar dat alle re-integratiepotjes uit drie gemeenten bij elkaar gevoegd werden. De organisatie werkt met teams die samen verantwoordelijk zijn voor alle werkzoekenden. Zo kunnen ze per geval besluiten wat de effectiefste aanpak is en daar het geld voor inzetten.

3. Een verwant probleem: de kaartenbakken worden nauwelijks gedeeld met brancheleden.

Stel, jij hebt als (commerciële) cliëntbegeleider een lastig plaatsbare werkzoekende en geen passende vacature. De kans is aanzienlijk dat een van jouw concurrenten die vacature wél heeft, maar dat zul jij nooit weten. Jij krijgt die vacature niet te zien. Iedereen schermt zijn eigen bakken af. Waarom? Omdat zij, net als jij, alleen betaald krijgen als ze hun eigen werkzoekende aan een baan helpen – niet die van iemand anders. Ook hier blokkeert een prestatie-indicator de samenwerking die zo hard nodig is om mensen op de juiste plek te krijgen.

Een aantal jobcoaching- en re-integratiebureaus doorbreekt deze patstelling. Zij delen wél hun kennis en ervaring, vragen elkaar of ze een vacature hebben voor hun cliënt en overwegen zelfs voorzichtig om hun kaartenbakken te delen. Topmatch heet dit initiatief niet voor niets: als dit slaagt, verhoogt het de kans op succesvolle matches aanzienlijk.



4. De schakels in de re-integratieketen zijn vaak losgezongen van de werkelijkheid.

De gangbare praktijk is dat werkzoekenden ‘verticaal’ worden overgedragen, van cliëntbegeleider naar matcher naar accountmanager – of een variant daarop. Bij elk afgebakend stapje vooruit richting arbeidsmarkt hoort een ander gezicht of een andere organisatie. Zeker voor mensen die al langere tijd uit het arbeidsproces zijn, is dit niet eenvoudig: ze moeten telkens opnieuw vertrouwen opbouwen. Maar dat geldt ook voor de werkgever. Hij of zij krijgt een map met cv’s zonder gezicht van zijn contactpersoon, een accountmanager die zelf ook niet weet over welke kandidaten het gaat. Want dat is de verantwoordelijkheid van zijn collega, de cliëntbegeleider.

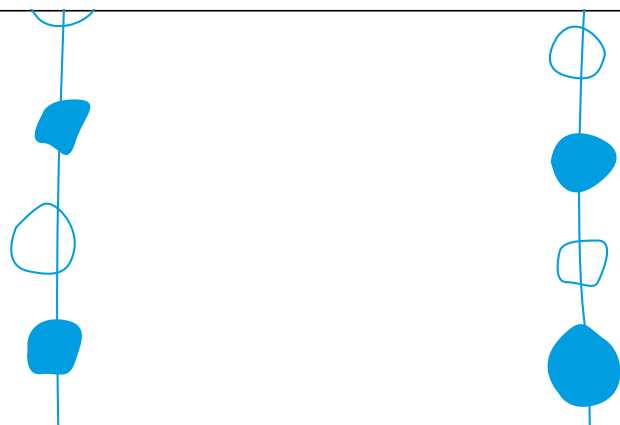
Vrijwel alle innovatieve cases die we tegenkwamen, hebben één ding gemeen: bemiddelaars die buiten de lijntjes durven te kleuren, en die zich ongegeneerd verticaal én horizontaal door de re-integratieketen bewegen. Mensen die zich verantwoordelijk voelen voor de succesvolle plaatsing van hun cliënt en ze gedurende het hele traject begeleiden. Consulenten, accountmanagers en coaches die zich niet laten leiden door protocollen en processen, maar gewoon doen wat nodig is om het gewenste resultaat te bereiken. Innovatieve probleemoplossers noemen we deze pioniers.

Het roer moet 180 graden om

Je kunt je afvragen waarom verantwoordelijke politici zich niet de haren uit het hoofd trekken als ze zien hoeveel geld er over de balk gaat in de re-integratiewereld. Hoe kan het dat niet alle re-integratiebureaus, UWV’s en gemeenten het roer 180 graden omgooien en, net als MKB Werkt! en Baanbrekers (zie cases), écht effectief re-integratiebeleid ontwikkelen? Aan de heldere conclusies van deskundigen kan het niet liggen: zij stellen vrijwel unaniem dat het huidige arbeidsmarktbeleid niet werkt. Het kost enorm veel geld en het deugt niet. Ook werklozen zelf klagen – als ze dat kunnen en durven – over de incompetentie van gevestigde instanties die hen aan een baan moeten helpen.

Het lukt MKB Werkt! en Baanbrekers om voor minder geld méér mensen aan het werk helpen. Wat is hun geheim?

De belangrijkste succesfactoren van de vacaturecafés (MKB Werkt!) en Talent2work (Baanbrekers) – en in een meer embryonaal stadium ook Topmatch – zijn het non-conformisme, het doorzettingsvermogen en de overtuigingskracht van voortrekkers die denken in oplossingen. Natuurlijk, het zijn eigenschappen die niet iedereen in zich verenigt. Maar hun aanpak verradt waar de mogelijkheden tot opschaling liggen. Elke gemeente, uitkerende instantie en re-integratieprofessional kan doen wat MKB Werkt!, Baanbrekers en Topmatch doen. Voorwaarde is dat de schotjes tussen potjes worden opgeheven en er hooguit twee prestatie-indicatoren overblijven: samenwerking en resultaat.



Twée halve houtwerkgroepen

In deze publicatie zetten we de schijnwerpers op drie cases die mensen succesvol naar werk helpen of de potentie in zich dragen om dat te doen. Maar onderweg kwamen we meer grote en kleine baanbrekende initiatieven tegen. In Almere bijvoorbeeld, waar re-integratiebureau Tractio op kleinschaliger niveau zijn cliënten 'horizontaal' overdraagt.

Zowel Tractio als collega-organisatie Kwintes runnen een houtwerkplaats voor mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Bij allebei bleef een deel van de installaties vaak ongebruikt, omdat niet iedereen kwam opdagen. Niets leek logischer dan deze groepen samen te voegen, maar de gescheiden geldstromen bleken een behoorlijk obstakel. Toch vonden de twee organisaties een creatieve oplossing: ze nemen samen opdrachten aan. Zo kunnen ze groepen waar nodig samenvoegen én hun menskracht en geld efficiënter inzetten.

Ook mensen uit de dag- en nachtopvang van het Leger des Heils die nog geen uitkering of indicatie hebben – en dus geen activeringsbudget – kunnen op kosten van Tractio meedraaien in het activiteitenprogramma. Tractio vindt het geen punt om zijn diensten open te stellen voor de cliënten van een andere organisatie. Nu helpt Tractio het Leger des Heils uit de brand, een volgende keer is het andersom, zo redeneert het re-integratiebureau.

Innovatief en baanbrekend

De alternatieven voor de starre re-integratiemethoden zijn verschillend en niet altijd een-op-een te kopiëren. Waar Eveline Meister met MKB Werkt! vanaf werkgeverszijde opereert, creëert Marion van Limpt met Baanbrekers haar maximale ruimte binnen de instanties. Beide directeurs doen innovatief en baanbrekend werk dat hard nodig is om de regels en financieringsstromen te doorbreken, waarin ambtenaren, werkzoekenden en werkgevers gevangen zitten.

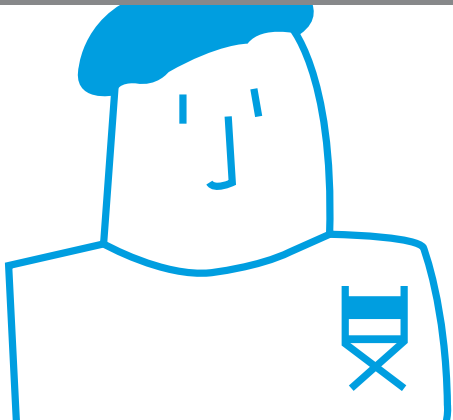
Op een heel andere manier doorbreken de re-integratiebedrijven die samenwerken in Topmatch de vastgeroeste patronen. Zij willen hun kennis en ervaring delen, en op termijn zelfs hun vacatures. Horizontale samenwerking heet dat in jargon, om het te onderscheiden van de gebruikelijke verticale ketens. Daarbij wordt een cliënt bij elk stapje omhoog in de keten richting baan overgenomen door iemand anders. Zo niet de re-integratieconsulenten en jobcoaches in Topmatch: zij willen werkzoekenden op hetzelfde niveau doorschuiven aan concullega's die een betere match kunnen maken.

USG Restart is een ander voorbeeld van een partij die niet in verticale ketens denkt. Het re-integratiebedrijf kiest er principieel voor elke werkzoekende gedurende het hele traject te laten begeleiden door één bemiddelaar. USG Restart redeneert ook vanuit kostenefficiëntie: telkens weer iemand overdragen, kost tijd en dus geld. Voor de bemiddelaars vergt het wel extra inzet en flexibiliteit: maar ze krijgen er meer handelingsvrijheid en voldoening voor terug.

Creatief met jobcarving

Flexibiliteit en maatwerk zoals deze innovatieve probleemoplossers bieden: de arbeidsmarkt smeekt erom. Het wordt hoog tijd dat de re-integratiepraktijk zich daarbij aanpast. 'Een PGB voor werkzoekenden', waarin de lessen van het PGB in de gezondheidszorg zijn verwerkt, is een van de interessante opties die we hoorden tijdens onze speurtocht naar innovatieve matchingmethodes. Dat geeft de kandidaat bovendien meer zeggenschap over – én meer verantwoordelijkheid voor – de manier waarop hij of zij aan passend werk komt.

Ook grotere bedrijven zoeken actief naar creatieve oplossingen voor hun tekort aan vakkrachten. Zo loopt in het Amsterdamse



Slotervaartziekenhuis sinds enkele jaren een pilot 'Inclusieve Arbeidsorganisatie' voor Wajongers, op initiatief van het UWV. Accountmanagers analyseren samen met het ziekenhuis het totale werkproces en isoleren daaruit eenvoudige werkzaamheden, zoals bedden opmaken. Die worden samengevoegd tot nieuwe functies waar een aantal enthousiaste Wajongers voor is aangenomen. Dit soort *jobcarving* werkt. Voor de werkgever die zijn relatief dure krachten (verpleegkundigen) optimaal kan inzetten. En voor de werknemer die opbloeit en soms – ook voor zichzelf – onvermoede kwaliteiten tentoonspreidt.

Werkgevers weten waar werk is

Kan 'de markt' het dan beter zelf doen? Nee, ook het overlaten van re-integratie aan commerciële partijen, zonder enige overheidsbemoeienis, blijkt niet de oplossing. Dat toont het failliet van de door-geslagen privatisering in het vorige decennium.

Maar zonder de markt mislukt het sowieso. Uit alle drie cases blijkt dat één uitgangspunt cruciaal is: betrek werkgevers direct bij de re-integratie. Zij kunnen de werkzoekenden en hun coaches immers precies vertellen wát ze zoeken – en dus waar het werk te vinden is. Het lijkt zo logisch, maar in de praktijk gebeurt het gek genoeg nauwelijks. Werkzoekenden krijgen een rijk palet aan cursussen aangeboden om ze klaar te stomen voor de arbeidsmarkt. Voor wélke arbeidsmarkt – of beter: voor welke vacature – dat lijkt er niet toe te doen. Terwijl juist dat voor werkzoekenden het verschil kan maken: passen zij in de reële vacature van de werkgever of in de theoretische 'functie' op de arbeidsmarkt?

Mkb als banengoudmijn

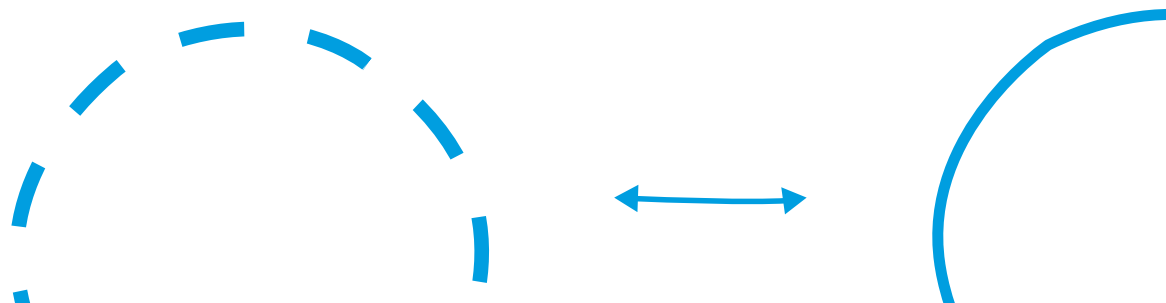
Het mkb is van oudsher dé banenmotor van Nederland. Hoewel die status de afgelopen jaren door de economische crisis onder druk kwam te staan, voorspellen onderzoekers een snel eerherstel voor het mkb: de komende jaren zal zo'n 90 procent van de nieuwe banen in Europa afkomstig zijn van kleine bedrijven. Een goudmijntje dus voor re-integratiebureaus die begrijpen wat het mkb nodig heeft. En die bereid zijn verder te kijken dan prestatie-indicatoren en afgebakende budgetten. Als de overheid een deel van het re-integratiegeld daarvoor flexibel beschikbaar zou stellen, kan dat een groot aantal matches opleveren.

Ook nu is geld beschikbaar om werkgevers 'over te halen' werklozen aan te nemen. Maar zijn dat de instrumenten waarop mkb'ers zitten te wachten? Vaak niet, met name door de strikte voorwaarden en regels waaraan ze zijn gebonden. Waar vooral kleine ondernemers wél mee gebaat zijn, zijn regelingen die de risico's verkleinen, zoals een proefplaatsing of een no-riskpolis. Voor hen is de strop van een werknemer die tóch niet blijkt te matchen immers veel groter dan voor een bedrijf met duizenden werknemers.

Re-integratie alleen aan werkgevers overlaten, is overigens ook niet de oplossing. Werkgevers in het mkb zullen de eersten zijn om dat te beamen. Zeker de kleinere bedrijven beschikken niet over een speciale personeelsfunctionaris of hr-afdeling. Ook zij kunnen wel wat bemiddeling en begeleiding gebruiken in hun speurtocht naar de ideale kandidaat. Of naar de man of vrouw die hun bedrijfsvoering meer op rolletjes laat lopen zónder dat er nu al een concrete vacature is. Want ook in het mkb bekijken vernieuwers in de re-integratiemarkt samen met werkgevers het bedrijfsproces en stellen verbeteringen voor. Daar rollen soms mooie, gloednieuwe banen uit.

Cruciaal: samenwerking

Jobcoaches en re-integratieconsulenten zijn dus bepaald niet overbodig, ook niet in een vernieuwde aanpak van de re-integratie. Wat wel nodig is, en ook dat lijkt heel logisch in een proces waarin alles om mensen draait, is samenwerking tussen alle partijen. Werkzoekenden, werkgevers, overheden en (commerciële) re-integratiebureaus



kunnen alleen slagen in hun opzet als zij hun activiteiten goed op elkaar afstemmen. En het allerbelangrijkste: overheden moeten hun financiële potjes openbreken en hun strakke regels opzijzetten om de ruimte te creëren die al deze partijen nodig hebben. Zodat zij zelf kunnen bekijken welk geld waar het beste ingezet kan worden. En welke regels waar het beste werken.

Doodeng natuurlijk, voor een overheid die gewend is elk risico uit te sluiten door een strak gereguleerd proces. Maar één ding mag inmiddels duidelijk zijn: doorgaan op het pad van het huidige re-integratiebeleid is nog veel enger. En het kost bovendien handenvol slecht geïnvesteerd geld. Gelukkig laten hoopgevende initiatieven zien dat het anders kan. Als de overheid ruimte durft te scheppen voor deze voorlopers en hun ideeën opschaalt, kunnen de schippers straks tienduizenden werklozen overvaren. Regelrecht in de armen van de zwaaiende ondernemers aan de overkant.



Workshop
check uw CV!
Ontdekpodium





CASE | Creatief matchen in vacaturecafés

Eveline Meister, directeur van MKB Eindhoven, is zeer beslist: er zijn honderden vacatures in het mkb. Hoe kán het dan toch dat de bestaande instanties deze banen niet aan de juiste mensen kunnen koppelen? Meister besloot met MKB Werkt! zelf op zoek te gaan naar innovatieve matchingmethodes. Met als wervend resultaat de succesvolle vacaturecafés.

Helemaal onbegrijpelijk is het niet, dat er zo veel mismatches zijn. Gemeenten en re-integratiebureaus krijgen nu eenmaal geormerkt geld voor afgebakende doelgroepen. Potjes voor het coachen van jongeren tot 27 jaar die al drie jaar werkloos zijn, mogen niet worden ingezet voor een gemotiveerde 28-jarige die slechts anderhalf jaar zonder baan zit. Ook niet als zijn baankans met wat coaching sterk vergroot zou worden. Een ander voorbeeld: WW'ers aan een baan helpen met geld uit het Wajong-potje? Geen sprake van. Ambtenaren mógen helaas niet buiten die strakke lijntjes denken.

Terug naar de menselijke maat

Eveline Meister kijkt als ondernemer graag naar de resultaten. 'Je moet dat doelgroepdenken loslaten. Het gaat erom dat iemand past bij een functie, of diegene nu uit de kaartenbak van het UWV komt of uit de bijstand. Nog beter is: zorg ervoor dat iemand helemaal niet werkloos wordt, maar begeleidt hem of haar direct van werk naar werk. Dat scheelt je als overheid kapitalen aan uitkeringsgelden en de werknemer zit niet werkloos thuis. Werkgevers hebben natuurlijk ook liever iemand die nog kortgeleden actief was op de arbeidsmarkt, dan iemand die er al jaren uit is. Zo'n aanpak vergt een andere manier van denken: niet in doelgroepen, maar in match-kansen.'

Ze noemt het voorbeeld van de zij-instromers die op een advertentie van MKB Werkt! afkwamen. Twee groepen van twaalf mensen werden in enkele weken klaargestoomd voor technische opleidingen. 'We keken niet naar herkomst en huidige opleiding. Ons belangrijkste selectiecriteria waren 'interesse in techniek' en motivatie. En dus zaten er mensen uit de WW, Wajongers, bijstandsgerechtigden en mensen zónder uitkering. Ja, dat vonden de leermeesters eerst ook wel apart. Maar de groep was zeer enthousiast en gemotiveerd – en dat maakte het verschil. Een kok die al drie jaar thuis zat, ging op zijn 42-ste vol energie aan de slag als installateur. Creatief ondernemerschap, daar draait het om als je mensen echt aan werk wilt helpen.'

MKB Werkt! ondersteunt haar achterban, de mkb'ers die wel mensen nodig hebben, maar het moeten doen zonder hr-afdeling. Zij krijgen van uitkeringsinstanties een stapel cv's aangeboden zonder dat ze daar gezichten bij zien. De stimuleringsmaatregelen die voor

21

Creatief matchen
in vacaturecafés
CASE



hen bedacht zijn, vinden ze lang niet altijd interessant. En als er – zoals Meister meemaakte – maar liefst zes intermediairs vol goede bedoelingen komen praten over het plaatsen van één uitkerings-gerechtigde, houdt de ondernemer het al snel voor gezien. Maar Meister maakt zich ook sterk voor de werkzoekenden zelf. Verdwijnen mensen alleen tijdelijk uit de bakken van instanties of worden ze echt duurzaam aan werk geholpen? Vaak het eerste, was haar conclusie. Je moet gericht op zoek gaan naar een échte match tussen werkzoekende en werkgever. Terug naar de menselijke maat, weg van het kaartenbakdenken.

Vacaturecafés

Eveline Meister denkt in creatieve oplossingen. Dus bracht zij de twee hoofdrolspelers – werkgevers en werkzoekenden – fysiek bij elkaar in vacaturecafés. Dat bleek helemaal niet zo moeilijk: één advertentie in het Eindhovens Dagblad was genoeg. Het eerste vacaturecafé was een aarzelend succes, maar bij de tweede stond buiten een lange rij werkzoekenden die graag naar binnen wilden. Zelfs toen het café werd verplaatst naar een locatie net buiten de stad, kwamen er nog honderden mensen op af.

Vroeg haar achterban eerst wanhopig ‘Waar zijn de nachtportiers?’, nadat het niet lukte om zes vacatures voor nachtportier ingevuld te krijgen via de reguliere kanalen, nu konden werkgevers zélf rondkijken of er geschikte kandidaten waren. Mensen die gewoon in de bakken van de gemeente zaten, maar die kennelijk niet kwamen bovendrijven na het verzoek van MKB Eindhoven. ‘Het systeem past gewoon niet bij de praktijk van het mkb’, verzucht Meister. ‘En dat terwijl kleine ondernemers goed zijn voor bijna de helft van de werkgelegenheid in de regio!’

De wet van vraag en aanbod

Hoe werken de vacaturecafés? Meister: ‘Het idee is heel simpel: we brengen vraag en aanbod bij elkaar. Via advertenties en berichten in de krant nodigen we werkzoekenden uit. Wij zorgen voor thee en koffie. Als mensen hier binnenkomen, zien ze de werkgevers achter tafeltjes staan en op grote platen aan de muren lezen ze welke vacatures er zijn. De bedoeling is dat ze zelf gaan kennismaken, een soort speeddaten zonder cv’s. Wie geen match vindt tijdens het



café, kan het de volgende keer opnieuw proberen. Maar wij kijken zelf na afloop ook naar de cv's en ingevulde interesseformulieren die mensen kunnen achterlaten. Zien we een mogelijke match, dan nemen we contact met ze op. Inmiddels hebben we een flinke digitale database opgebouwd van duizenden werkzoekenden en vacatures.'

De laagdrempelige vacaturecafés zijn hot. Elk kwartaal ontmoeten zo'n 25 werkgevers honderden werkzoekenden. Zelfs op het dieptepunt van de economische crisis in 2013 vonden dankzij deze cafés 203 mensen een baan, waarvan de helft uitkeringsgerechtigd was. MBK Werkt! breidt het concept daarom uit. Meister: 'Wij zijn te klein om alles zelf te doen. Maar we zijn creatief en ondernemend genoeg om zaken in gang te zetten. Dus kiezen we voor het zwaan-kleef-aan-effect: iedereen die iets waardevols kan bijdragen, is van harte welkom.' Zo helpt Dress for Success tijdens de vacaturecafés met sollicitatiepresentaties en biedt FNV Bondgenoten korte workshops 'elevator pitch' aan. Eind februari leverde dat een recordaantal bezoekers op: meer dan 1.000 mensen, waarvan 400 deelnamen aan de workshops.

De ontmoeting en de klik

Waarom zijn de vacaturecafés zo succesvol? 'Een belangrijke reden is dat we niet één afgebakende doelgroep uitnodigen, maar iedereen die gemotiveerd is. Zo krijgen we een mix van werkzoekenden, ook mensen die nog een baan hebben', legt Meister uit. 'Ook het persoonlijke contact is cruciaal. Werkgevers weten vaak heel snel of iemand in hun vacature past of niet; voorwaarde is dat ze kandidaten *face to face* ontmoeten. Zodra er een klik is, kunnen werkgever en werkzoekende verder praten. De basis is dan ook gelijkwaardiger: ze willen in principe wel wat met elkaar en moeten samen uitzoeken of het iets kan worden.' Komen die twee tot de conclusie dat de basis oké is, maar dat de werkzoekende nog specifieke kwaliteiten mist, dan kijken werkgever en MKB Werkt! naar passende scholing en dito stimuleringsmaatregelen. Meister: 'Anders dan bij de re-integratiebureaus is die scholing precies op maat van de concrete vacature. Zo is de werkgever optimaal geholpen én weet de werkzoekende dat hij kan voldoen aan de gestelde functie-eisen.'

Ook onderzoeken van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid laten zien dat het geen zin heeft om mensen op te leiden voor

25

Creatief matchen
in vacaturecafés

CASE

een fictieve werksituatie. Die trainingen houden ze alleen maar langer weg van de arbeidsmarkt. Veel beter is het om ze de schooling aan te bieden die nodig is voor de functie waarin ze straks aan de slag gaan. Wat dat betreft moeten ook werkgevers de hand in eigen boezem steken, vindt Meister. ‘Ook zij hebben soms irreële verwachtingen en stellen dito functieprofielen op. Daarom begeleiden de accountmanagers van MKB Werkt! ondernemers intensief, helpen ze met het opstellen van een profiel en – als ze toch een schaap met acht poten blijven verwachten – kijken we concreet welke kwaliteiten hun ideale kandidaat écht moet hebben om het werk goed te kunnen doen.’

Strakke regels als struikelblok

Meister ziet de strakke regels en bijbehorende financiering in de re-integratiewereld als een groot struikelblok voor effectieve ‘matching’. ‘Het is eigenlijk zo jammer hè? In die sector gaat veel geld om dat lang niet altijd doeltreffend kan worden ingezet. Wij laten zien hoe het effectiever kan, maar moeten dat houtje-touwtje financieren. MKB Eindhoven heeft dankzij Instituut Gak nu drie jaar kunnen experimenteren met matching die wél werkt. Maar we zitten nog vol plannen en zien legio kansen voor uitbreiding. Als iedereen die betrokken is bij de arbeidsmarkt zou samenwerken en we alle re-integratiepotjes in één fonds konden storten, zouden we nog veel meer resultaten boeken.’

Voorlopig zoekt Meister de opschalingsmogelijkheden elders: MKB Eindhoven werkt samen met kleine én grote werkgevers en hun verenigingen. Ambitieuus doel is om samen jaarlijks 1.500 vacatures ‘op te halen’ bij werkgevers en deels in te vullen via de vacaturecafés. Ook regionaal timmert Meister aan de weg: andere gemeenten zijn zeer geïnteresseerd in het concept ‘vacaturecafé’. Zij juicht zo’n uitrol toe en deelt haar kennis graag met andere organisaties en gemeenten. ‘Vacaturecafés zijn hier een succes omdat ze passen binnen een breder arbeidsmarktprogramma dat we professioneel uitvoeren. We zetten nu ons concept op papier en denken over een franchiseformule als sociale onderneming, waarmee ook anderen aan de slag kunnen. Geïnteresseerden zijn natuurlijk van harte welkom om eens te komen praten.’

Kraam op de markt

‘Wat ik tegen re-integratieprofessionals zou willen zeggen? Heus, het werkt als je werkgevers nauw bij het proces betreft. Zij kunnen zelf het beste beoordelen wie geschikt is en wie niet. Als jij de ontmoeting tussen vraag en aanbod mogelijk maakt, sla je een grote efficiencyslag en help je beide partijen verder. Vergelijk het met een echte markt: daar kun je in een kraam zien wat je koopt. Dat wil een werkgever ook. Logisch toch?’





CASE | Talent onconventioneel aan werk helpen

Drie Brabantse gemeenten zetten een moedige stap om hun werkzoekende inwoners écht aan een baan of zinvolle tijdsbesteding te helpen. Zij gaven hun uitvoeringsorganisatie Baanbrekers de ruimte om een onconventioneel werkgelegenheidsprogramma uit te voeren. Met Talent2Work wist Baanbrekers in het eerste jaar 138 mensen aan werk te helpen en dat aantal stijgt alleen maar: in het eerste kwartaal van 2014 stond de teller al op 78.

Op een zonnige ochtend in februari stappen zo'n vijftien mannen en vrouwen uit een bus in het Brabantse Kaatsheuvel. Mensen van alle leeftijden, autochtoon en allochtoon, lopen binnen bij een chic partycentrum, waar ze hartelijk worden ontvangen door de bedrijfsleider. De koffie staat klaar, op de statafels zijn gezellige kaarsjes aangestoken en de bedrijfsleider begint enthousiast te vertellen over de geschiedenis van 'zijn' cateringbedrijf.

Respectvolle ambiance

Zijn toehoorders zoeken een baan. Of ze die bij het cateringbedrijf of het partycentrum vinden, weten ze nog niet, maar voor nu dompelen ze zich graag onder in de respectvolle ambiance die hij voor ze heeft gecreëerd. Niet alleen de bedrijfsleider, maar ook de andere personeelsleden en de aanwezige wethouder: ze geven hen het gevoel dat ze waardevol zijn. Zo worden ze bepaald niet elke dag behandeld; je ziet ze opbloeien. En ze gaan elkaar helpen tijdens de bedrijfsrondeleiding: 'Dat lijkt me wel iets voor jou.' Een wat stoffige mevrouw ondergaat een ware metamorfose en verdwijnt bijna dansend de deur uit: 'Het is zo'n feest om hier geweest te zijn, ik heb zo veel energie!'

De bedrijfsleider van het cateringbedrijf besluit met vier mensen verder te praten over de twee vacatures die hij heeft. Hij ziet er wel iets in. Mensen die door een traditioneel re-integratiebureau niet snel aan het cateringbedrijf waren gekoppeld, heeft hij nu zelf uitgekozen. Omdat hij ze ontmoette en zelf kon zien wat voor vlees hij in de kuip had.

Baanbrekers

De dansende mevrouw en haar collega-baanzoekers komen hier terecht via Baanbrekers. Baanbrekers is een jonge organisatie met een stevige bagage dankzij haar geschiedenis: ze komt voort uit de fusie van de intergemeentelijke sociale dienst en de sociale werkvoorziening (SW) van Waalwijk, Heusden en Loon op Zand. Baanbrekers heeft een dynamische directeur met een heldere visie, Marion van Limpt, die letterlijk baanbrekend te werk durft te gaan. Ze wordt daarin gesteund door haar bestuur, de drie gemeentebesturen én de gemeentelijke diensten. Die steun is erg belangrijk voor het welslagen van haar onderneming: mensen volwaardig

31

Talent onconventioneel
aan werk helpen

CASE



laten meedoen in de maatschappij, onder meer door baanzoekenden rechtstreeks in contact te brengen met werkgevers.

Onder de noemer Talent2Work heeft Baanbrekers in haar ruim eenjarig bestaan flink wat bedrijfsbezoeken op touw gezet. Gastvrij openden een supermarkt met een regiofunctie en een internationaal opererend familiebedrijf (met maar liefst 150 vacatures) hun deuren voor de talenten van Baanbrekers. Steeds volgens dezelfde formule: ontvangst door een leidinggevende, aanwezigheid van wethouders en een prettige sfeer waarin de werkzoekenden zich durven presenteren.

Weg met de schotten

Baanbrekers en Talent2Work hebben alles in zich om een succesformule te worden, mede omdat de drie gemeenten vierkant achter het initiatief staan. Zij hebben gedaan waar Eveline Meister in Eindhoven zo op aandringt: de schotten doorbreken en hun financieringsstromen voor werklozen in één pot storten. Die inkomsten kan Marion van Limpt met haar accountmanagers en matchers dáár inzetten waar dit het meeste effect sorteert. En dat doet ze wat Talent2Work betreft voor alle werkzoekenden – bijstandsgerechtigden, kandidaten voor de sociale werkvoorziening, werklozen, Wajongers – van de drie gemeenten. Iedereen doet mee.

Zo werden de verticale ‘kolommen’ opengebroken, waarin afgebakende groepen mensen volgens een vast patroon, begeleid door steeds een andere casemanager, kleine stapjes zetten richting werk. Dankzij deze ‘ontzuiling’ krijgt iedere baanzoekende nu maatwerk aangeboden. Wat dat voor de werkgelegenheid kan betekenen, laat het ‘snackbarvoorbeeld’ zien. Een snackbareigenaar werkte in zijn eentje in de zaak, maar zag dat er genoeg klandizie was voor twee mensen. Alleen had hij geen geld om te investeren in een werknemer. Baanbrekers verzoon een constructie waardoor een jonge werkzoekende toch bij hem aan de slag kon. Zijn omzet steeg volgens plan en zodoende kon hij de jongen alsnog in dienst nemen. Zo creatief omgaan met geld en regels is bijzonder in re-integratieland. Maar het werkt wel.

33

Talent onconventioneel
aan werk helpen

CASE

Werkmakelaars

Met de fusie van de twee (inter)gemeentelijke instanties ging ook de organisatie op de schop. Bij Baanbrekers zijn de accountmanagers, de matchers en de werkmakelaars creatieve schapen met vijf poten. In kleine teams organiseren zij ontmoetingen zoals in Talent2Work en onderhouden het contact met de werkzoekenden én met werkgevers. Klikt het tussen die twee partijen, dan bekijkt het team samen met hen of er ondersteunende regelingen nodig zijn.

De mensen van Baanbrekers kijken ook verder dan hun beroepsmatige neus lang is. Kennen ze iemand in hun omgeving die een interessant bedrijfsbezoek kan regelen? Dan stappen ze daar op af. Zo kwam Talent2Work terecht bij het cateringbedrijf, dankzij een accountmanager die de partner van de bedrijfsleider kende... van de manege. 'Zó moet je denken en om je heen kijken', vertelt Van Limpt enthousiast. 'Buiten de bestaande systemen, naar de reële wereld van mensen en hun kansen op werk.'

Lastige omschakeling

Zo'n werkmakelaar heeft bij Baanbrekers dus een heel andere functie dan de traditionele accountmanager. Voor sommige mensen is dat een lastige omschakeling, voor anderen een welkome uitdaging. Maar het kan niet anders, vindt Van Limpt: 'Onze teams moeten bedrijfsmatig denken en werken: het gaat om de resultaten. Zij zijn verantwoordelijk voor het succes van de match, ze moeten er alles aan doen om iemand aan het werk te krijgen. Iemand begeleiden en 'je best doen' voor haar of hem is niet genoeg; het resultaat telt.'

Baanbrekers is geen 'softe' organisatie, maar wel een met oog voor mensen. Als die mensen misbruik maken van een uitkering, krijgen ze net zo goed als elders te maken met sancties. Ze moeten wel meewerken aan het verkrijgen van werk. Maar Van Limpt realiseert zich ook dat de grens tussen niet willen en niet kunnen (of niet durven) soms vaag is. Daarom is de begeleiding bij Talent2Work ook zo belangrijk. Accountmanagers houden een vinger aan de pols: komen mensen niet opdagen, terwijl ze zich wel hadden opgegeven, dan gaan ze daar achteraan.

Persoonlijke netwerken

Duidelijk in het voordeel van Baanbrekers is dat de organisatie voortkomt uit een fusie van de intergemeentelijke sociale dienst en het intergemeentelijke SW-bedrijf, en kan voortbouwen op vele jaren ervaring. Ook grote persoonlijke netwerken, zoals die van haar directeur, dragen flink bij aan het succes. Maar doorslaggevend is de innovatieve en creatieve houding van de gemeentebesturen van Heusden, Loon op Zand en Waalwijk. Dankzij deze combinatie van factoren krijgt Baanbrekers zaken voor elkaar die anderen misschien meer moeite zouden kosten.

Is Talent2Work een concept dat gemeenten ook elders kunnen toepassen? 'Jazeker', denkt Van Limpt. 'Alleen is het wel op de menselijke maat ontworpen. Onze accountmanagers kennen de werkgevers persoonlijk of kunnen ze makkelijk persoonlijk leren kennen via hun netwerken. Op de schaal van een grote stad werkt dat misschien niet. Maar wel op het niveau van stadsdelen of wijken. En die kunnen hun netwerken, vacatures en werkgevers onderling weer uitwisselen. Zo krijg je een groter bereik met behoud van de menselijke maat.'

Zinvol bezig zijn én blijven

De banen die het cateringbedrijf te vergeven heeft, zijn vaak nul-urencontracten. Dat is inherent aan het werken in een cateringbedrijf, waar soms weinig werk is en dan weer een hele grote klus. Vindt Van Limpt dat een probleem? 'Welnee. Ik vind dat we sowieso de definitie van 'werk' moeten herijken. Dat is al lang niet meer de 40-urige werkweek in een baan voor de rest van je leven. Er zijn zo veel soorten werk. Van zzp'ers tot tijdelijke banen en van vaste contracten tot vrijwilligerswerk. Het gaat er vooral om wat de werkgevers kunnen bieden. Daar spelen wij met onze talenten van Talent2Work flexibel op in.'

Baanbrekers streeft er naar om mensen 'duurzaam' aan werk te helpen. Dat hoeft geen vaste betaalde baan te zijn. Maar wel de opstap naar zinvol bezig zijn én blijven. 'Persoonlijke groei zit 'm niet alleen in betaald werk', vindt Van Limpt. 'Ik heb bijvoorbeeld meegemaakt dat iemand via ons vrijwilligerswerk kon doen. Zijn zelfvertrouwen groeide, hij vond een partner en zo veranderde zijn leven: de negatieve spiraal was gekeerd. Dat vind ik net zo goed een belangrijk resultaat van ons werk.'

35

Talent onconventioneel
aan werk helpen

CASE



CASE | Concurrenten worden collega's

Het lijkt een goede mop. Krijg je als re-integratieconsulent een telefoontje van een concurrent: 'Ik heb hier een cliënt die ik maar niet geplaatst krijg. Misschien hebben jullie wel een geschikte vacature?' Lachen! In de huidige re-integratiepraktijk is zo'n telefoontje onvoorstelbaar. Je gaat je concurrent toch niet helpen om zijn cliënt te plaatsen? Stel je voor dat het jou lukt – wie strijkt dan het geld op? Juist, je concurrent. Geen sprake van dus.

Topmatch is opgericht om deze waterscheiding te doorbreken. Topmatch is een van de projecten van Stichting Pak die Kans, die (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte jongeren ondersteunt. De gedachte achter Topmatch blinkt uit in logica en eenvoud; maar ook hier blijkt de praktijk van financieringsstromen, piketpaaltjes en hokjesdenken weerbarstig.

Gekoppelde kaartenbakken

In Topmatch werken zes regionale jobcoachorganisaties en re-integratiebureaus sinds 2013 samen om mensen zo duurzaam mogelijk aan een baan te helpen. De zes hebben allemaal hun eigen netwerken van (mkb-)bedrijven, hun eigen kaartenbakken met kandidaten en natuurlijk hun eigen expertise en kennis. Als die zaken gekoppeld worden, was de gedachte van Pak die Kans, moet dat meer baankansen opleveren voor 'hun' jongeren.

Het project is net voorbij het beginstadium en het blijkt toch moeilijker dan gedacht om vacatures, cliënten en methoden zomaar te delen. Toch heeft Topmatch al belangrijke winst geboekt. De rivaliserende re-integratiebureaus zoeken nu veel sneller contact met een concullega. Eerst kijken ze natuurlijk in hun eigen bestanden, maar als daar niets bij zit, bellen ze tóch dat andere bureau: heb jij misschien een vacature die past bij mijn cliënt of vice versa? Dat is een ware doorbraak in de re-integratiepraktijk anno nu.

Vertrouwen kweken

Inmiddels hebben de organisaties samen een nieuwe website opgezet, waar jobcoaches hun 'baanopeningen' kwijt kunnen en werkgevers een deel van hun vacatures. Van daaruit willen de initiatiefnemers van Topmatch de samenwerking langzaam uitbreiden. 'Je bent gewoon aantrekkelijker voor gemeenten en bedrijven als je samen een groot, gekoppeld bestand van werkgevers en vacatures kunt aanbieden', stelt Annemiek Kramer die namens Pak die Kans het samenwerkingsproject leidt. Duidelijk is echter dat er veel tijd nodig is om vertrouwen te kweken tussen de (voormalige) concurrenten én praktische oplossingen te zoeken voor zaken als een onderling vergoedingensysteem. 'Kijk, een bureau wil zijn trainingsmethode misschien niet zomaar delen, maar wel verkopen aan concurrenten. Wat is dan een redelijke prijs? En welke fee krijg je voor elke cliënt van een concurrent die jij hebt geplaatst?'

37

Concurrenten worden
collega's

CASE



Op termijn wil Topmatch dat de bureaus hun expertise vanzelfsprekend delen. Wat is een succesvol matchingsconcept? Hoe pakken de verschillende bureaus dit aan, wat werkt wel en wat niet? Ook dat vereist een vorm van kennisdelen die absoluut niet gebruikelijk is tussen (commerciële) re-integratiebureaus.

Banen bedenken

Belangrijk voor de effectieve plaatsing van mensen is dat het netwerk van mkb-bedrijven zo groot mogelijk wordt. Dáár zitten de banen. 'Mkb-bedrijven weten vaak wel wat voor soort mensen ze in dienst willen hebben, maar niet hoe ze die moeten werven. Of hoe ze zichzelf moeten profileren', weet Willie Gerth van Briljant Personeelsdiensten, een van de Topmatch-bedrijven. Precies daar liggen grote kansen voor re-integratiebureaus om baanopeningen te creëren. Ga je met mkb'ers praten en luister je goed naar wat zij nodig hebben, dan dienen de nieuwe functies zich soms vanzelf aan. Relatief eenvoudige werkzaamheden bijvoorbeeld, die hoger opgeleiden er nu 'bij doen' kunnen samen een baan opleveren voor een van de jongeren van Pak die Kans.

Bureaus die investeren in hun relaties met mkb-bedrijven en meedenken met de kleine ondernemers, zijn veel beter in staat om 'baanopeningen' te creëren. Manager Wim van den Berg van ROZIJ Werk, een van de deelnemende organisaties: 'Een ondernemer waarmee ik al langer contact had, vroeg of ik eens wilde meedenken over zijn bedrijfsproces. Ik kon hem enkele adviezen geven waar hij blij mee was. Maar door zo'n kijkje in de keuken kan ik ook sneller aangeven waar nieuwe functies mogelijk zijn, nog voordat er een vacature is.'

Horizontale oplossing

Creatief meedenken én horizontale samenwerking was ook elders de uitweg voor een schijnbaar onoplosbaar probleem, vertelt Siska Hut (Briljant Personeelsdiensten). 'Een vrouw kreeg een zware burn-out en zat al een tijd thuis. Eigenlijk moest ze re-integreren, maar dat lukte niet bij haar eigen werkgever.' De ondernemer zat met zijn handen in het haar en riep de hulp van Briljant in. Dat kwam met een onorthodoxe oplossing: misschien moet de werknemer een tijdje ergens anders gaan werken. Aldus geschiedde.

39

Concurrenten worden
collega's

CASE

Een andere werkgever bood de vrouw tijdelijk werk aan en Briljant begeleidde haar waar nodig. Drie maanden later was ze vrijwel hersteld en kon ze, met de ervaring die ze inmiddels had opgedaan, weer aan de slag bij haar eigen werkgever. 'Een andere werkomgeving kan wonderen doen', verklaart Hut het succes. 'Je moet er alleen even een andere re-integratiebril voor opzetten.'

De overheid trekt jaarlijks miljarden uit voor een effectief arbeidsmarktbeleid. Toch blijkt het in de praktijk een hele toer om grote groepen werkzoekenden te matchen met de juiste vacatures. Wat gaat er mis in de huidige re-integratiepraktijk? En vooral: wat gaat er goed, wat zijn inspirerende voorbeelden van hoe het anders, beter, effectiever kan?