

Ondersteuning arbeidsmarktprojecten branches

Eindrapportage beleidsdoorlichting Artikel 4.2
thema 4B

Opdrachtgever: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)

Rotterdam, 17 oktober 2016



Ondersteuning arbeidsmarktprojecten branches

Eindrapportage beleidsdoorlichting Artikel 4.2 thema 4B

Opdrachtgever: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)

Ecorys
Seor

Rotterdam, 17 oktober 2016

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 85-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1 Ondersteuning van arbeidsmarktprojecten van branches	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Doel	14
1.3 Wijzigingen in de regeling	15
1.4 Aanpak van de verklarende evaluatie	15
1.5 Beleidstheorie	16
2 Doeltreffendheid	21
2.1 Resultaten in termen van bereik	21
2.2 Indicaties voor effecten: kwantitatief en kwalitatief	23
3 Doelmatigheid	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Uitgaven aan subsidie en bijbehorende kosten	29
3.3 Relatie tussen uitgaven en opbrengsten	31
3.4 Uitvoerbaarheid van de subsidieregeling	33
Bijlage A Lijst geïnterviewden	37
Bijlage B Lijst van geraadpleegde literatuur en documentatie	39
Bijlage C Besteding subsidie naar type activiteit	41
Bijlage D Korte beschrijving geselecteerde projecten	43

Managementsamenvatting

Achtergrond en doel van subsidies ter ondersteuning van arbeidsmarktprojecten in branches

“Ondersteuning arbeidsmarktprojecten branche” is een verzamelterm voor een aantal tijdelijke projectsubsidies gericht op sectoren (branches) en regio's. Het is geen aparte subsidieregeling; de subsidies zijn toegekend op basis van de Kaderregeling VWS-subsidies. Er is dus geen samenhangend beleidsprogramma met vooraf vastgestelde doelen, middelen en toewijzingscriteria, maar een mix van projectsubsidies. De subsidieaanvragen zijn inhoudelijk globaal getoetst op de relevantie voor en potentiële bijdrage aan (een of meer van) de algemene doelen van het arbeidsmarktbeleid van het ministerie. De feitelijk toegewezen projectsubsidies tonen achteraf aan welke (partiële) beleidskeuzes zijn gemaakt, als een soort optelsom van de afzonderlijke projecten.

De betreffende projecten hebben ieder een eigen (operationeel) doel. Deze zijn gedefinieerd in termen van instrumenten en activiteiten. Overkoepelende en gemeenschappelijke deler is dat de gesubsidieerde projecten de arbeidsmarkt in zorg en welzijn op specifieke aspecten (gekoppeld aan het doel van de individuele subsidie) beter moeten laten functioneren. Dit zal ook positieve effecten hebben op de kwaliteit van de zorg, maar dat is bij de meeste projecten een afgeleid effect (geen direct doel).

Wijzigingen in de regeling

Vanaf 1 april 2011 worden geen subsidies meer onder de 125 duizend euro toegekend. Voor die tijd was er geen minimumbedrag van toepassing.

Verklarende evaluatie

De beleidsdoorlichting omvat een globale beoordeling van 26 projecten waaraan in de periode 2009-2014 subsidie is toegekend en een meer diepgaande analyse van 10 geselecteerde projecten (zie tabel 1) en is gebaseerd op analyse van de beschikbare projectdocumentatie (projectplan, projectrapportage, toekenning, etc.) en interviews met projectverantwoordelijken (projectleider, projectcoördinator, bestuurder) van de geselecteerde projecten.

De selectie is in overleg met de betrokken beleidsambtenaren gemaakt en omvat een drietal grote projecten, een cluster van drie projecten op het terrein van duurzame inzetbaarheid en een cluster van vier projecten op het terrein van diversiteit/intercultureel beleid. Besloten is de overige kleine projecten niet in de selectie mee te nemen. De selectie is qua activiteiten representatief voor alle gesubsidieerde projecten.

De beleidstheorie achter dit beleidsonderdeel kan gesplitst worden in een algemeen deel en een projectspecifiek deel. Het algemene element betreft de rol van de overheid en deze vorm van subsidiëring. Deze kan beter beoordeeld worden bij de overkoepelende analyse. Daar kan dit specifieke subsidie-instrument preciezer worden gesitueerd (ten opzichte van de overige beleidsthema's en -instrumenten).

Tabel 0.1 Geselecteerde projecten

Project	Korte omschrijving	Looptijd	Subsidie (€)
Youchooz	Youchooz is een voorlichtingssite over opleidingen en beroepen in de zorg, welzijn en sport.	2012-2017	1.105.000
Idealoog	Sociale partners van de UMC's hebben afspraken gemaakt in het kader van de vernieuwing van het personeelsbeleid. Idealoog betreft een aantal van de projecten.	2009-2013	1.646.621
Plan van Aanpak Arbeidsmarkt Jeugdzorg	Het Plan van Aanpak Arbeidsmarkt Jeugdzorg was gericht op de bureaus jeugdzorg, de zorginstellingen voor geïndiceerde jeugdzorg en de justitiële jeugdzorg. Het plan van aanpak bestond uit drie sporen, te weten (a) Werken aan een gezond werkklimaat, (b) Investeren in het behoud van personeel en (c) versterken van de instroom.	2010-2011	976.862
Pilot Implementatie WAI Limburg	Toepassing van het instrument WAI (Work Ability Index) in de regio, om zicht te krijgen op het arbeidsvermogen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de Limburgse zorg- en welzijnssector.	2010-2011	248.647
Kans van Balans	Idem, toepassing WAI in diverse branches	2010-2013	222.253
Vitale medewerkers in een vitale sector	Vergroting van de bewustwording van het belang van integraal gezondheidsbeleid als onderdeel van HRM-beleid. Binnen dit project zijn diverse activiteiten en diensten ontwikkeld, waar de aangesloten zorgorganisaties gebruik van kunnen maken. Het streven is om stap voor stap te werken richting een integraal gezondheidsbeleid in de instellingen.	2009-2013	615.597
Een Intercultureel Fundament	Het programma bestaat uit elf deelprojecten, die elk een specifiek aspect van interculturele zorg belicht. Tezamen vormen zij basis voor professionele zorg in een multiculturele samenleving.	2011-2013	269.225
Ontwikkelwerkplaats Dúnya	Doorontwikkeling van zorgverlening aansluitend op de leefwereld van de allochtone zorgvrager, waarbij oog en oor is voor behoeften, vragen en wensen die betrekking hebben op alle levensgebieden in de context van de vrager.	2011-2012	100.000
Diversiteit in personeelsbeleid	Gericht op werving buiten de traditionele groep autochtone vrouwen (mannen van Nederlandse afkomst en mannen en vrouwen van niet-Nederlandse afkomst). Drie fasen: (a) kwalitatief onderzoek, (b) ontwikkeling instrument en (c) toepassing.	2011-2014	233.796
Nieuw talent voor de care	Kwalitatief onderzoek naar de opleiding en beroepenoriëntatie van jongeren (10 tot 25 jaar). Indeling in types op grond van hun interesse in het werken in de care en hun motivatie	2011-2012	400.000

Project	Korte omschrijving	Looptijd	Subsidie (€)
	(segmentatiemodel).		

De beleidsdoorlichting van de projecten kan worden benut om aangrijpingspunten voor de rol die specifieke projectsubsidies kunnen spelen, in het licht van het totale beleid. Per project proberen we vast te stellen of de subsidie is benut voor het vergroten of versnellen van al bestaand beleid (vergroting beleidsvolume) vergroting van het bereik van bestaand instrumentarium, voor experimentele doeleinden, het bevorderen van samenwerking, e.d.

Omdat het gaat om verschillende typen projecten, kent vrijwel elk project een specifieke beleidstheorie, gekoppeld aan doel en achtergrond van het betreffende project.

Voor indicaties voor **doeltreffendheid** kijken we naar:

- Het bereik van de projectsubsidies, in termen van branches, regio's, zorginstellingen, werknemers en andere doelgroepen (schoolgaande jeugd bijvoorbeeld).
- De effectiviteit:
 - de mate waarin de projecten hun operationele doelen hebben gehaald;
 - indicaties van effecten op de doelvariabelen van beleid;
 - structurele effecten van de projectsubsidies (borging).

Bij **doelmatigheid** kijken we naar de mate waarin de kosten in verhouding staan tot de realisaties.

Conclusies over doeltreffendheid

Harde conclusies over de doeltreffendheid kunnen op basis van de beschikbare informatie niet worden getrokken. Dit omdat in het onderzoek vooral is gekeken naar input en output en indicaties voor effecten op de doelen van arbeidsmarktbeleid. Harde uitspraken over doeltreffendheid vereisen (projectspecifieke) evaluatie, die in de meeste gevallen niet is uitgevoerd. Het materiaal biedt wel enige indicaties rond de doeltreffendheid.

Bereik

Uitgaande van de toekenningen in de periode 2009-2014 is er sprake van een evenredige verdeling van het totale subsidiebedrag over de verschillende branches. Dat wil zeggen het aandeel van de verschillende branches in de subsidie redelijk overeen komt met het aandeel in bijvoorbeeld de werkgelegenheid (arbeidsvolume) of totale zorguitgaven. Alleen aan de ggz en de huisartsenzorg is naar verhouding weinig subsidie toegekend en aan gehandicaptenzorg iets meer. Het bereik in termen van branches is op basis van deze maatstaf dus goed. Daarbij gaat het op brancheniveau soms om één (omvangrijke) subsidie, soms om verschillende projecten.

Op projectniveau loopt het bereik zeer uiteen. Sommige projecten hebben een zeer groot bereik van de beoogde doelgroepen (YouChooz bijvoorbeeld), andere projecten kennen, mede vanwege de kleinschaligheid en/of experimentele opzet, een beperkt bereik in termen van zorginstellingen en wisselend in termen van werknemers.

Ter indicatie kan worden vastgesteld dat via alle gesubsidieerde projecten het bereik onder zorginstellingen in de orde van grootte van 30 procent van de grote zorginstellingen gaat en – daaraan gekoppeld - ongeveer 20 procent van de werknemers. Het project YouChooz bereikt met jaarlijks 1 miljoen unieke bezoekers van de website naar verwachting het overgrote deel van de schoolgaande jeugd (met enige interesse in de zorg).

Operationele doelen

Het grootste deel van de projecten heeft de operationele doelstellingen gerealiseerd. Er zijn enkele projecten die daarin niet of niet volledig zijn geslaagd, doordat zij gehinderd zijn door specifieke omstandigheden (zoals de tijdelijke opschorting van de start van het project door een subsidiestop), problemen in de uitvoering of ontoereikend projectmanagement. De operationele doelen betreffen hoofdzakelijk concrete activiteiten, zoals een onderzoek, bouw en onderhoud van een website, ontwikkeling of toepassing van instrumenten, e.d.

Samenwerking vormde een belangrijke operationele nevendoelestelling, die ook voor de subsidietoekenning belangrijk was. Op basis van de selectie kan worden vastgesteld dat de subsidie een toegevoegde waarde heeft gerealiseerd op het gebied van samenwerking, in enkele gevallen duidelijk aantoonbaar.

Indicaties voor effecten

Op enkele uitzonderingen na, zijn er noch in de documentatie, noch in de interviews onderbouwde effecten van de projectsubsidie op de doelvariabelen van beleid (goed functionerende arbeidsmarkt en kwaliteit van de zorg) terug te vinden.

Als het project de operationele doelstellingen heeft gerealiseerd (wat geldt voor de meeste projecten), is veelal ook bewijs te vinden voor de achter het project liggende beleidstheorie. De perceptie is vervolgens dat er ook een effect is op de doelvariabelen, maar vanwege de beperkte betekenis van de subsidie in relatie tot andere beïnvloedende factoren is een effect op de doelstellingen niet meetbaar en alleen bij uitzondering aanwijsbaar, zoals bij YouChooz, dat niet alleen een groot bereik kent, maar ook een grote tevredenheid van gebruikers. Deze tevredenheid is ook gemeten. Incidenteel is ook in andere projecten inzicht verkregen in effecten, bijvoorbeeld in het project Intercultureel fundament (toegenomen tevredenheid over de zorgverlening bij patiënten en medewerkers).

Structurele effecten - borging

In de geselecteerde projecten zijn diverse voorbeelden van structurele effecten te vinden. Hierbij wordt vooral de rol van onderzoek benadrukt:

- Via onderzoek is beter inzicht verkregen in het keuzeproces van de schoolgaande jeugd, waardoor de arbeidsmarktinformatie beter en meer gericht (op groepen en op de keuzemomenten) kan worden verstrekt.
- De subsidie is benut om het eigen aanvullende arbeidsmarktonderzoek blijvend een bruikbare vorm te geven (verzameling nuttige beleidsinformatie over dynamiek), waardoor structureel over accurate arbeidsmarktinformatie wordt beschikt.
- Het project is aanleiding geweest tot het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek (via een andere subsidie bekostigd) voor het vaststellen van samenhang tussen werkgebonden en privé factoren in het verklaren van het werkvermogen en om aansluitend te kunnen adviseren (op individueel en organisatieniveau).
- Blijvende samenwerking tussen branches op onderdelen van de beleidsuitvoering.

Met het nodige voorbehoud kan worden geconcludeerd dat borging enig verband lijkt te houden met activiteiten die leiden tot goed inzicht in de kritische factoren achter de problematiek. In geval van YouChooz en Idealoog gaat het ook om de kwaliteit van het instrumentarium zelf. Aan de andere kant zijn er voorbeelden waarbij de subsidie essentieel is om het project met dezelfde kwaliteit voort te zetten (YouChooz bijvoorbeeld), dan wel extra financiering nodig is om de via de projecten verkregen inzichten te kunnen toepassen (bijvoorbeeld interculturele zorgverlening).

Neveneffecten

Deze zijn bijvoorbeeld waargenomen bij het project Dűnya en betreffen indirecte maatschappelijke effecten (op criminaliteit, het reguliere onderwijs (gedrag in de klas) en allochtonen weten door het project beter de weg te vinden naar andere zorg- en hulpverlening).

Rol subsidie

In de praktijk vervult de subsidie tegelijkertijd verschillende rollen in de projecten. Mede door het kwalitatieve karakter van de resultaten is de samenhang tussen rol en resultaat niet goed te duiden, dat wil zeggen dat niet nauwkeurig bepaald kan worden welk deel van de (waarneembare) resultaten samenhangt met de verschillende rollen.

Een belangrijk deel van de middelen is benut voor verzameling en verspreiding van arbeidsmarktinformatie. Dit is bij een activiteit met een publiek karakter.

Conclusies over doelmatigheid

Ook over de doelmatigheid kunnen op basis van de beschikbare informatie geen harde conclusies worden getrokken. Wel kan worden beschreven aan welke activiteiten de middelen zijn besteed en wat dit betekent in termen van directe en indirecte opbrengsten.

Totale subsidie en spreiding over projecten

In totaal is in de periode 2009-2014 een bedrag van 12 miljoen euro aan subsidies toegekend, dat wil zeggen gemiddeld 2 miljoen euro per jaar. Het gaat om meerjarige projecten, waardoor de besteding van de middelen over meer jaren is verspreid, doorlopend tot in 2017, waardoor de feitelijke impuls ongeveer 1,6 miljoen euro per jaar bedraagt.

De spreiding is groot. Er zijn enkele hele grote projecten (0,9 tot 1,6 miljoen euro, inclusief eventuele vervolgsubsidies)¹ en enkele kleine projecten (van minder dan 125 duizend euro). Deze laatste zijn toegekend voordat de regelgeving is gewijzigd.

Type instrumenten en activiteiten

Op basis van de beschikbare documentatie kan worden afgeleid dat de subsidie in grote lijnen als volgt is ingezet (zie ook bijlage C)²:

- ongeveer een derde van de subsidie is ingezet voor activiteiten in de sfeer van onderzoek en innovatie (kennisverwerving);
- ongeveer 25 procent voor activiteiten op het terrein van informatievoorziening, voorlichting en bewustwording;
- ongeveer 20 procent voor workshops, cursussen e.d.
- ongeveer 15 procent voor activiteiten in de sfeer van toepassing van instrumenten;
- ongeveer 5 procent voor activiteiten in de sfeer van samenwerking en netwerkvorming.

In grote lijnen kan worden geconcludeerd dat de uitgevoerde activiteiten en instrumenten vooral betrekking hebben op het verzamelen en verspreiden van arbeidsmarktinformatie en beleidsinformatie, min of meer terugkerende begrippen in de documenten en interviews. Anders gezegd, via de projecten is en/of wordt structureel informatie verzameld en verspreid, waarvan, mede vanwege de gekozen vorm van communicatie (website, netwerk, e.d.) wordt verwacht dat deze bijdraagt aan beter arbeidsmarkt- en personeelsbeleid op het niveau van branches en

¹ In totaal gaat het bij de 26 projecten om 36 subsidieaanvragen.

² De weergegeven verdeling moet als indicatief worden beschouwd. Niet altijd zijn (alle) uitgaven nauwkeurig toe te wijzen aan specifieke deelactiviteiten.

instellingen. De informatie is onder meer benut om de schoolgaande jeugd te bereiken en informatie te leveren voor het personeelsbeleid van zorginstellingen.

Verspreiding van deze informatie (via workshops, seminars, e.d.) vormt veelal onderdeel van de uitgevoerde projecten, maar behoort tegelijkertijd tot de reguliere activiteiten van de projectuitvoerders. De toegevoegde waarde wordt vooral gezien in activiteiten die hebben bijgedragen aan het vergroten van inzicht (onderzoek, experimenten), waardoor een langdurig positief inhoudelijk effect op de reguliere activiteiten optreedt. De omvang van dit effect (op landelijk niveau) is vervolgens sterk afhankelijk van het directe en indirecte bereik van de projecten.

Uitvoerbaarheid

De subsidieregeling is goed uitvoerbaar, vooral omdat de ontvangers veelal zeer ervaren zijn in het vinden en werven van financieringsbronnen voor hun activiteiten. Ook de betrokkenheid en informele werkwijze van het ministerie hebben volgens de gesprekspartners in hoge mate bijgedragen aan de uitvoerbaarheid van de regeling.

Beschouwing - aanbevelingen

Uit de beleidsdoorlichting blijkt dat vooral de link tussen de activiteiten en de beoogde effecten (op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van de zorg) moeilijk is te reconstrueren. Effectmeting is ook niet eenvoudig, maar er kan binnen de kaders meer bereikt worden dan nu. Dit komt mede omdat de beleidslogica in het plan van aanpak vaak niet of alleen impliciet wordt uitgewerkt. Relevante punten in dit verband zijn:

- De beleidstheorie zou vooraf goed moeten worden vastgelegd en in meer detail worden uitgewerkt (probleemanalyse en rol project in oplossing van dit probleem).
- Het plan van aanpak zou voorzien moeten zijn van een gedegen contextanalyse, in het bijzonder de relatie met het al bestaande beleid. Wat voegt het project toe aan het bestaande beleid, niet alleen in termen van activiteiten, maar ook in termen van doelbereik?
- Vooraf zou moeten worden vastgesteld welke indicatoren worden gebruikt voor effectiviteit en doelmatigheid en, daarop aansluitend, zouden monitoring en evaluatie standaard onderdeel van het project moeten zijn. Monitoring kan vooral worden benut om vast te stellen of de middelen worden besteed aan de activiteiten die gepland zijn. Eventuele afwijkingen zijn dan een indicatie van ondoelmatige besteding. Evaluatie is bedoeld voor effectmeting. Dit kan bijvoorbeeld via een enquête onder de gebruikers of deelnemers van het project. Daar kan een beeld worden verkregen van wat de betrokkenen hebben gehad aan het project en bij voorkeur wat ze (met de deelname of het gebruik) hebben gedaan (wat is het gepercipieerde effect, en dan zo concreet mogelijk). Het onderzoek dat is uitgevoerd in het kader van YouChooz is op dit punt een goed voorbeeld, evenals vergelijkbare metingen in het kader van Intercultureel fundament.
- Indicatoren voor de effectiviteit hangen ook samen met de rol van de subsidie. Gaat het om het stimuleren van toepassing van beleid en maatregelen die bewezen effectief zijn (vergroting volume en/of bereik), of gaat het om experimenten, waarbij op voorhand geen zekerheid over effectiviteit bestaat? Bij een meer experimentele inzet moet vooraf wel worden vastgesteld waarop het experiment effect wordt geacht te hebben.
- Een deel van de gesubsidieerde activiteiten betreft onderzoek. Dit is veelal aanvullend op wat regulier aan (arbeidsmarkt)onderzoek wordt gedaan. Vanuit doelmatigheid kan worden nagegaan of dergelijke activiteiten niet beter opgenomen kunnen worden in het onderzoeksprogramma. Dit kan bijvoorbeeld door jaarlijks een bedrag te reserveren voor specifieke nader te kiezen onderzoeksactiviteiten. Op die manier kan ook de link met het reguliere onderzoek ook beter worden geborgd.

- In de uitgevoerde projecten betreft cofinanciering veelal de inzet van regulier personeel en/of reguliere middelen op het specifieke project. Dit is een signaal dat de instellingen aan het project willen bijdragen en hier serieus naar zullen kijken. Op deze wijze is er tegelijkertijd bij cofinanciering sprake van “oormerking” van de beschikbare middelen van brancheorganisaties en zorginstellingen. Het is dan de vraag wat de betreffende organisaties met deze middelen hadden gedaan als het project er niet was geweest. Als het om dezelfde (type) activiteiten en onderwerpen gaat, dan is alleen het subsidiebedrag van VWS “additioneel”. Als de zorginstellingen en branches deze middelen op andere (effectieve en doelmatige) activiteiten of projecten hadden ingezet, moet bij de beoordeling van de effectiviteit en doelmatigheid rekening worden gehouden met eventuele neveneffecten op de omvang van die andere activiteiten en projecten. Cofinanciering zou dan contraproductief kunnen zijn. Via een heldere contextanalyse vooraf kan de wenselijkheid van cofinanciering worden getoetst, waarbij een afweging moet worden gemaakt tussen de gewenste schaal van het project en de betrokkenheid van de zorginstellingen en de alternatieve besteding van de reguliere middelen van de zorginstellingen en branches.

1 Ondersteuning van arbeidsmarktprojecten van branches

1.1 Aanleiding

“Ondersteuning arbeidsmarktprojecten branches” is een verzamelterm voor een aantal tijdelijke projectsubsidies gericht op sectoren (branches) en regio's. Het is geen aparte subsidieregeling van VWS; de subsidies zijn toegekend op basis van de Kaderregeling VWS-subsidies³. De betreffende subsidies hebben ieder een eigen doel. Overkoepelende en gemeenschappelijke deler is dat de gesubsidieerde projecten de arbeidsmarkt in zorg en welzijn op specifieke aspecten (gekoppeld aan het doel van de individuele subsidie) beter moet laten functioneren. Dit zal ook positieve effecten hebben op de kwaliteit van de zorg, maar dat is bij de meeste projecten een afgeleid effect (geen direct doel).

De beleidsdoorlichting van dit thema verschilt enigszins van de andere thema's. Vanwege het veelzijdige karakter van de projecten is er geen samenhangend beleidsprogramma met vooraf vastgestelde doelen, middelen en toewijzingscriteria, maar een mix van projectsubsidies die ieder voor zich een specifieke bijdrage (kunnen) leveren aan het bereiken van (een of meer van) de algemene doelen van het arbeidsmarktbeleid. Naast controle op de formele eisen op grond van de Kaderregeling subsidies, zijn de subsidieaanvragen inhoudelijk getoetst op relevantie in het kader van (de beleidsprioriteiten in) het arbeidsmarktbeleid van het ministerie⁴.

De feitelijk toegewezen projectsubsidies tonen aan welke (partiële) beleidskeuzes zijn gemaakt. We kunnen dus achteraf vaststellen wat er binnen dit thema met de subsidies is beoogd (als een soort optelsom van de afzonderlijke projecten) en gerealiseerd.

Rol van de overheid

Vanwege het specifieke karakter van de projectsubsidies is er behoefte aan een duiding van de rol van de overheid (subsidie) in meer algemene termen. De subsidie van VWS heeft een of meer van de volgende rollen gespeeld in de projecten en op die manier toegevoegde waarde gecreëerd⁵:

- **Faciliteren van de opstart:** het überhaupt van de grond krijgen van het project.
- **Bevorderen samenwerking:** Het verbinden van verschillende relevante veldpartijen zodat zij rekening houden met de effecten van elkaars handelen.
- **Vergroting:** Een grotere omvang van het project, een grotere inzet van middelen, etc. (vergroting volume van beleid, dan wel versnelling van het optreden van het effect⁶).
- **Verspreiding:** Een groter bereik van het project/instrument, dat wil zeggen meer regio's, meer branches, meer werkgevers, meer deelnemers, e.d. (vergroting bereik van het instrument).
- **Experimenteren:** Ontwikkeling/uittesten/toepassen van een aanpak of instrument.
- **Borging:** Bereiken van duurzame verbetering van het beleid (qua proces en/of uitvoering).

³ Ook andere subsidies, zoals de bijdrage van VWS aan het Regionaal arbeidsmarktbeleid (Thema 11) is toegekend op basis van deze Kaderregeling. Daar is wel sprake van een samenhangend beleidsprogramma. De Kaderregeling heeft betrekking op het gehele beleidsterrein van VWS. Hier kijken we alleen naar de subsidies die zijn toegekend op het relevante werkteerrein, dat wil zeggen arbeidsmarkt(beleid).

⁴ Het gaat hier om diverse beleidsdocumenten. Deze beleidsprioriteiten zijn het meest concreet geformuleerd in de Arbeidsmarktbriefen en de brieven over het plan van aanpak arbeidsmarkt jeugdzorg.

⁵ Deze verschillende rollen kunnen samenhangen met “marktfalen”, zoals onderinvestering door private partijen, coördinatieproblemen en externe effecten.

⁶ Ervan uitgaande dat ingezet wordt op instrumenten die bewezen effectief zijn.

De achterliggende vraag van dit onderscheid is de rol van de landelijke overheid in de ondersteuning van branches. We tekenen hierbij aan dat eerstgenoemde rol (mogelijk maken van het project) in de interviews al snel als relevant wordt aangemerkt, maar dat bij doorvragen dit veelal wordt genuanceerd. Hiervoor verwijzen we naar het hoofdstuk doelmatigheid en wat er gebeurd zou zijn als de subsidie niet was toegekend.

De Kaderregeling VWS subsidies stelt geen eisen op het punt van cofinanciering. Cofinanciering wordt wel beschouwd als een signaal dat partijen zelf willen investeren op het betreffende thema. Niettemin is er een zeker gevaar dat de subsidie (onbedoeld) wordt benut voor activiteiten die tot de verantwoordelijkheid van marktpartijen behoren. Marktfalen is niet altijd duidelijk aantoonbaar. Maar ook andere overwegingen hebben een rol gespeeld bij de subsidietoekenning, zoals bevordering van samenwerking en impulsen op het terrein van intercultureel beleid en duurzame inzetbaarheid.

1.2 Doel

Hoofddoel

De projectaanvragen zijn getoetst op de relevantie in het kader van het arbeidsmarktbeleid van het ministerie. Subsidies worden verstrekt met als doel de arbeidsmarkt zorg en welzijn op korte en op middellange termijn te verbeteren.

De arbeidsmarkt verschilt sterk per sector, per branche en per regio. Sectoren, branches, regio's en zorgorganisaties weten het beste waar knelpunten liggen en welke arbeidsmarktmaatregelen hiervoor een oplossing kunnen bieden.

Het initiatief voor het aanvragen van subsidie ligt bij veldpartijen, maar in de praktijk zijn diverse subsidieaanvragen in (het kader van het regelmatige) overleg tussen het ministerie en de betrokken partijen tot stand gekomen. Dit geeft aan dat het ministerie een meerwaarde in de betreffende projecten zag.

Operationele doelstellingen

Operationele doelen zijn projectspecifiek. In veel gevallen zijn de operationele doelen (van de projecten) te typeren als "instrumenteel", dat wil zeggen gekoppeld aan de activiteiten en niet aan de effecten die via of met de activiteiten werden beoogd. In de projectplannen worden de doelvariabelen (het functioneren van de arbeidsmarkt of specifieke onderdelen daarvan) vaak wel benoemd, maar niet tot concrete doelstellingen vertaald.

In de meeste gevallen gaat het om het uitvoeren of tot stand brengen van concrete activiteiten (voorbeeld: arbeidsmarktonderzoek, workshops), instrumentontwikkeling (voorbeeld Risico Inventarisatie Huisbezoek (RIH)) en of toepassing daarvan (voorbeeld Work Ability Index (WAI) in diverse experimenten) of vergroting van de bewustwording (voorbeeld: intercultureel of diversiteitsbeleid). In diverse gevallen betreft een subsidie een mix van verschillende activiteiten.

Aanpalende doelstelling

Een beter werkende arbeidsmarkt (minder knelpunten) draagt bij aan de kwaliteit van de zorg.

1.3 Wijzigingen in de regeling

Er zijn geen ingrijpende wijzigingen in de subsidieregeling geweest. De belangrijkste wijziging is het instellen van een ondergrens voor subsidieaanvragen per 1 april 2011. Toen heeft de minister van VWS aangekondigd geen subsidies meer te verstrekken onder 125 duizend euro⁷. Er zijn voor die datum enkele (kleinere) subsidiebedragen toegekend.

Vanaf 1 april 2016 is er een nieuwe Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS. Deze regeling vervangt de afzonderlijke subsidiekaderregelingen van de 3 ministeries. Inhoudelijk is de nieuwe regeling in grote lijnen vergelijkbaar met de voorgaande regeling.

1.4 Aanpak van de verklarende evaluatie

De evaluatie omvat een globale analyse van alle projecten en meer diepgaande analyse van een geselecteerd aantal projecten. De projecten die meer diepgaand in het onderzoek zijn betrokken, zijn in overleg tussen de onderzoekers en de beleidsmedewerkers van het ministerie geselecteerd. Hierbij zijn pragmatische keuzes gemaakt. De volgende projecten zijn geselecteerd, om de volgende redenen (zie bijlage D voor een korte toelichting op de projecten):

- Idealoog. Dit project heeft de grootste subsidie ontvangen en is het enige project dat specifiek is gericht op de umc's;
- Plan van aanpak Jeugdzorg, eveneens een omvangrijk project (in totaal drie opeenvolgende subsidieaanvragen) en het enige project in de Jeugdzorg;
- YouChooz, ook een omvangrijk project, dat is uitgevoerd in samenwerking tussen sectoren;
- Drie (middelgrote) projecten op het terrein van duurzame inzetbaarheid, met een zorgbrede insteek:
 - WAI Limburg;
 - Kans op Balans;
 - Vitale Medewerkers in een Vitale Sector.
- Vier projecten (drie middelgrote en een klein) op het terrein van intercultureel beleid/ diversiteit, in verschillende branches:
 - Een Intercultureel Fundament (VGN);
 - Diversiteit in personeelsbeleid (AbvaKabo);
 - Nieuw talent voor de care (VGN en Actiz);
 - Project Dūnya (Stichting Dichterbij).

De subsidies aan de geselecteerde projecten zijn in de beginjaren van de onderzoeksperiode toegekend (de meeste in de jaren 2009-2011, alleen YouChooz is in 2012 toegekend). Bij deze projecten bestaat de grootste kans op het *waarnemen* van effecten, vooral in termen van borging (lange termijn effecten, structurele verbeteringen). Verder is besloten om kleine projecten niet te selecteren.⁸

De geselecteerde projecten vormen qua uitgevoerde activiteiten een goede afspiegeling van de totale bestedingen van de subsidies in de onderzoeksperiode, zoals de gegevens in bijlage C laten zien. Met uitzondering van één project is er bij alle geselecteerde projecten sprake van cofinanciering. Ook dit komt overeen met het totale beeld.

⁷ Voor een aantal beleidsterreinen geldt een uitzondering, waaronder oorlogsgetroffenen en Herinnering Tweede Wereldoorlog en patiënten- en gehandicaptenorganisaties (PGO).

⁸ Behoudens het project Dūnya in het cluster intercultureel beleid.

Een belangrijk deel van de benodigde informatie is ontleend aan de beschikbare projectadministratie en projectrapportages en, voor wat betreft het arbeidsmarktbeleid van het ministerie, voor de zorg in het algemeen de zogenaamde Arbeidsmarktbriefven (vanaf 2007) en voor de jeugdzorg de brieven uit 2010 en 2012, over het plan van aanpak arbeidsmarkt jeugdzorg.

De interviews met projectverantwoordelijken (inhoudelijk, bestuurlijk, coördinerend) van de geselecteerde projecten waren bedoeld om de inzichten die uit de documentatie naar voren kwam te toetsen en waar nodig aan te scherpen of aan te vullen. De lijst van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage A.

De hoofdvragen van de beleidsdoorlichting zijn:

1. **Beleidstheorie:** wat is de rol van de VWS subsidie in de projecten? (Met als achterliggende vraag wat de rol van de landelijke overheid is of zou kunnen zijn.)
2. **Doeltreffendheid:** wat is via de projectsubsidies gerealiseerd in termen van:
 - a. Bereik (afhankelijk van het project in termen van regio's, branches, werkgevers, werknemers, beleidsthema's, e.d.);
 - b. Effect (de mate waarin de doelen van de projecten zijn bereikt);
 - c. Borging of duurzaamheid van effecten.
3. **Doelmatigheid:** staan de kosten in verhouding tot de onder punt 2 genoemde realisaties?

De beleidsdoorlichting heeft betrekking op de periode 2010-2016.

1.5 Beleidstheorie

De beleidstheorie achter de specifieke projecten valt uiteen in enerzijds een algemeen deel (de rol van deze subsidies in het algemeen) en een project specifiek deel.

Rol overheid

De algemene betekenis van het toekennen van specifieke subsidies, dat wil zeggen de beleidstheorie hierachter en de rol van de overheid, moet worden beoordeeld in het licht van het totale beleid op het gebied van de arbeidsmarkt.

Onder normale omstandigheden dragen private partijen (zorginstellingen) de verantwoordelijkheid voor een tijdige inzet van beleid en instrumenten om problemen te vermijden. Ook van werknemers, werkzoekenden en scholieren/studenten wordt verwacht dat zij accuraat reageren op prikkels uit de omgeving.

De rol van de (landelijke) overheid is daar waar private partijen suboptimale keuzes maken die verband houden met externe factoren die zij niet kunnen beïnvloeden, waaronder marktfalen, onderinvestering, coördinatieproblemen, onvoldoende informatie, discriminatie, e.d. Achterliggend idee is dat de overheid deze factoren wel in enige mate kan beïnvloeden. Ook vanwege externe effecten (bijvoorbeeld een hogere gemiddelde gezondheid) kan de overheid besluiten om maatregelen te nemen, waaronder het verstrekken van subsidie. Aandachtspunt hierbij is dat de overheidsbemoedienis zelf weer effecten met zich mee kan brengen die de effectiviteit ongunstig kunnen beïnvloeden.

Rol beleidscontext

Er wordt al veel gedaan aan arbeidsmarktbeleid, zowel door de overheid, als private partijen. Het is vaak al lastig om het effect van generiek beleid vast te stellen. Dit geldt te meer voor de relatief

kleine impuls die via de projectsubsidies wordt gegeven. Dit roept de vraag op wat de toegevoegde waarde is van deze aanvullende impuls.

Daarmee komen we terug op de rol van de overheid. Het gaat daarbij om de rol die de subsidie op zich kan spelen (vergroting volume, vergroting bereik, experimentele inzet, e.d.). Maar ook is de vraag of de overheid bij de toekenning van de subsidies sturend moet optreden, door de toekenning strikter te clausuleren, en/of accomoderend, dat wil zeggen ruimte creëren voor (nieuwe) ideeën vanuit het veld en te volstaan met een globale toetsing.

De verklarende evaluatie kan op projectniveau inzicht geven in de effecten die zich in de projectomgeving voordoen en daarmee indicaties geven voor effectiviteit en/of doelmatigheid.

Rol andere contextfactoren

Er zijn veel relevante omgevingsfactoren die de uitkomsten op de arbeidsmarkt, en de effectiviteit van beleid en maatregelen beïnvloeden. In het licht van de uitgevoerde projecten benoemen we specifiek de rol van initiële opleidingen.

Een specifiek punt bij de instroom in branches en beroepen is namelijk de tijdsduur die nodig is om de vereiste kwalificaties te behalen, en – daaraan gekoppeld – het interne en externe rendement van opleiding (intern rendement is het percentage gediplomeerden, extern rendement het percentage dat uiteindelijk ook daadwerkelijk in het beroep gaat werken en blijft werken). Zo worstelt de sector techniek al geruime tijd met onvoldoende belangstelling onder jongeren en soms onvoldoende extern rendement. Deze situatie doet zich ook voor in zorg en welzijn, in ieder geval bij sommige beroepen.

Resumerend

De beleidstheorie bij dit thema omvat dus een algemeen deel, waarbij het gaat om de rol van de overheid bij het toekennen subsidies die uit het veld worden aangevraagd (op het thema arbeidsmarktbeleid, het werkterrein van VWS). Daarnaast gaat het om de specifieke ratio achter de toekenning van elke subsidie.

De betekenis van de subsidies in algemene zin, kan beter worden geanalyseerd in de overkoepelende analyse. Daar kan beter worden geduid wat de betekenis (de beleidsratio) achter het instrument is. Wel kunnen inzichten uit de beleidsdoorlichting van dit thema bouwstenen leveren voor het bepalen van de rol van de projectsubsidies op het terrein van de arbeidsmarkt en daarop is de analyse ook gericht.

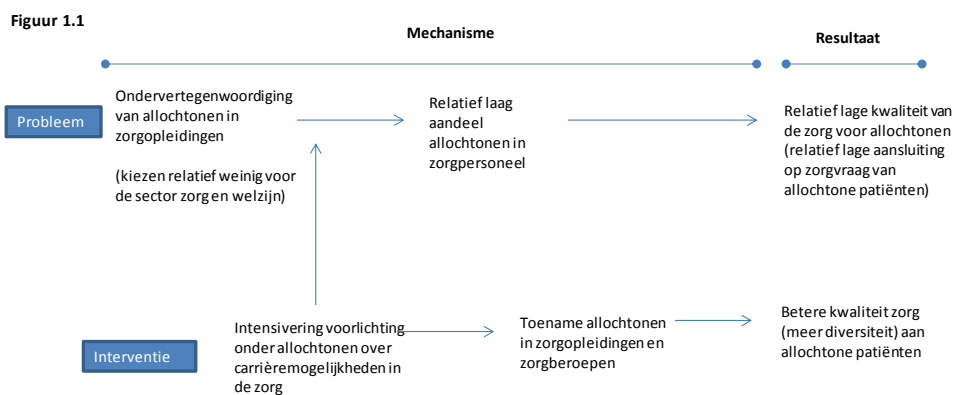
Onderstaande figuren (1.1 en 1.2) geven op basis van enkele van de gesubsidieerde projecten een beeld van wat met het project werd beoogd en waarop de interventie was gericht en op welke wijze de interventies geacht worden bij te dragen aan de doelstellingen van beleid. De beleidstheorie is opgesteld aan de hand van beleidsdocumenten en interviews met betrokken beleidsambtenaren.

Het eerste voorbeeld betreft de ondervertegenwoordiging van allochtonen in het zorgpersoneel, dat voor een belangrijk deel (ook) wordt veroorzaakt door onvoldoende belangstelling voor de zorg en zorgberoepen onder allochtonen in het initiële onderwijs. Aanvankelijk zijn projecten ingezet voor de bevordering van instroom uit deze groepen met het oog op (toekomstige) tekorten. Tegelijkertijd wordt echter verondersteld dat de ondervertegenwoordiging van allochtonen in het zorgpersoneel de kwaliteit van de zorg ongunstig beïnvloedt, vooral omdat daardoor onvoldoende kan worden ingespeeld op de zorgvraag van allochtone patiënten. Door intensivering van de werving onder jongere allochtone bevolkingsgroepen wordt gestreefd naar verhoging van het aantal allochtonen onder het zorgpersoneel, waardoor betere zorg aan allochtone patiënten kan worden gegeven. De

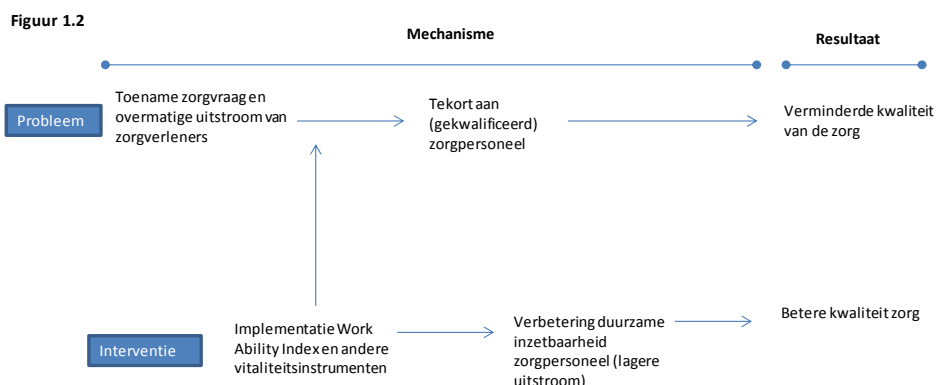
operationele doelstelling is dus een hoger aandeel allochtonen in zorgopleidingen en zorgberoepen.

Het tweede voorbeeld betreft de duurzame inzetbaarheid van personeel. Een van de factoren die bijdraagt aan mogelijke tekorten aan zorgpersoneel is de onvoldoende inzetbaarheid van het zittende personeel, bijvoorbeeld door een hoog ziekteverzuim, of hoge uitstroom, onder druk van een hoge werkbelasting. Dit beïnvloedt de kwaliteit van de zorg ongunstig. Ziekteverzuim en belastbaarheid zijn echter niet alleen afhankelijk van de omstandigheden in het werk en de manier van leidinggeven, maar ook door persoonlijke factoren (fysieke en mentale gesteldheid) en persoonlijke omstandigheden (afstemming werk en privé). Door beter zicht te krijgen op de betekenis van deze factoren, kan gericht beleid en maatregelen worden gevoerd, waardoor de gemiddelde inzetbaarheid (duurzaam) wordt vergroot en een betere kwaliteit van de zorg kan worden geleverd. De operationele doelstelling (verhogen duurzame inzetbaarheid van personeel) valt hier dus samen met de algemene beleidsdoelstelling.

Figuur 1.1 Beleidstheorie Ondersteuning arbeidsmarktprojecten branches: voorbeeld diversiteit



Figuur 1.2 Beleidstheorie Ondersteuning arbeidsmarktprojecten branches: voorbeeld duurzame inzetbaarheid



De beleidstheorie achter de drie overige geselecteerde (grote) projecten kan als volgt worden gedeut:

- Idealoog. Dit betreft een omvangrijk investeringsproject in de umc's, aansluitend op cao afspraken. De subsidie betreft enkele specifieke onderdelen van dit project en is vooral bedoeld voor een impuls in termen van de inhoudelijke kwaliteit van de projecten en ter bevordering van de samenwerking.
- Plan van aanpak Jeugdzorg. Ook dit betreft onderdelen van een breder Plan van Aanpak Jeugdzorg. Ook hier is de subsidie voornamelijk bedoeld als impuls in termen van inhoudelijke kwaliteit van het project en voor de bevordering van de samenwerking.
- YouChooz. Dit betreft een project op het gebied van het verstrekken van arbeidsmarktinformatie. Deze activiteit kan als bijna vanzelfsprekend als taak van de (centrale) overheid worden gezien. Omdat op dit punt ook branches verantwoordelijkheid nemen is de subsidie voornamelijk bedoeld als kwaliteitsimpuls voor het instrument en voor de borging van deze activiteit.

In deze drie gevallen betreffen de operationele doelstellingen dus voornamelijk "kwaliteit" (van de activiteiten, instrumenten, e.d.) en verbeterde/versterkte samenwerking. Impliciet hieraan verbonden is de idee dat deze meer instrumentele doelen bijdragen aan de effectiviteit van het arbeidsmarktbeleid, c.q. project of instrument dat wordt gesubsidieerd. Zoals hiervoor betoogd, is de bijdrage van afzonderlijke projectenechter niet te meten, als gevolg van de impact van ander beleid en omgevingsfactoren.

Het bereik is hoofdzakelijk vastgesteld op basis van de eindrapportages van de projecten. De omvang van het bereik en de bereikte groepen wisselen met de aard en omvang van de projecten. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de beschikbare cijfers.

Via het instrument YouChooz wordt een zeer groot deel van de schoolgaande jeugd bereikt, en zeker de groep die op zijn minst interesse heeft in de zorg. In totaal omvat de leeftijdsgroep van 10-19 jaar ongeveer 1,8 miljoen mensen. In Idealoog participeren alle umc's en worden alle betrokken werknemers bereikt. Dit project betreft enkele specifieke onderdelen van een zeer omvangrijk project en bij enkele onderdelen is het feitelijke bereik van werknemers soms lager.

Aan de overige projecten is door enkele honderden werkgevers deelgenomen (direct bereik). Niet duidelijk is in hoeverre deze cijfers dubbel tellingen bevatten, doordat zorginstellingen aan verschillende projecten tegelijk meedoen. Het aantal participerende werkgevers is naar verhouding niet omvangrijk⁹, mede vanwege de regionale en/of experimentele insteek van diverse projecten. Bij de projecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid ging het bijvoorbeeld om de directe participatie van enkele grote instellingen om de meerwaarde van het instrument Work Ability Index te kunnen toetsen. Via het invullen van een enquête is zodoende een groot aantal werknemers bereikt. In het geval van instrumentontwikkeling (zoals het project Dünnya) gaat het eveneens om een beperkt aantal participerende werkgevers. In indirecte zin is via bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten en informatieverspreiding een groter aantal werkgevers bereikt, maar over de omvang daarvan zijn geen gegevens beschikbaar.

Tabel 2.1 Indicaties van het bereik van de geselecteerde projecten

Project	Bereik werkgevers	Bereik werknemers	Bereik overige groepen
YouChooz	nvt	nvt	Circa 1 miljoen per jaar (vooral schoolgaande jeugd)
Idealoog	8 umc's	65 duizend	
Plan van aanpak jeugdzorg	Circa 75	30 duizend (begroot)	
Projecten intercultureel	Uiteenlopend van enkele tientallen tot 150 zorginstellingen	Nvt	Variërend van 200 tot 1.700 (allochtone jongeren)
Projecten duurzame inzetbaarheid	Uiteenlopend: respectievelijk: 6, 16 en 120 zorginstellingen	Ruim 100 duizend	

Bron: (Eind)rapportages en interviews

Conclusie 1: Bereik

De subsidies zijn in min of meer evenredige mate aan de verschillende branches toegekend. De gehandicaptenzorg heeft verhoudingsgewijs iets meer subsidie ontvangen, terwijl huisartsenzorg en geestelijke gezondheidszorg relatief weinig van de projectsubsidies hebben ontvangen

Het bereik van werkgevers (zorginstellingen), werknemers en andere doelgroepen (schoolgaande jeugd) loopt uiteen tussen de projecten, in lijn met de omvang en specifieke doel en/of opzet van het project. In het geval van experimenten, instrumentontwikkeling en regionale projecten is directe participatie van een kleiner aantal werkgevers logisch en ook voldoende voor doelbereik. In totaal gaat het in de geselecteerde projecten om een bereik van circa 300 zorginstellingen (grotendeels 30 procent van de grote zorginstellingen) en zo'n 200 duizend werknemers (20 procent). Via het project YouChooz wordt vrijwel de hele populatie jeugdigen (met interesse voor de zorg) bereikt.

⁹ Volgens het CBS waren er op 1 januari 2015 940 zorginstellingen met 100 werknemers of meer.

2.2 Indicaties voor effecten: kwantitatief en kwalitatief

Invloed in termen van operationele doelen

De geselecteerde projecten hebben in de meeste gevallen de operationele doelen (nagenoeg) gerealiseerd of in termen van bereik iets overtroffen. We kunnen geen algemene conclusie trekken over de redenen voor het wel of niet halen van de doelen. Deze redenen zijn projectspecifiek. Een punt dat een aantal keren terugkomt, is de bereidheid of mogelijkheid van werkgevers (zorginstellingen) om in de projecten te participeren. In het bijzonder rond specifieke thema's als diversiteit en duurzame inzetbaarheid ontwikkelen instellingen zich in wisselend tempo. Het is dan mogelijk dat het project niet goed past in het ontwikkelingstraject van elke instelling. Ook andere overwegingen kunnen een rol spelen. Zo betekent participatie in een project rond de WAI (werkvermogensmeter) dat alle werknemers tijd moeten besteden aan het invullen van een vragenlijst. Sommige instellingen willen of kunnen deze medewerking niet verlenen.

De operationele doelen betreffen voor het overgrote deel concrete zaken, zoals een website, informatiemateriaal (poster, brochures, e.d.), een instrument of aanpak, of concrete activiteiten, zoals onderzoek, workshops, cursussen en netwerkbijeenkomsten.

Een terugkerend element in de projecten is samenwerking (binnen en tussen branches). Het ministerie wilde dit ook bevorderen en maakte in de voorbespreking duidelijk dat dit element ook belangrijk was voor de toekenning van subsidie. Mede om die reden is samenwerking in veel projecten meegenomen. Samenwerking in financiële zin is veelal gerealiseerd, zoals bij het project Intercultureel fundament waarin onder meer diverse ministeries participeren (OCW, SZW, BZK) en op het niveau van branches en regionale werkgeversorganisaties. Op het niveau van de werkvloer (de zorginstelling) is samenwerking niet even vanzelfsprekend, omdat iedere instelling zijn eigen afwegingen maakt, zoals hiervoor ook aangegeven. In het kader van thema 11 (regionaal arbeidsmarktbeleid) is dit punt ook uitgebreid besproken.

Er zijn in de geselecteerde projecten enkele voorbeelden waarbij de subsidie nadrukkelijk heeft bijgedragen aan (ook blijvende) samenwerking en ontschotting en waarbij de subsidie dus toegevoegde waarde heeft gerealiseerd. Het gaat hier in het bijzonder om het Plan van aanpak jeugdzorg, dat heeft bijgedragen aan het doorbreken van schotten, en de samenwerking tussen justitiële en reguliere jeugdzorg mede door de subsidie is bevorderd. Een ander voorbeeld is het project YouChooz, waarin alle branches participeren.

Conclusie 2: Operationele doelen

Voor zover na te gaan heeft het merendeel van de geselecteerde projecten de operationele doelen behaald. Deze doelen zijn veelal instrumenteel, dat wil zeggen dat deze betrekking hebben op de activiteiten die zijn uitgevoerd.

Samenwerking vormde een belangrijke operationele nevendoelestelling, die ook voor de subsidietoekenning belangrijk was. Op basis van de selectie kan worden vastgesteld dat de subsidie een toegevoegde waarde heeft gerealiseerd op het gebied van samenwerking, in enkele gevallen duidelijk aantoonbaar.

Invloeden op de arbeidsmarkt

Indicaties over de effecten van de projecten op de arbeidsmarkt ontleen we aan de eindrapportages en interviews. In tabel 2.2 hebben we de relevante opmerkingen die hierover zijn gemaakt of te vinden per (type) project weergegeven.

Alle geïnterviewden geven aan dat effecten van het project op de uitkomsten op de arbeidsmarkt niet nauwkeurig zijn vast te stellen. Wel is men van mening dat er via de subsidie zaken van de grond zijn gekomen die blijvend betekenis hebben (gepercipieerd effect). Voor verschillende projecten wordt vastgesteld dat er ofwel intensief gebruik wordt gemaakt van het instrument, ofwel dat deelnemers blijvend investeren op het thema of dat blijvend een cultuurverandering is gerealiseerd.

Tabel 2.2 Indicaties van effecten op de arbeidsmarkt (geselecteerde projecten)

Project	Indicaties van effecten op de arbeidsmarkt
YouChooz	Het aantal gebruikers (schoolgaande jeugd, decanen, ouders, etc.) is ca. 1 miljoen per jaar, de gebruikers maken ruim gebruik van de website (relatief lange bezoeken) en zijn zeer tevreden over de kwaliteit van de geboden informatie.
Idealoog	Gefinancierde projecten vormen onderdeel van een breed pakket aan activiteiten gericht op de concretisering en implementatie van cao afspraken (volwaardige arbeidsrelaties). In die zin heeft de subsidie een kleine bijdrage geleverd.
Plan van aanpak jeugdzorg	Effecten qua aard vergelijkbaar met YouChooz, waaraan de activiteiten in de sfeer van arbeidsmarktcommunicatie ook zijn gekoppeld (doelgroepgericht). Ontschotting heeft bijgedragen aan mobiliteit tussen voorheen gescheiden branches (justitiële en reguliere jeugdzorg)
Projecten intercultureel	Geen aanwijzingen over dit type effecten te vinden. Wel aanwijzingen voor blijvende cultuurverandering (in ieder geval bij participanten)
Projecten duurzame inzetbaarheid	Een van de projecten heeft in de regio een ontwikkeling in gang gezet, waardoor er door instellingen in de regio nog steeds wordt geïnvesteerd in dit thema en voortdurend vooruitgang wordt geboekt, in termen van bereik en inhoud van het netwerk en kwaliteit van het instrumentarium (www.werkduurzaam.nl).

Bron: (Eind)rapportages en interviews

Conclusie 3 Effect op de arbeidsmarkt

Kwantitatieve informatie over de effectiviteit ontbreekt. De geïnterviewde projectfunctionarissen geven aan dat dit ook niet is te meten, vanwege de invloed van veel andere factoren op de doelvariabelen. In verschillende gevallen is het project onderdeel van een breder pakket aan maatregelen.

Voor enkele projecten wordt aannemelijk gemaakt dat in ieder geval de stap tussen operationeel doel en effectbereik wordt gezet, doordat men veelvuldig gebruik maakt van het instrument, dan wel blijft investeren in het thema. In het bijzonder het onderzoek onder de gebruikers van YouChooz geeft concrete indicaties dat het instrument een (nuttige) functie vervult in het maken van onderwijs- en beroepskeuzes.

Structurele effecten (borging)

Men benadrukt echter vooral de kwaliteitsslag die met de investering is gemaakt, bijvoorbeeld:

- De subsidie is gebruikt om het arbeidsmarktonderzoek blijvend beter uit te voeren, waardoor er sinds die tijd structureel betere arbeidsmarktinformatie beschikbaar is, en dus blijvend effect is op de wijze waarop de arbeidsmarktcommunicatie bij de werving wordt ingezet. Zonder subsidie zou dit niet, later, minder goed, of tegen hogere kosten (trial and error) zijn uitgevoerd.

- De subsidie is benut om een netwerk op te bouwen, dat via geregelde bijeenkomsten (paar keer per jaar) nog steeds een functie heeft in het uitwisselen van kennis en discussie. Dit netwerk (op het terrein van duurzame inzetbaarheid) groeit nog steeds en mag zich sinds kort ook verheugen op de belangstelling van andere branches. Zonder subsidie was dit netwerk naar verwachting vroeg of laat ook tot stand gekomen, maar met minder diepgang, een lager bereik en minder zekerheid over het voortbestaan ervan.
- De subsidie heeft bijgedragen aan het realiseren van een blijvende cultuurverandering op het gebied van diversiteit.
- De subsidie heeft bijgedragen aan de implementatie van cao afspraken en – als onderdeel van een breed pakket – blijvende veranderingen gerealiseerd in de arbeidsverhoudingen.
- Via het project (en de subsidie) is goed inzicht gekregen in de vereiste zorgverlening aan allochtonen.
- De subsidie (en de daarmee uitgevoerde activiteiten) is aanleiding geweest voor wetenschappelijke onderbouwing van de werkvermogenstoets¹⁰. De wetenschappelijke aanpak gaf een duidelijk inzicht in de samenhang tussen kenmerken van de organisatie, kenmerken van het individu en zijn situatie en het werkvermogen. Deze inzichten worden blijvend benut bij de verdere doorontwikkeling van het instrumentarium op het terrein van duurzame inzetbaarheid en aanbevelingen voor (beleids)acties op het niveau van organisaties en afdelingen. Zonder subsidie was het wetenschappelijke onderzoek niet uitgevoerd en had het instrument veel minder impact gehad.

Met het nodige voorbehoud kan worden geconcludeerd dat borging enig verband lijkt te houden met activiteiten die leiden tot goed inzicht in de kritische factoren achter de problematiek. In geval van YouChooz en Idealoog gaat het ook om de kwaliteit van het instrumentarium zelf.

Tabel 2.3 Indicaties van structurele effecten

Project	Indicaties van structurele effecten
YouChooz	Het is de vraag of de hoge kwaliteit van de website kan worden gewaarborgd als de subsidie weg zou vallen.
Idealoog	Bijdrage aan implementatie cao afspraken.
Plan van aanpak jeugdzorg	De inzichten uit het wetenschappelijke onderzoek bieden nog altijd (blijvend) goede uitgangspunten voor het bereik van de doelgroep (schoolgaande jeugd), in het bijzonder op de kritische keuzemomenten.
Projecten intercultureel	Blijvende inzichten verkregen over hoe het beste aan de allochtone zorgvraag kan worden voldaan en over hoe de diversiteit van het zorgpersoneel kan worden verbeterd. Zonder financiële compensatie is intensieve zorgverlening aan allochtonen niet gewaarborgd.
Projecten duurzame inzetbaarheid	Het wetenschappelijke onderzoek dat uit het project is voortgekomen biedt blijvend goed inzicht in de samenhang tussen werkgebonden en privé omstandigheden en aansluitend mogelijkheden om de situatie en het werkvermogen te verbeteren. De inzichten die aan de toepassing van de WAI worden ontleend kunnen ook van grote waarde zijn voor de strategische personeelsplanning. Er ontstaat blijvend beter inzicht in de duurzame inzetbaarheid van het werkzame personeelsbestand

Bron: (Eind)rapportages en interviews

¹⁰ Dit wetenschappelijke onderzoek is overigens uit een andere bron gefinancierd.

Bij YouChooz speelt de subsidie ook een andere rol, voornamelijk omdat de subsidie de grootste bron van financiering is en daardoor de samenwerking tussen de betrokken partijen borgt. Het is echter de vraag of de huidige hoge kwaliteit is gewaarborgd bij het eventueel wegvallen van de subsidie.

In het project Dünnya is gebleken dat bepaalde zorgverlening aan allochtonen een intensieve aanpak vereist (extra inspanning, die niet wordt gecompenseerd via de reguliere financiering. Het bestaande inzicht kan dus niet blijvend worden vertaald in betere (gepaste) zorgverlening.

Door enkele gesprekspartners wordt benadrukt dat een bottom-up benadering meer effect heeft in termen van borging. Naarmate zorginstellingen en werknemers intensiever in het project betrokken zijn, is er een grotere kans dat eventuele positieve effecten langdurig van aard zijn. Dit element wordt onder meer genoemd bij (kleinschalige) interculturele projecten, activiteiten in het kader van het Plan van aanpak Jeugdzorg en projecten op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Deze effecten doen zich dan vooral voor bij de deelnemers; minder zeker is of vergelijkbare effecten zich (bij andere zorginstellingen en/of medewerkers) voordoen via overdracht van de verkregen kennis.

Conclusie 4: Borging

In de geselecteerde projecten zijn diverse voorbeelden van structurele effecten te vinden. Deze lijken vooral verband te houden met het verkrijgen van beter inzicht in de achtergronden van de problematiek.

Aan de andere kant zijn er ook voorbeelden waarbij de subsidie essentieel is om het project voort te zetten, dan wel extra financiering nodig is om de via de projecten verkregen inzichten te kunnen toepassen.

De rol van de subsidie

Op basis van de documentatie en interviews hebben we in tabel 2.4 hieronder een indicatie gegeven van de rol die de subsidie in de projecten heeft gespeeld. Het gaat om deels arbitraire indicaties.

De belangrijkste conclusie is dat de subsidie in de praktijk verschillende rollen speelt. Voor een deel zijn de middelen ingezet voor vergroting van bestaande beleidsinitiatieven, dan wel vergroting van het bereik daarvan. Maar de middelen zijn ook meer experimenteel ingezet, of ter bevordering van de samenwerking tussen zorgpartijen. Bij YouChooz gaat het vooral om het behoud van het instrument, dat een belangrijke rol speelt in het op een toegankelijke manier verstrekken van informatie over opleidingen en beroepen in zorg en welzijn. Bij Idealoog – een zeer omvangrijk initiatief bestaande uit 70 projecten – is de subsidie vooral bedoeld voor het vergroten van de kwaliteit van instrumenten.

Mede door het kwalitatieve karakter van de resultaten van de projecten en de verschillende rollen die de subsidie speelt, is het niet mogelijk om een duidelijke samenhang aan te geven tussen deze grootheden. Niet nauwkeurig kan worden bepaald welk deel van de (waarneembare) effecten samenhangt met de verschillende rollen.

Conclusie 5: Rol subsidie

In de praktijk vervult de subsidie verschillende rollen in de projecten. Mede door het kwalitatieve karakter van de resultaten is de samenhang tussen rol en resultaat niet goed te duiden, dat wil zeggen dat niet nauwkeurig bepaald kan worden welk deel van de (waarneembare) resultaten samenhangt met de verschillende rollen.

Tabel 2.4 Indicatieve rollen van de subsidie in de geselecteerde projecten

Project	Vergroting volume e/o bereik	Samenwerking faciliteren	Experimenten/ onderzoek	Behouden of verbeteren van kwaliteit project
YouChooz		✓		✓
Idealoog	✓	✓		✓
PvA Arbeidsmarkt Jeugdzorg	✓	✓	✓	
Projecten duurzaamheid				
Pilot Implementatie WAI Limburg	✓		✓	
Kans op Balans	✓		✓	
Vitale medewerkers in een vitale sector	✓	✓	✓	
Projecten intercultureel				
Een Intercultureel Fundament	✓	✓	✓	
Project Dűnya		✓	✓	
Diversiteit in personeelsbeleid			✓	
Nieuw Talent voor de Care		✓	✓	

Neveneffecten

Bij enkele projecten worden neveneffecten genoemd, zoals in het kader van het project Dűnya¹¹. De specifieke benadering van allochtonen en aansluitend de gepaste zorgverlening gaat gepaard met minder ingrepen van politie en justitie, positieve effecten in de klas en het feit dat door de zorgverlening allochtonen ook gemakkelijker de weg naar andere hulporganisaties in de regio vonden. Er is dus sprake van diverse positieve maatschappelijke effecten (in ieder geval op lokaal/regionaal niveau).

¹¹ Dat neveneffecten weinig zijn waargenomen komt voor een deel dat dit item niet in elk interview expliciet aan de orde is gesteld.

3 Doelmatigheid

3.1 Inleiding

Doelmatigheid betreft de verhouding tussen uitgaven aan en van de subsidie en de resultaten hiervan.

3.2 Uitgaven aan subsidie en bijbehorende kosten

Totale subsidie en spreiding

In de periode 2009-2014 is in totaal een bedrag van 12 miljoen euro toegekend aan de 26 projecten¹² die in dit thema zijn meegenomen. Dit betekent op jaarbasis een impuls van gemiddeld 2 miljoen euro in genoemde jaren.

Alle projecten zijn meerjarig, zodat de feitelijke besteding van middelen meer in de tijd gespreid is en doorloopt tot na 2014 (zie figuur 3.1). Uitgaande van de bestedingen gaat het om een impuls van gemiddeld 1,6 miljoen euro per jaar in de periode 2010-2016.

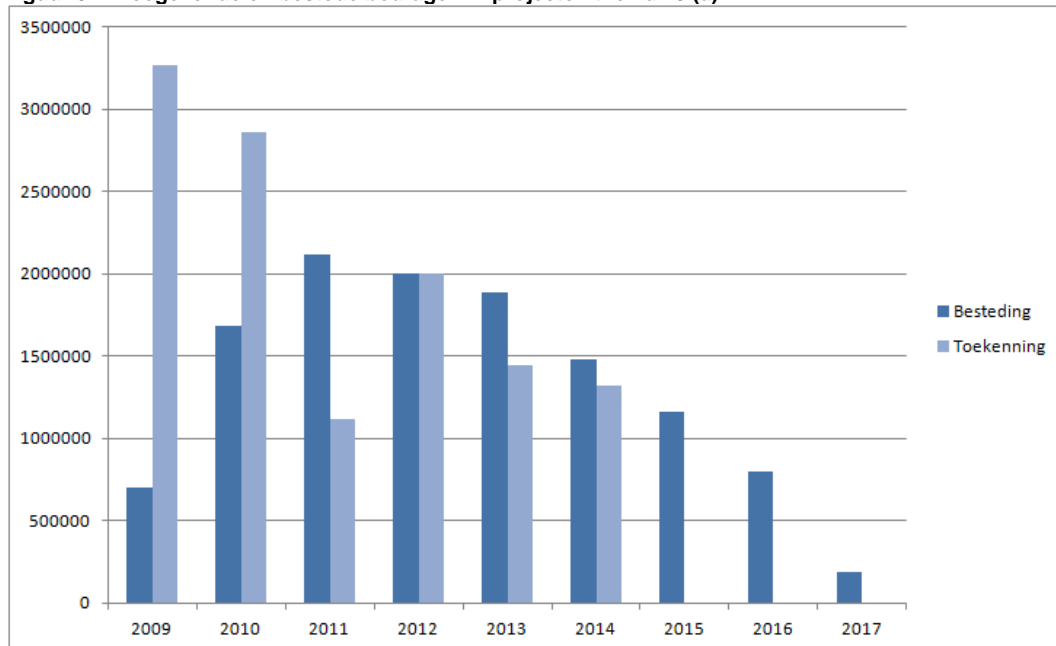
Gemiddeld zijn er jaarlijks in de periode 2009-2014 aan ruim 4 projecten subsidies toegekend, gemiddeld een bedrag van rond 460 duizend euro. De projecten hebben een looptijd van gemiddeld 3,3 jaar, wat betekent dat een project gemiddeld per jaar zo'n 160 duizend te besteden heeft gehad.

De spreiding in de omvang van de projecten is groot. Het grootste project is: "Idealoog", waaraan een subsidie van 1,6 miljoen is toegekend. Daarnaast zijn er nog vier projecten die een subsidie van 970 duizend euro of meer hebben ontvangen. Aan negen projecten is een subsidiebedrag tussen 300 en 710 duizend toegekend en aan zes tussen de 160 en 270 duizend euro. Eveneens 6 projecten hebben een subsidie van 120 duizend of minder ontvangen¹³. De kleinste subsidie, van 25 duizend euro is toegekend aan "Weslagen Zeeland", een project met als doel mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden naar een opleiding in de (ouderen)zorg in de provincie Zeeland.

¹² In enkele gevallen zijn vervolgsubsidies toegekend. Het gaat bij de 26 projecten in totaal om 36 subsidieaanvragen. In zes gevallen is één vervolgsubsidie toegekend, in twee gevallen twee vervolgsubsidies.

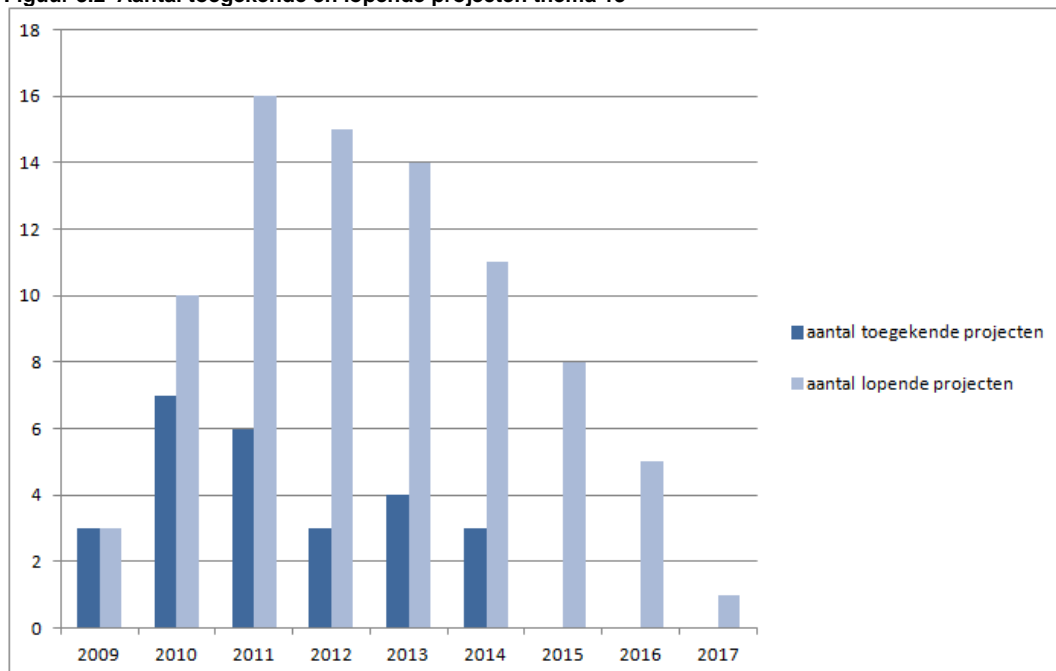
¹³ Deze subsidies zijn toegekend vóór 1 april 2011.

Figuur 3.1 Toegekende en bestede bedragen in projecten thema 13 (a)



(a) Bestedingen zijn afgeleid door het toegekende bedrag evenredig over de jaren van uitvoering te verdelen.
Bron: Ministerie VWS (projectadministratie)

Figuur 3.2 Aantal toegekende en lopende projecten thema 13



Bron: Ministerie VWS (projectadministratie)

Uitvoeringskosten

De uitvoeringskosten van de subsidiemaatregel betreffen:

- De kosten van projectmanagement, projectcoördinatie en secretariële ondersteuning op projectniveau. Deze worden vaak op basis van cofinanciering door de subsidieaanvrager gedragen.
- De algemene kosten voor het onderhoud van de subsidiemaatregel (Kaderwet). Deze komen niet ten laste van het ministerie van vws.

- Uitvoeringskosten van het ministerie van VWS, in verband met:
 - Vooroverleg over de mogelijkheden en betekenis van subsidie en de haalbaarheid van een subsidieaanvraag. Deze besprekingen vonden veelal plaats in het kader van regulier overleg met de betrokken partijen (brancheorganisaties, e.d.) en de bijbehorende tijdsinspanning zou toch zijn geleverd (geen extra kosten).
 - Deelname aan stuurgroepen en begeleidingscommissies die gevormd zijn rond de projecten. Het ministerie heeft in een beperkt aantal projecten deze rol vervuld. Het gaat dan om een beperkt aantal dagen.
 - Besprekingen over de voortgang van de projecten, zowel met projectuitvoerders, als onderling overleg op het ministerie (PM).
 - Beoordeling van de aanvraag, bevestiging van toekenning, beoordeling van de voortgangsrapportages, de eindrapportages en de eindafrekening, plus opstelling van bijbehorende adviezen en notities.
- Kosten van andere betrokken organisaties. Zo heeft het CAOP in diverse gevallen zorg gedragen voor de subsidieaanvraag en projectcoördinatie. Niet duidelijk of de kosten van deze ondersteuning zijn verwerkt in de projectkosten. Ook in geval andere financiers hebben bijgedragen hebben deze impliciet of expliciet extra kosten gemaakt (naast de subsidie).

De aard en omvang van deze kosten zijn niet expliciet besproken met de beleidsmedewerkers van het ministerie. De betekenis van deze kosten is beperkt. De ermee gepaarde arbeidstijd zou vermoedelijk toch (in grote lijnen) aan dezelfde arbeidsmarkt thema's zijn gewijd, met vergelijkbare activiteiten. Het is overigens dit type kosten die de beslissing rechtvaardigen om geen kleine subsidiebedragen meer toe te kennen.

Relatie met overige subsidies

Andere subsidies zijn in diverse projecten relevant. Onder meer "Een Intercultureel Fundament" is medegefinancierd uit andere subsidiebronnen (OCW, SZW, BZK, Europese Commissie). De bijdragen van deze andere partijen kunnen volgens de geïnterviewden worden beschouwd als een indicatie van het belang dat zij aan het betreffende project toekennen.

Verder is er bij het overgrote deel van de projecten sprake van cofinanciering. Deze betreft in veel gevallen bijdragen in de vorm van tijdsbesteding door medewerkers van de betreffende brancheorganisaties en/of regionale organisaties en de participerende zorginstellingen (invullen vragenlijsten, deelname aan netwerkbijeenkomsten, e.d.).

3.3 Relatie tussen uitgaven en opbrengsten

Samenhang tussen instrumenten en opbrengsten

De subsidie is besteed aan diverse instrumenten en activiteiten zoals:

- Onderzoek, zowel arbeidsmarktonderzoek als onderzoek onder medewerkers (werkvermogenstoets (WAI) bijvoorbeeld), en onderzoek onder schoolgaande jongeren (Nieuw talent voor de Care);
- Opbouw en/of onderhoud en/of vernieuwing van websites (YouChooz, Nieuw talent voor de care);
- De ontwikkeling van specifieke instrumenten (risico inventarisatie huisbezoek, spellen voor bevordering veilig werken, e.d.)
- Het toepassen van bewezen instrumenten (WAI);
- Opbouw, onderhoud en vernieuwing van netwerken en/of geregelde (structurele) netwerkbijeenkomsten;
- Workshops, masterclasses e.d.;

- Advisering (op het niveau van zorginstellingen en/of werknemers).

Op basis van de beschikbare documentatie kan worden afgeleid dat de subsidie in grote lijnen als volgt is ingezet (zie ook bijlage C)¹⁴¹⁵:

- ongeveer een derde van de subsidie is ingezet voor activiteiten in de sfeer van onderzoek en innovatie (kennisverwerving);
- ongeveer 25 procent voor activiteiten op het terrein van informatievoorziening, voorlichting en bewustwording;
- ongeveer 20 procent voor workshops, cursussen e.d.;
- ongeveer 15 procent voor activiteiten in de sfeer van toepassing van instrumenten;
- ongeveer 5 procent voor activiteiten in de sfeer van samenwerking en netwerkvorming.

De subsidie is op verschillende manieren ingezet, maar onderzoek vormt een belangrijke component, evenals informatieverspreiding in de vorm van voorlichting, workshops, e.d. Verhoudingsgewijs minder is ingezet op experimenten in de sfeer van toepassing van instrumenten en concrete bevordering van de samenwerking, al vindt dit laatste vaak wel impliciet plaats in de (geplande) activiteiten.

Via de projecten is en/of wordt structureel informatie verzameld en verspreid, waarvan, mede vanwege de gekozen vorm van communicatie (website, netwerk, e.d.) wordt verwacht dat deze bijdraagt aan beter arbeidsmarkt- en personeelsbeleid op het niveau van branches en instellingen. 'Arbeidsmarktinformatie' en 'beleidsinformatie' (en aansluitend informatie-uitwisseling en advisering) zijn daarmee sleutelbegrippen in de gesubsidieerde projecten.

Gesprekspartners zijn van mening dat activiteiten in de sfeer van verspreiding van informatie bijdragen aan de effectiviteit (indirect bereik), maar harde informatie hierover ontbreekt. Veel van de verzamelde informatie (inzicht) is beschikbaar voor geïnteresseerden, maar in hoeverre deze ook wordt benut is niet vast te stellen.

Deze bevindingen sluiten aan op het beeld dat is geschetst van de resultaten. Daar is geconstateerd dat structurele effecten vooral zijn gerealiseerd door verkregen inzichten in de achtergronden van problematiek (zoals inzicht in de rol van werkvermogen, inzicht in het keuzeprocess van schoolgaande jeugd, e.d.). Deze inzichten zijn mede verkregen via experimenten, zoals de toepassing van de WAI (indicator voor werkvermogen). Samenwerking vormt veelal een meer impliciet element van de uitgevoerde projecten (ingebouwd in de toekenning van de subsidie) en wordt vooral zichtbaar in het bereik.

Betekenis van de subsidie in financiële zin

Bij de bespreking van de doeltreffendheid is de inhoudelijke rol van de subsidie besproken. In de interviews hebben we de gesprekspartners ook gevraagd wat er gebeurd zou zijn als de subsidie niet beschikbaar was gekomen, om een indicatie te krijgen van de toegevoegde waarde van de subsidie.

De eerste en logische reactie is in de meeste gevallen dat de projecten dan niet zouden zijn uitgevoerd. Bij de nadere bespreking van wat dit betekent in termen van activiteiten en effecten leggen de meeste gesprekspartners de nadruk op de structurele effecten van het project. In termen van activiteiten wordt vooral veel waarde toegekend aan uitgevoerd (wetenschappelijk) onderzoek,

¹⁴ De weergegeven verdeling moet als indicatief worden beschouwd. Niet altijd zijn (alle) uitgaven nauwkeurig toe te wijzen aan deelactiviteiten.

¹⁵ Zoals in bijlage C wordt toegelicht gelden de conclusies voor de geselecteerde en overige projecten, dus ook voor het totaalbeeld.

al of niet in combinatie met experimenten. Activiteiten in de sfeer van informatieoverdracht behoren tot de min of meer reguliere activiteiten van de betrokken organisaties. De resultaten van specifieke onderzoeksactiviteiten hebben echter een langdurig positief inhoudelijk effect op deze reguliere activiteiten (beter op de doelgroep en het keuzeprocess afgestemde arbeidsmarktinformatie bij YouChooz, meer specifieke advisering in het geval van de werkvermogenstoets, e.d.).

De mate waarin deze effecten zich breed voordoen is sterk afhankelijk van het bereik van het project. Effecten doen zich vooral voor bij degenen die direct in het project participeren (als deelnemer of gebruiker).

+20%/-20%

Aan de geïnterviewden is de vraag voorgelegd wat de gevolgen zouden zijn geweest als de subsidie (20 procent) lager of hoger zou zijn geweest. In de antwoorden op deze vraag worden dezelfde argumenten aangedragen als hiervoor geschetst rond het niet beschikbaar zijn van de subsidie in zijn geheel, dat wil zeggen dat de projecten kwalitatief (inhoudelijk) minder goed zouden zijn geweest.

Conclusie 6: Doelmatigheid

Toekenning van de subsidies heeft plaats gevonden op basis van een inhoudelijke toets van de relevantie van de projecten in het licht van de doelstellingen van beleid. In grote lijnen kan worden geconcludeerd dat de uitgevoerde activiteiten en instrumenten vooral betrekking hebben op het verzamelen en verspreiden van relevante arbeidsmarktinformatie en beleidsinformatie. De arbeidsmarktinformatie wordt vaak benut voor bereik van de schoolgaande jeugd. Via onderzoek en experimenten zijn inzichten verkregen die vooral relevant zijn voor het personeelsbeleid van zorginstellingen. Verspreiding van deze informatie (via workshops, seminars, e.d.) vormt veelal onderdeel van de uitgevoerde projecten, maar behoort tegelijkertijd tot de reguliere activiteiten van de projectuitvoerders.

De toegevoegde waarde wordt vooral gezien in activiteiten die hebben bijgedragen aan het vergroten van inzicht (onderzoek, experimenten). De omvang van dit effect (op landelijk niveau) is sterk afhankelijk van het directe en indirecte bereik van de projecten.

Daar waar de subsidie mede is ingezet om een project/instrument te behouden (YouChooz) gaat het om het (toegankelijk) leveren van informatie over opleidingen en beroepen in de zorg. Informatieverstrekking is een belangrijke overheidstaak, zeker op het punt van onderwijs en arbeidsmarkt.

3.4 Uitvoerbaarheid van de subsidieregeling

De uitvoerbaarheid van de regeling is niet expliciet aan de orde gesteld tijdens de interviews, maar in diverse gevallen wel ter sprake gekomen. Hieronder geven we een beeld van de punten die in dit verband naar voren zijn gebracht. We beginnen met een korte toelichting op de gevolgde werkwijze.

Werkwijze

De subsidies zijn toegekend op basis van de Kaderregeling. Er is geen sprake van een samenhangend beleidsprogramma met vooraf vastgestelde doelen, middelen en toewijzingscriteria. Er zijn dus ook geen formeel afgewezen subsidieaanvragen¹⁶.

Dit heeft te maken met de gevolgde werkwijze. Het overgrote deel van de aanvragen is voortgekomen uit het reguliere overleg tussen het ministerie en de betrokken partijen. Ideeën voor additionele acties zijn in dit overleg op informele wijze omgezet in subsidieaanvragen, waarbij op voorhand min of meer duidelijk was dat een aanvraag gehonoreerd zou worden, omdat deze op basis van het overleg als zinvolle activiteit is aangemerkt, passend in het (arbeidsmarkt)beleid van het ministerie.

Bekendheid en dekingsgraad van de regeling

De bekendheid van de subsidieregeling is niet getoetst. In de interviews is aangegeven dat de meeste fondsen vrijwel voortdurend op zoek zijn naar de mogelijkheden van financieringsbronnen en deze bron dus ook kennen. Veelal zijn deze organisaties ook goed in staat om op de terreinen waarop men actief is of wil zijn, projecten vorm te geven die passen binnen de subsidievoorwaarden.

De dekingsgraad is eerder besproken bij het bereik. De subsidies zijn redelijk naar verhouding verspreid over de branches en voor een klein deel in (enkele) regio's terecht gekomen. Door het informele karakter van de gevolgde werkwijze is niet na te gaan in hoeverre dit een toevallige uitkomst is, of dat dit samenhangt met sturing. In de gesprekken kwam naar voren dat in veel gevallen het initiatief voor de subsidieaanvraag bij de aanvrager lag. Bij de thema's intercultureel beleid, duurzame inzetbaarheid en veilig werken lag het initiatief voor een deel ook bij het ministerie. Dit omdat activiteiten op dit terrein moeizaam van de grond kwamen. In de praktijk zijn de rollen soms moeilijk te onderscheiden.

Beoordeling uitvoerbaarheid regeling

De aanvragers zijn over het algemeen zeer ervaren op het terrein van subsidie aanvragen. Waar dit niet of minder het geval was, kon ook een beroep worden gedaan op ter zake kundige organisaties zoals het CAOP. In de gesprekken zijn er ook vrijwel geen problemen gesignaleerd.

In een geval van onderbesteding was er sprake van toepassing van korting (een boete) vanwege onderbesteding. Deze is uiteindelijk uit billijkheid niet toegepast. In ander geval heeft de tijdelijke subsidiestop in 2010 geleid tot opstartproblemen; een deel van de zorginstellingen die zijn medewerking had toegezegd was als gevolg van de vertraging zelfstandig aan de slag gegaan op het projectthema (in casu werkvermogen en duurzame inzetbaarheid) en daardoor niet meer geschikt voor en/of geïnteresseerd in deelname.

In de interviews is regelmatig gememoreerd dat tussentijdse aanpassing van de projectuitvoering in goed overleg met het ministerie kon worden gerealiseerd. Men is zonder uitzondering lovend over de wijze waarop het ministerie betrokken was bij de uitvoering van projecten, of dit nu op afstand was (vooral monitorend) of meer direct (via begeleidingsgroep, stuurgroep of adviesgroep).

¹⁶ Een van de logische nadelen van deze werkwijze is dat er dus geen "controlegroep" bestaat van afgewezen projectaanvragen. Een vergelijking van toegewezen en afgewezen aanvragen zou beter onderbouwde indicaties voor het optreden van effecten en de omvang van effecten opleveren.

Toekomst subsidiemaatregel

Per 1 april 2016 is de afzonderlijke regeling van het ministerie van VWS vervangen door de nieuwe Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS. De inhoud van de regeling is niet of nauwelijks gewijzigd.

De kaderregeling als zodanig lijkt niet ter discussie te staan, omdat deze betrekking heeft op het gehele werkterrein van de drie ministeries. De regeling biedt echter de mogelijkheid tot het stellen van nadere regels, al of niet op specifieke beleidsterreinen. Of nadere regulering op het terrein van de arbeidsmarkt wenselijk is, is mede afhankelijk van de rol die het instrument projectsubsidie volgens de beleidsmakers zou moeten spelen. Deze beleidsdoorlichting levert mogelijk ook overwegingen die in de gedachtevorming kunnen worden meegenomen. Daarvoor verwijzen we naar de beschouwing in de managementsamenvatting.

Conclusie 7

De subsidieregeling is goed uitvoerbaar, vooral omdat de ontvangers veelal zeer ervaren zijn in het vinden en werven van financieringsbronnen voor hun activiteiten. Ook de betrokkenheid en informele werkwijze van het ministerie hebben volgens de gesprekspartners in hoge mate bijgedragen aan de uitvoerbaarheid van de regeling.

Bijlage A Lijst geïnterviewden

Naam	Project / Organisatie
Aart Bertijn en Maartje van der Rijt	Nieuw Talent voor de Care / VGN
Marja van Dijk	PvA Arbeidsmarkt Jeugdzorg / FCB
Martine Duenk	Vitale medewerkers in een vitale sector / WGV Oost
Marjon Gerts	YouChooz / CAOP
Aaldert Mellema	YouChooz/ CNV
Ina van Haeff	Implementatie WAI Limburg / Zorg aan Zet
Gerard Kersten	Dünya / Stichting Dichterbij
Edwin van Nierop	Kans op Balans / CAOP
Leon van Berkel	VWS
Gerben Korthouwer	VWS
Nathalie Pattipeilohy en Suzanne Vos	Idealog / CAOP
Elise Merlijn	Diversiteit in personeelsbeleid / AbvaKabo FNV

Bijlage B Lijst van geraadpleegde literatuur en documentatie

- Berenschot Groep B.V. (2013). *Duurzame inzetbaarheid in de GGZ*. Utrecht.
- CAOP. (2010). *Kans op Balans Pilotproject: Duurzaam inzetbaar door werken aan werkvermogen*. Den Haag.
- CAOP. (2013). *Project 'Kans op Balans' Eindrapportage*. Den Haag.
- FCB. (2010). *Plan van Aanpak Arbeidsmarkt Jeugdzorg*. Utrecht.
- FCB. (2012). *Eindrapport Jeugdzorg: Goed werk*. Utrecht.
- ITS Radboud Universiteit Nijmegen. (2014). *Zorg in alle soorten en maten: Rapportage project 'Diversiteit in de zorg'*. Nijmegen.
- SoFoKleS. (2009). *Projectplan Idealoog*. Den Haag.
- SoFoKleS. (2014). *Eindrapportage Idealoog*. Den Haag.
- SSFH. (2014). *Zeshonderd extra banen in de huisartsenzorg: Sectorplan Huisartsenzorg*. Den Haag.
- VGN. (2013). *Een Intercultureel Fundament: Inhoudelijke eindrapportage*. Utrecht.
- WGV Zorg en Welzijn. (2009). *Vitale Medewerkers in een Vitale Sector Projectplan 2009-2011*. Deventer.
- WGV Zorg en Welzijn. (2013). *Eindrapportage Vitale Medewerkers in een Vitale Sector*. Deventer.
- Zorg aan Zet. (2010). *Pilot implementatie Work Ability Index in Zorg & Welzijn Limburg in het kader van Duurzaam Doorwerken*. Roermond.
- Zorg aan Zet. (2012). *Eindrapportage Pilot Implementatie Work Ability Index in Zorg & Welzijn in Limburg in het kader van duurzaam doorwerken*. Roermond.

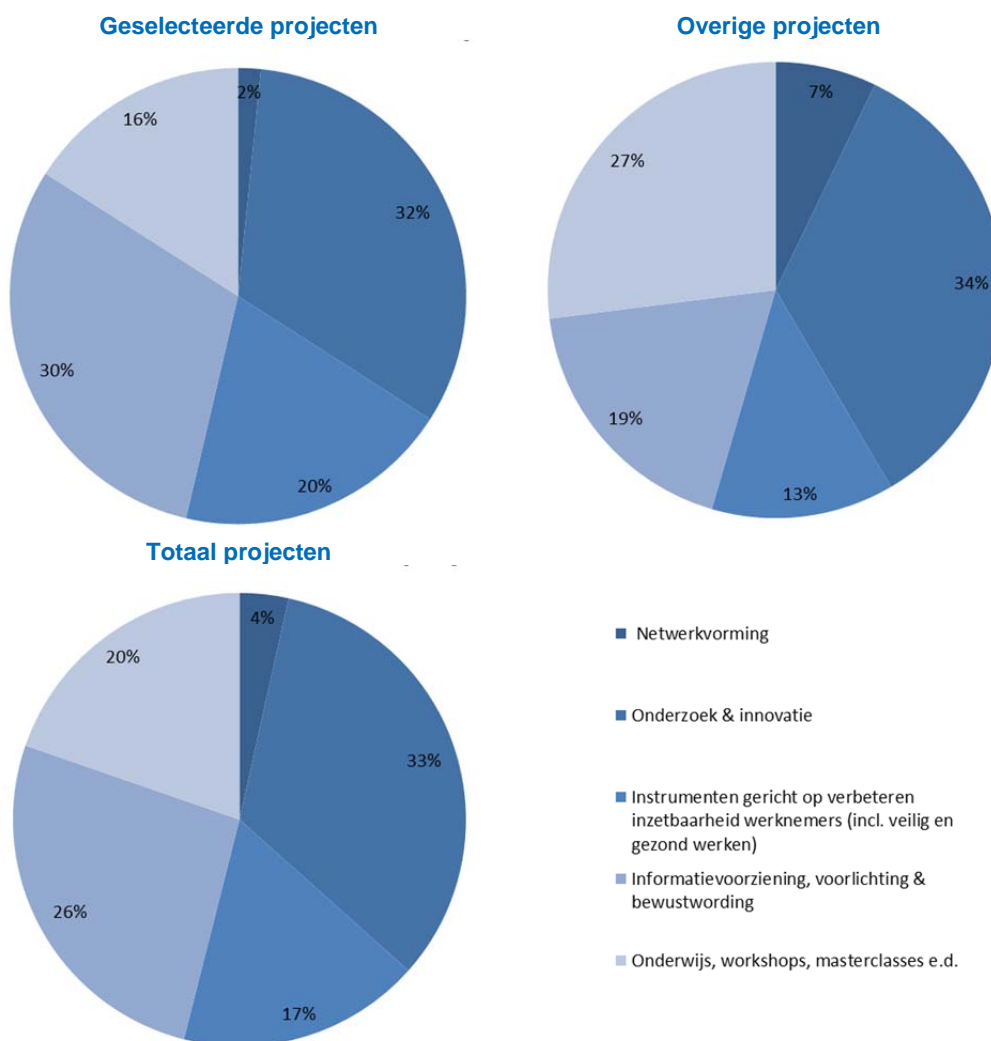
Bijlage C Besteding subsidie naar type activiteit

Figuur C.1 laat zien dat de geselecteerde projecten qua type activiteiten een goede afspiegeling vormen van alle gesubsidieerde projecten.

De figuren zijn samengesteld op basis van de gegevens uit de eindrapportages van de projecten en geaccordeerde interviewverslagen. Bij sommige (kleine) projecten kon de verdeling van de uitgaven over de activiteiten niet goed worden vastgesteld. In die gevallen zijn de middelen toegewezen aan de belangrijkste activiteit in het project.

Van vier projecten is nog geen eindrapportage beschikbaar, omdat deze projecten nog doorlopen ten tijde van de beleidsdoorlichting.

Figuur C.1 Besteding subsidie naar type activiteiten: geselecteerde projecten vergeleken met overige en totaal projecten



Bijlage D Korte beschrijving geselecteerde projecten

Idealoog

In de Universitair Medische Centra (UMC's) is een proces gestart onder de naam Idealoog. In de acht UMC's zijn ruim 70 projecten uitgevoerd die de dialoog in de organisatie stimuleren en die bijdragen aan een volwaardige arbeidsrelatie. Deze cultuurverschuiving past in de afspraken die sociale partners van de UMC's hebben gemaakt in het kader van de vernieuwing van het personeelsbeleid. Idealoog kan als een verkenning worden beschouwd. In de CAO 2011 -2013 is concreet een vervolgstap voor de vernieuwingsagenda – die uiteindelijk doorloopt tot 2018 - afgesproken. Sinds 2012 gaat het project verder onder de naam 'Dialoog', in 2012 en 2013 zijn projecten gestart binnen drie thema's, (1) Coaching voor leidinggevenden, (2) Ontwikkeling in het jaargesprek en (3) Gezondheidsmanagement.

Naast deze thema's worden er ook pilots gestart die gaan over loopbaanontwikkeling, individueel roosteren en flexibiliteit/sturen op output. Ook is afgesproken om enkele studies te uit te voeren. Twee belangrijke zijn: het vereenvoudigen van hoofdstuk 15 van de CAO. Dit hoofdstuk gaat over de regelingen rondom de medisch specialisten. Een tweede studie zal gaan over het koppelen van het opleidingsbudget en het persoonlijke budget dat in de voorgaande CAO is afgesproken.

Het doel van de subsidie(maatregel) was het ontwikkelen en implementeren van instrumenten voor HRM-beleid (volwaardige arbeidsverhoudingen). In 2009 heeft men een subsidie van € 1.650.000 toegekend aan stichting SoFoKleS. Deze subsidie was bedoeld voor een periode van 5 jaar (2009-2013), dat komt neer op € 330,000 per jaar. De subsidie is specifiek toegekend aan 5 van de 70 projecten:

- Een landelijke conferentie (in 2010) om een breed publiek binnen en buiten de sector te informeren over de aanpak, vorderingen en resultaten van het project Idealoog.
- Wetenschappelijk longitudinaal onderzoek (metingen in 2009, 2010, 2011) voor inzicht in de inzetbaarheid, volwaardige arbeidsrelaties en de mate waarin dialoog wordt gevoerd in acht UMC's, aangevuld met wetenschappelijke artikelen in diverse vakbladen en relevante sites die inzicht geven in bepalende factoren voor de beïnvloeding van een volwassen arbeidsrelatie en duurzame inzetbaarheid.
- Maken van een publiek toegankelijke website voor alle UMC medewerkers en leidinggevenden met informatie over het thema en andere interessante communicatietools. Er zijn in het kader van het netwerk arts-assistenten activiteiten georganiseerd met als slot het uitgeven van een magazine als eindproduct van het netwerk arts-assistenten. Verder is er een publicatie voor 65.000 medewerkers gemaakt gericht op de borging van het Idealoog project.
- Implementatie WAI.
- De innovatieversneller. De oprichting van 'lerende netwerken' en andere ondersteunende activiteiten in het kader van kennisverspreiding.

Plan van aanpak Jeugdzorg

Het Plan van Aanpak Arbeidsmarkt Jeugdzorg was gericht op de bureaus jeugdzorg, de zorginstellingen voor geïndiceerde jeugdzorg (voor zover ze onder de CAO Jeugdzorg vallen) en de justitiële jeugdzorg (Justitiële Jeugdinrichtingen, de Raad voor de Kinderbescherming en de Bureaus Halt). Doel van dit project was het ontwikkelen en inzetten van arbeidsmarktinstrumenten in de Jeugdzorg. Het plan van aanpak bestond uit drie sporen, te weten: (1) werken aan een gezond werkklimaat, (2) investeren in het behoud van personeel en (3) versterken van de instroom.

In april 2010 is gestart met de uitvoering van een aantal projecten onder de naam "Jeugdzorg: Goed werk". In dat jaar heeft het ministerie van VWS een subsidie verstrekt van €2.00.000 aan FCB. Deze subsidie was bedoeld voor een periode van 7 jaar, dat komt neer op €314,286 per jaar. De subsidie is onderdeel van een breder pakket aan activiteiten.

In het plan van aanpak worden drie maatregelen geformuleerd gericht op het versterken van de arbeidsmarkt jeugdzorg:

Maatregel 1: Versterking arbeidsmarkt onderzoek

Maatregel 2: Ontwikkeling en verspreiding arbeidsmarktinstrumenten: met plezier, veilig en gezond werken in de brede Jeugdzorg

Maatregel 3: Versterking regionaal arbeidsmarktbeleid.

De drie maatregelen zijn verder uitgewerkt in concrete activiteiten. Deze maatregelen zijn aanvullend op de reguliere activiteiten van partijen op het gebied van het versterken van de arbeidsmarkt.

YouChooz

YouChooz is een voorlichtingssite over opleidingen en beroepen in de zorg, welzijn en sport. De site is in 1999 opgericht onder de naam GOBnet en heet sinds oktober 2009 YouChooz. Vanaf 1 april 2015 zijn zes fondsen gezamenlijk eigenaar van YouChooz (A+O VVT, O&O-fonds GGZ, StAZ, StAG, SoFoKleS en FCB).

De fondsen zetten YouChooz in om instellingen in zorg, welzijn en sport te ondersteunen bij het werven van nieuwe medewerkers en het behoud van personeel. Dit is in lijn met de doelstelling van de website zoals deze in 1999 door de oprichter, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, is vastgesteld. Van 2005 tot april 2015 was Calibris eigenaar van YouChooz, Calibris is opgegaan in de stichting SBB (Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) en daarom is het eigenaarschap overgenomen door de bovengenoemde fondsen.

Het doel van de subsidie is 'het in stand houden en door ontwikkelen van het informatiesysteem voor opleidingen in zorg en welzijn.' In 2012 heeft het ministerie van VWS een subsidie verstrekt aan Calibris (toenmalig eigenaar YouChooz) van €1.105.000. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 6 jaar (2012-2017), wat neer komt op €184,167 per jaar.

Projecten op het terrein van duurzame inzetbaarheid

WAI Limburg

De provincie Limburg heeft met haar demografische voorsprong in versterkte mate te maken met vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt. In 2008 werd in opdracht van de Provincie Limburg en Zorg aan Zet met het project 'Duurzaam Doorwerken in de Limburgse Zorg' de verwachte toekomstige arbeidsmarktproblematiek onder de aandacht van de Limburgse zorgorganisaties gebracht. In dit kader werd aan Prismant en AStri opdracht verstrekt voor een kwantitatieve en kwalitatieve arbeidsmarktanalyse voor 44 Limburgse zorgorganisaties. De resultaten hiervan werden gecombineerd met de PGGM-cijfers over 2008 ten behoeve van individuele zorgorganisaties. Zo ontstonden 'foto's' van de regionale arbeidsmarktsituatie en van de situatie binnen de individuele deelnemende organisaties. Om de ervaringen en bevindingen terug te koppelen en om verdere actie te coördineren werd met steun van het ministerie van VWS en de Provincie Limburg het leernetwerkoverleg 'Duurzame inzetbaarheid' ingericht.

Het advies van Astri luidde: 'Zorg dat binnen de organisatie wordt uitgedragen dat ook de werknemer zelf zijn verantwoordelijkheid heeft in de eigen duurzame inzetbaarheid. Werknemers dienen zelf na te gaan of en op welke wijze ze zich verder ontwikkelen, of de arbeidsomstandigheden of- inhoud nog naar wens zijn. Een geschikt instrument hiervoor is de Work Ability Index (WAI).'

Bovenstaande conclusie vormde de aanleiding voor het opstarten van het project 'Pilot implementatie Work Ability Index in Zorg & Welzijn Limburg in het kader van duurzaam doorwerken.' Zorg aan Zet stelde zich ten doel om met medewerking van het ministerie van VWS en de Provincie Limburg een stimuleringsplan te realiseren om voor 10.000 medewerkers in Zorg en Welzijn in Limburg de WAI te implementeren. In 2010 is hiervoor een subsidie toegekend van € 250.000 aan Zorg Aan Zet. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 3 jaar (2010-2012), dat komt neer op € 83.333 per jaar.

Kans op Balans

Het CAOP, kenniscentrum arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen, begeleidt sinds 2010 het pilotproject 'Kans op Balans' in de zorgsector. Dit project zet in op een tweejarig begeleidingstraject binnen zorginstellingen waarbij de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers wordt getoetst en waar nodig en mogelijk wordt verbeterd. Het CAOP ondersteunt de instellingen bij het in beeld brengen van de huidige situatie, bij het opstellen van een plan van aanpak, adviseert over de implementatie en communicatie in de organisaties en begeleidt de integratie van duurzame inzetbaarheid in het personeelsbeleid.

Doel van het project was het implementeren van de Workability index. In 2010 is hiervoor een subsidie toegekend van € 220.000. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 4 jaar (2010-2013), dat komt neer op € 55.000 per jaar.

Vitale Medewerkers in een Vitale Sector

In 2009 is het project 'Vitale medewerkers in een vitale sector' gestart. Doel van dat project was de vergroting van de bewustwording van het belang van integraal gezondheidsbeleid als onderdeel van HRM-beleid. Binnen dit project zijn diverse activiteiten en diensten ontwikkeld, waar de aangesloten zorgorganisaties gebruik van kunnen maken. Het streven hierbij is om stap voor stap te werken richting een integraal gezondheidsbeleid bij de leden.

In 2009 is hiervoor een subsidie toegekend van € 620.000 aan Werkgeversvereniging Twente/Achterhoek. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 5 jaar (2009-2013), dat komt neer op € 124.000 per jaar.

Vier projecten op het terrein van intercultureel beleid/ diversiteit

Een Intercultureel Fundament

De VGN voert samen met ActiZ het Programma Een Intercultureel Fundament uit. Het programma bestaat uit elf deelprojecten. Elk deelproject belicht een specifiek aspect van interculturele zorg. Tezamen vormen zij een stevige basis voor professionele zorg in een multiculturele samenleving. Een Intercultureel Fundament wordt mede mogelijk gemaakt door de Europese Unie.

Doel van het project is het ontwikkelen van een intercultureel zorgaanbod in combinatie met multicultureel personeelsbeleid. In 2011 is een subsidie toegekend van € 270.000. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 3 jaar (2011-2013), dat komt neer op € 90.000 per jaar.

Een selectie van de resultaten van de deelprojecten zijn te vinden in een toolkit, genaamd 'Bouwen op Een Intercultureel Fundament.' ActiZ en VGN hebben twee jaar lang deze toolkit ontwikkeld, deze biedt zorgorganisaties in de langdurige zorg kennis, kunde en tools om goede cultuur sensitieve zorg te leveren. Verder is er een Helpdesk Gehandicaptenzorg Migranten om migranten wegwijs maken in de gehandicaptenzorg.

De overige deelprojecten zijn:

1. Topclass Interculturalisatie;
2. Leernetwerken voor bestuurders, managers, staf en zorgprofessionals;
3. Maatschappelijk Businesscase Interculturalisatie,
4. Perspectief cliënten en personeel met migratieachtergrond;
5. Interculturele Competenties;
6. E-learningmodule Interculturalisatie;
7. Lesmodule Interculturele Kraamzorg;
8. Masterclass diversiteitsbeleid voor lijnmanagers;
9. Verbredingsprogramma interculturele transitie;
10. Interculturele Werkbezoeken.

Diversiteit in personeelsbeleid

In 2011 startte een project om diversiteit in het personeelsbeleid in de zorg verder te versterken. Destijds was er sprake van tekort aan gekwalificeerd zorgpersoneel. De verwachting toen was dat de omvang van deze tekorten zou toenemen, tegelijkertijd met een toename van de zorgvraag vanuit de allochtone bevolking. Reden om buiten de traditionele groep autochtone vrouwen ook personeel te werven onder mannen van Nederlandse afkomst en mannen en vrouwen van niet-Nederlandse afkomst.

Samen met Abvakabo FNV ontwikkelde ITS een projectvoorstel om diversiteitsbeleid in de zorginstellingen te bevorderen en daarmee het tekort aan personeel op te vangen. Ondanks het feit dat de situatie op de arbeidsmarkt eind 2012 veranderde (geen tekorten maar eerder overschotten) is het project verder uitgevoerd met het oog op mogelijke tekorten op andere kwalificatieniveaus.

Het project heeft een tweeledig doel. Allereerst de verwachte tekorten aan gekwalificeerde krachten in de zorg helpen opvangen. Daarnaast bijdragen aan een evenwichtiger samenstelling van het werknemersbestand. Dit is van oudsher 'wit' met in veel sectoren een sterke oververtegenwoordiging van vrouwen. In 2011 is een subsidie toegekend van € 230.000. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 4 jaar (2011-2014), dat komt neer op € 57.500 per jaar.

Het project omvat drie activiteiten: (1) Kwalitatief onderzoek, (2) ontwikkeling van een instrument (diversiteitsscanner) en (3) implementatie van diversiteitsbeleid.

Nieuw talent voor de care

Een kwalitatief onderzoek staat aan de basis van dit project. De vraag die hierin beantwoordt moest worden is: hoe kijken jongeren in de leeftijd van 10 tot 25 jaar tegen het werken in de zorg aan? YoungWorks heeft, in opdracht van VGN en ActiZ, een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd uit om deze vraag te kunnen beantwoorden. Op die manier wilden de beide organisaties meer inzicht krijgen in de belevingswereld van de nieuwe generatie jongeren en de kansen voor de beide branches in de care op de arbeidsmarkt.

Doel van dit project was het ontwikkelen van wervings- en personeelsinstrumenten gericht op jongeren uit etnische minderheden. In 2011 is een subsidie toegekend van € 400.000 aan de VGN. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 2 jaar (2011-2012), dat komt neer op € 200.000 per jaar.

Project Dünya

Dichterbij ontwikkelt vanaf 2007 interculturele dienstverlening. Aanleiding voor deze keuze zijn uitkomsten van onderzoek en ervaring in dienstverlening met kernpartner het Inter-Lokaal te Nijmegen (sociaal juridische hulpverlening en projecten voor allochtonen).

Dünya-Dichterbij is geen project met een begin en een einde, maar een verandering door innovatie. Kenmerkend voor Dünya-Dichterbij is aansluiten bij de leefwereld van de allochtone zorgvrager, met oog en oor voor behoeften, vragen en wensen die betrekking hebben op alle levensgebieden in de context van de vrager.

Doel van het project is het ontwikkelen van een intercultureel zorgaanbod in combinatie met intercultureel personeelsbeleid. In 2011 is hiervoor een subsidie verstrekt van € 100.000 aan stichting Dichterbij. Deze subsidie is bedoeld voor een periode van 2 jaar (2011-2012), dat komt neer op € 50.000 per jaar.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas