



Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid

# Re-integratie van oudere werkzoekenden

## Lessen uit de eerste good practices



# **Re-integratie van oudere werkzoekenden**

Lessen uit de eerste good practices

**mr. dr. Hans Bosselaar**  
**drs. Mario van den Berg**  
**drs. Mattheu den Hoedt**

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie  
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door  
Meccano kennis voor beleid en Ipso Facto

september 2006



## Inhoud

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>Deel I Op zoek naar good practices .....</b>	<b>11</b>
<b>2. De intake en diagnose .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Het vaststellen van een trajectplan .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Het trainen en kwalificeren .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Het in contact komen met werkgevers en bemiddelen .....</b>	<b>27</b>
<b>6. De alternatieven .....</b>	<b>33</b>
<b>7. Conclusies en mogelijk vervolg .....</b>	<b>37</b>
<b>Deel II De praktijkvoorbeelden .....</b>	<b>41</b>
<b>De ordening van de praktijkvoorbeelden .....</b>	<b>43</b>
<b>Eigen Werk .....</b>	<b>45</b>
<b>Ouderen aan de slag in Flevoland .....</b>	<b>53</b>
<b>Werkadviseur 45-plus cliënten (voorbeeld) .....</b>	<b>57</b>
<b>Longa Vita participatie programma .....</b>	<b>61</b>
<b>Ketensamenwerking Utrecht .....</b>	<b>65</b>
<b>Veertigers in Progress (VIP) .....</b>	<b>69</b>
<b>Menselijk Kapitaal Centraal, Intersectorale mobiliteit Overijssel .....</b>	<b>73</b>
<b>Werk met ervaring! Netwerkbijeenkomsten .....</b>	<b>77</b>
<b>Renewal Enterprises .....</b>	<b>81</b>
<b>Ellabo .....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage: Deelnemers aan de expertmeeting(s) en andere initiatieven .....</b>	<b>87</b>



# 1. Inleiding

## Introductie

Als gevolg van demografische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen is de laatste jaren de arbeidsmarktpositie van ouderen aan het veranderen. Van verschillende kanten wordt erop gewezen dat de toekomstige afname van de beroepsbevolking onder andere opgevangen zal moeten worden door meer mensen in te schakelen in het arbeidsproces en mensen aan te sporen langer te blijven werken, zoals bijvoorbeeld de SER in 2005 betoogde<sup>1</sup>. Ook in EU verband wordt de noodzaak van de arbeidsinschakeling van ouderen onderschreven, vastgelegd in de zogenoemde Lissabondoelstelling. Volgens de in Lissabon gemaakte EU-afpraak moet de arbeidsparticipatie van ouderen (55-64 jarigen) in 2010 zijn toegenomen tot 50% (EU-cijfer), waarbij ook banen van minder dan 12 uur per week worden meegerekend.

De integratie van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt heeft lange tijd weinig aandacht gehad. Uitkeringsgerechtigden van 57½ jaar en ouder waren eerder vrijgesteld van de sollicitatieplicht. Sinds 1 januari 2004 is deze plicht voor oudere werkzoekenden opnieuw van kracht geworden.

Onlangs heeft ook de OECD gewezen op het belang van arbeidsparticipatie van ouderen. Dit naar aanleiding van een onderzoek naar arbeidsmarktperspectieven van ouderen dat de OECD in de periode 2004-2005 heeft gedaan. Deze organisatie heeft de Nederlandse regering geadviseerd het re-integratieproces van ouderen te versterken. In reactie op deze aanbeveling heeft de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de Tweede Kamer toegezegd onderzoek te laten doen naar succesvolle re-integratiemethoden voor oudere werkzoekenden. De staatssecretaris wil deze vervolgens onder de aandacht brengen van opdrachtgevers en uitvoerders van re-integratie, zodat de gevonden praktijkvoorbeelden als *role model* voor de diverse actoren kunnen fungeren. De onderzoeksbureaus Meccano en Ipso Facto hebben dit inventariserend onderzoek voor het ministerie van SZW uitgevoerd.

---

<sup>1</sup> *Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg*, SER-advies 2005/2, Den Haag 2005

## Over good practices

Er wordt de laatste tijd veel gebruik gemaakt van succesvolle praktijkvoorbeelden of *good practices* om innovaties op diverse beleidsterreinen op te sporen en aan de betreffende sectoren tot voorbeeld te stellen. Bij het benutten van good practices moet onderscheid gemaakt worden tussen twee typen good practices, namelijk:

1. good practices als inspirerend voorbeeld;
2. good practices als voorbeelden van succesvolle werkwijzen/methoden.

Het onderscheid tussen de typen good practices is van wezenlijk belang. De *inspirerende voorbeelden* dienen met name om belangstellenden, die iets willen of 'moeten' met een onderwerp, over de streep te trekken. De voorbeelden laten zien dat successen mogelijk zijn en dat de inspanningen die hiervoor geleverd moeten worden op kunnen wegen tegen de resultaten.

Uit de literatuur blijkt echter dat het werken met good practices, met name bedoeld is om bepaalde *succesvolle werkwijzen en methodieken* van de ene op de andere organisatie over te dragen. Een good practice betreft dan ook veelal geen volledig initiatief of project, maar een of meer aspecten ervan. Een project kan derhalve ook meer dan één good practice omvatten, bijvoorbeeld ten aanzien van de begeleiding van werkzoekenden én ten aanzien van de werving van arbeidsplaatsen bij werkgevers. In deze rapportage zullen zowel inspirerende voorbeelden als succesvolle werkwijzen en methoden gepresenteerd worden. De diverse werkwijzen en methoden komen aan de orde in de afzonderlijke hoofdstukken in deel I. In deel II worden de gehele projecten en initiatieven als inspirerend voorbeeld gepresenteerd.

## Good practices re-integratie werkzoekende ouderen, een eerste begin

Achtergrond van het onderzoek vormt de relatief beperkte ervaring in Nederland met de re-integratie van oudere werkzoekenden. Dit impliceert dat er op dit moment een beperkt aantal voorbeelden te vinden is. Bovendien valt nog te bezien óf de beschikbare voorbeelden ook *goede*, effectieve voorbeelden zijn. Veel initiatieven voor oudere werkzoekenden zijn immers in ontwikkeling, waardoor zij nog niet op hun effect, succesvolle re-integratie, beoordeeld kunnen worden.

Om aan dit knelpunt in het onderzoek enigszins het hoofd te bieden,

zijn twee expertmeetings georganiseerd waarin de vraag is besproken of de gevonden voorbeelden als kansrijk beoordeeld kunnen worden, ofwel: de potentie van een good practice hebben. Zo kan in deze rapportage toch een eerste begin worden gemaakt met de presentatie van *good practices* van de re-integratie van oudere werkzoekenden.

## Het onderzoek

Het in kaart brengen van *good practices* begon met het opsporen van zo veel mogelijk initiatieven op het terrein van re-integratie van oudere werkzoekenden. Via netwerken van re-integratiebedrijven, opdrachtgevers (UWV, CWI en gemeenten) en via een sneeuwbal-aanpak zijn initiatieven voor werkzoekende ouderen opgespoord. Dit niet met de intentie een uitputtend overzicht van projecten en initiatieven op te stellen, maar een eerste beeld te kunnen geven van de praktijk van de re-integratie van oudere werkzoekenden.

In de eerste expertmeeting is de selectie van te beschrijven initiatieven gemaakt. Tijdens de tweede expertmeeting is vervolgens gesproken over de mogelijke effectiviteit van de initiatieven en de voorwaarden voor de overdracht ervan.

Voor een overzicht van de deelnemers aan de expertmeetings verwijzen we naar de bijlage.

Bij het beschrijven en analyseren van de praktijkvoorbeelden hebben vervolgens de volgende vragen centraal gestaan:

- 1 *Op welke manier dragen re-integratie-initiatieven voor oudere werkzoekenden bij of kunnen zij bijdragen aan de uitstroom van oudere werkzoekenden naar betaalde arbeid of sociale participatie?(de aansluiting van de initiatieven op de onderliggende problematiek)*
- 2 *Welke organisatorische en uitvoerings(technische) elementen zijn effectief bij de inrichting van de initiatieven? (de inrichting van de initiatieven)*
- 3 *Hoe zijn de geslaagde initiatieven/ goede praktijkvoorbeelden zo effectief mogelijk overdraagbaar op andere organisaties?(de voorwaarden voor overdracht van kennis en ervaringen uit de initiatieven)*

Ter beantwoording van de eerste onderzoeksvraag is geen uitgebreid onderzoek gedaan naar de re-integratieproblematiek van ouderen. Dat was niet de insteek van het project. Er is met name gekeken naar de impliciete en expliciete re-integratieknelpunten van oudere



werkzoekenden waarop men in de reeds ontwikkelde initiatieven anticipeert of wil anticiperen. Daarvoor is gesproken met betrokkenen bij de betreffende initiatieven en zijn de beschikbare documenten bestudeerd. Vervolgens zijn de resultaten van deze onderzoeksactiviteiten voorgelegd aan de praktijkdeskundigen in de expertmeeting. Ook de aspecten van de inrichting van de initiatieven voor oudere werkzoekenden zijn op deze manier verkregen en gewogen.

## Re-integratieproces als basis voor de opbouw van de rapportage

Uit de inventarisatie van de praktijkvoorbeelden en de expertmeetings blijkt dat extra aandacht voor de positie van de oudere werkzoekende noodzakelijk wordt geacht in alle fasen van het re-integratieproces. In de voorliggende rapportage vormt het re-integratieproces dan ook het uitgangspunt van de beschrijving van de good practices. Aan elke fase van het proces wordt een hoofdstuk besteed. Steeds wordt eerst de reguliere gang van zaken beschreven, vervolgens volgen de gesignaleerde knelpunten die zich in het bijzonder bij de re-integratie van oudere werkzoekenden voordoen en daarna de hiervoor gevonden oplossingen in de praktijk. De hoofdstukken worden afgesloten met een korte beschouwing van de randvoorwaarden voor de oplossingen en de conclusies. Deze inhoudelijke hoofdstukken vormen, gezamenlijk met het conclusiehoofdstuk *deel I* van de rapportage. In de inhoudelijke hoofdstukken wordt regelmatig verwezen naar de projecten waaruit de diverse werkwijzen en methodieken afkomstig zijn. In *deel II* worden deze initiatieven afzonderlijk beschreven. Zo kan de lezer de beschreven methodiek of werkwijze in de context van het gehele initiatief nalezen.

Het ordenen van de rapportage aan de hand van het reguliere re-integratieproces kon op verschillende manieren gebeuren, omdat ook het re-integratieproces op verschillende manieren kan worden onderverdeeld in fasen of stappen. Er bestaat geen blauwdruk voor de re-integratie van verschillende doelgroepen. Bovendien zijn er diverse ontwikkelingen die het individuele karakter van het proces vergroten, zoals de werkwijze waarbij de re-integratieactiviteiten worden afgestemd op beschikbare vacatures. Of de toenemende invloed van de cliënt op de invulling van het re-integratieproces via de individuele re-integratieovereenkomst (IRO). Gemeenten werken veelal vanuit een 're-integratieladder', waarbij de inzet van re-

integratie-instrumenten wordt afgestemd op de afstand van de cliënt tot de arbeidsmarkt. Meestal worden daarbij vier treden onderscheiden. De treden lopen van zorg- of hulpverlening voor cliënten met ernstige beperkingen, via sociale activering en arbeidsactivering naar arbeidstoeleiding voor mensen die met enige ondersteuning in staat zijn reguliere arbeid te verrichten.

Voor de opbouw van de rapportage hebben wij gekozen voor de chronologische benadering van de stappen die de werkzoekende doorloopt vanaf de inschrijving bij CWI tot de feitelijke re-integratie op de arbeidsmarkt. Het re-integratieproces kent in zijn algemeenheid vijf stappen. Het proces begint met de intake- en diagnosefase bij het CWI. Na de intake kan de cliënt, al dan niet met behulp van een aantal praktische instrumenten, aan de slag gaan met zijn eigen re-integratie. Blijkt de re-integratie van de cliënt gecompliceerd, dan wordt de begeleiding intensiever en wordt, na advies van de CWI, een re-integratietraject vastgesteld door UWV of de gemeente (stap 2). De derde stap bestaat uit de uitvoering van het traject, waarin de werkzoekende de steun en faciliteiten krijgt om zijn vaardigheden en kwalificaties te verbeteren en zo zijn afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Daarna kan stap 4 richting werkgevers worden gezet. Mocht deze niet leiden tot het verkrijgen van een betaalde baan of zijn er bijzondere omstandigheden, dan zal, in de laatste stap van het traject gezocht worden naar alternatieve arbeidsmogelijkheden.

In Figuur 1 is schematisch de opbouw van de rapportage weergegeven aan de hand van de chronologische stappen van de werkzoekende. Daarbij is in kolom twee al schematisch te zien op welke hoofdknelpunten voor ouderen in de gevonden praktijkvoorbeelden wordt geanticipeerd en, in kolom drie, welke oplossingen zijn gekozen.

Aan het slot van deel I van de rapportage worden in hoofdstuk 7 de conclusies op grond van de eerste good practices voor oudere werkzoekenden getrokken, waarbij tevens wordt ingegaan op de voorwaarden voor overdracht. Het gaat om de eerste voorzichtige conclusies op grond van een beperkt aantal praktijkvoorbeelden die in een zeer uitlopend stadium van ontwikkeling verkeren. We zijn hierbij terughoudend met het benoemen en waarderen van de effectiviteit van de gevonden praktijkoplossingen. De betrokkenen zijn daar zelf veelal explicieter in, maar er is meestal geen gedegen onderzoek gedaan naar de (betrouwbaarheid van) de gerapporteerde resultaten.

Bovendien zijn van diverse projecten nog geen definitieve resultaten bekend. Vaak gaat het om *voorlopers*, die kunnen uitgroeien tot aanjagers van nieuwe activiteiten op dit terrein.

Aan het slot van dit inleidende hoofdstuk nog het volgende. In principe gaat het in het beleid van het ministerie om het verbeteren van arbeidsmarktkansen van werkzoekenden van 50 jaar en ouder. De in dit onderzoek beschreven praktijkvoorbeelden kennen soms een enigszins andere doelgroep, hetgeen voor de voorbeeldwerking van de gevonden good practices waarschijnlijk weinig verschil uitmaakt.

*Figuur 1 Opbouw van de rapportage*

<b>Fase in re-integratie</b>	<b>Knelpunten oudere werkzoekenden</b>	<b>Praktijkoplossingen</b>	<b>D e  r a n d v o o r w a a r d e n</b>
<i>Intake en diagnose (H.2)</i>	Onjuiste inschatting afstand arbeidsmarkt	Ketensamenwerking Voorlichting professionals EVC in kaart brengen	
↓			
<i>Vaststellen van een trajectplan (H.3)</i>	Persoonlijke belemmeringen werkzoekenden, zoals negatief zelfbeeld	Empowerment	
↓			
<i>Trainen/kwalificeren (H.4)</i>	Onbekendheid werkzoekenden met huidige arbeidsmarkt	Gerichte ondersteuning bij sollicitaties	
↓			
<i>In contact komen met werkgevers/ bemiddeling (H.5)</i>	Vooroordelen werkgevers en beperkte netwerken werkzoekenden	Benutten bestaande - en opzetten nieuwe netwerken	
↓			
<i>Op zoek naar alternatieven (H.6)</i>	Weinig ervaring met alternatieve mogelijkheden	ZZP Vrijwilligerswerk	

## Deel I Op zoek naar good practices



## 2. De intake en diagnose

### De reguliere gang van zaken

Elke niet-werkende werkzoekende wendt zich in principe in eerste instantie tot het CWI om een start te maken met zijn re-integratie. In een eerste gesprek met de CWI-adviseur wordt de persoonlijke situatie doorgesproken en wordt een inschatting gemaakt van de mogelijkheden en kansen bij het zoeken en vinden van werk.

Vervolgens is het aan de cliënt om zijn re-integratieactiviteiten verder vorm te geven, al dan niet met de praktische ondersteuning van een aantal CWI-diensten.

Als de werkzoekende er niet in slaagt om binnen zes maanden werk te vinden, stelt het CWI een re-integratieadvies op dat zij doorstuurt naar de instantie die verder verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de re-integratie: UWV of de Sociale Dienst van de gemeente. Het advies behelst in hoofdlijnen een inschatting van de afstand tot de arbeidsmarkt van de cliënt (de zogenoemde fase-indeling) en de noodzakelijk geachte ondersteuning voor de cliënt bijvoorbeeld in de vorm van een opleiding, cursus of training. De betreffende instantie beslist vervolgens over het verdere re-integratieprogramma van de cliënt.

CWI kan ervoor kiezen eerder dan na zes maanden een re-integratieadvies naar de instantie toe te sturen als zij verwacht dat de afstand van de cliënt tot de arbeidsmarkt zo groot is, dat hij op korte termijn geen werk zal vinden. De betreffende instantie kan besluiten het re-integratietraject vervroegd in te zetten.

### Knelpunten bij re-integratie van oudere werkzoekenden

In de expertmeetings is ingegaan op de vraag hoe in het eerste contact met de werkzoekende een inschatting wordt gemaakt van zijn afstand tot de arbeidsmarkt en de daaraan al dan niet te koppelen re-integratieactiviteiten. Voor oudere werkzoekenden worden in het reguliere proces de volgende knelpunten gesignaleerd.

#### *1 Rigide fase-indeling*

Een van de gesignaleerde knelpunten is dat de afstand tot de arbeidsmarkt van oudere werkzoekenden vaak als klein wordt ingeschat vanwege de recente, meestal uitgebreide werkervaring. Het gevolg is dat veel oudere werkzoekenden in eerste instantie niet in

aanmerking worden gebracht voor extra ondersteuning bij de re-integratie. Deze inschatting van de afstand tot de arbeidsmarkt wordt echter door de deskundigen veelal als onterecht beschouwd, omdat deze groep werkzoekenden met andere arbeidsmarktproblemen kampt. Zo hebben zij vaak verouderde diploma's en is het onduidelijk of de ervaring van de werknemer op de arbeidsmarkt wel op zijn juistheid en waarde zal worden ingeschat.

Anders gezegd: de diagnosefase wordt in de praktijk, zo is het algemene gevoel onder de geraadpleegde deskundigen, vaak rigide toegepast, waarbij *het toepassen van het systeem* (fase-indeling) prevaleert boven het adequaat reageren op de arbeidsmarktproblemen van oudere werkzoekenden. Onbekendheid met de arbeidsmarktproblematiek van ouderen bij uitvoeringsinstanties werkt in dat geval in het nadeel van de oudere werkzoekenden.

## *2 Onjuiste inschatting van kwaliteiten*

Het tweede knelpunt in de intake- en diagnosefase is de onjuiste inschatting van de kwaliteiten van de oudere werkzoekende bij het opstellen c.q. beoordelen van het re-integratie-advies. Zijn diploma's zijn verouderd en het is onduidelijk hoe de ervaring van de cliënt mee te wegen en te benutten in het vervolg van het re-integratietraject. Uit de expertmeeting blijkt dat de diverse instanties op dit probleem (nog) geen antwoord hebben, omdat men in het verleden de oudere werkzoekenden niet als doelgroep onderkende.

## De praktijkoplossingen

### *1 Re-integratie van oudere werkzoekenden als ketenvraagstuk*

Dat diverse partijen uit *de keten* samenwerken bij de re-integratie van oudere werkzoekenden is niet verwonderlijk. Hun re-integratie verloopt doorgaans vrij moeizaam, waardoor het vaak voorkomt dat diverse ketenpartners met dezelfde werkzoekende te maken krijgen. Samenwerking van de diverse partners kan er voor zorgen dat het re-integratieproces doelmatiger en doeltreffender verloopt. Hierbij lijken twee opties te bestaan.

### *Ketenversnelling*

De eerste optie bestaat eruit dat al in de eerste zes maanden nadrukkelijk wordt gezocht naar de beste regisseur voor de werkzoekende. Aangezien van veel oudere werkzoekenden verondersteld kan worden dat zij niet binnen zes maanden zullen

reïntegreren, kan er voor gekozen worden deze selectie snel te maken en de regie voor de moeilijk te reïntegreren werkzoekende (fase 2/3/4) al veel eerder dan na zes maanden van CWI over te dragen naar UWV of de gemeente.

In Utrecht organiseert het CWI in het kader van het *ketenproject integrale wijkaanpak* een workshop voor oudere werkzoekenden. De workshop is primair bedoeld als ondersteuning voor de cliënt, maar biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om zicht te krijgen op de groep deelnemers uit het project. In de workshop kan blijken dat iemand een grote afstand heeft tot de arbeidsmarkt. Hij kan dan bijvoorbeeld al in korte tijd worden overgedragen aan een re-integratiecoach van UWV.

### *Geen organisatiegebonden consultants*

Een tweede optie wordt gehanteerd in het project *Eigen Werk* in Amsterdam. In dat project participeert één adviseur van elke ketenpartner (gemeente, UWV en CWI). Zij begeleiden elk een aantal deelnemers bij hun re-integratie, ongeacht of deze formeel 'hun' cliënten zijn, gezien de uitkeringspositie of afstand tot de arbeidsmarkt. De kosten van de begeleiding worden door de drie ketenpartners gezamenlijk gedragen. Het toeleidingstraject van de betreffende deelnemer wordt uit de betreffende UWV- of gemeentemiddelen betaald.

## *2 Professionals voorlichten*

### *Scholing voor professionals CWI, UWV en gemeenten*

Voor de juiste diagnose van de afstand tot de arbeidsmarkt is het van belang dat de betrokken professionals voldoende zicht hebben op de arbeidsmarktproblematiek van de oudere werkzoekende. In het project *Ouderen aan de slag* in Flevoland, is een deel van het project gewijd aan voorlichting aan de adviseurs van de CWI's en de casemanagers/consultants van UWV en gemeenten. In de voorlichting wordt een algemeen beeld geschetst van de situatie van oudere werklozen. Vooroordelen over verzuimrisico's, verminderde productiviteit, etcetera worden weerlegd met bestaande onderzoeken. Ook reële bezwaren van werkgevers, zoals hogere loonkosten of fysieke belastbaarheid, krijgen de aandacht. Ook in de *VIP-methodiek* vormt de scholing van uitvoerende functionarissen een belangrijk onderdeel.

## *3 Erkenning van Elders Verworven Competenties*

In diverse projecten is inmiddels geëxperimenteerd met het in kaart brengen van de elders verworven competenties van oudere



werkzoekenden (EVC). De EVC's worden op verschillende manieren toegepast: ten behoeve van de diagnose, in bijvoorbeeld de *VIP-methodiek en Eigen Werk*, of ter ondersteuning van de empowerment van de cliënt bij bijvoorbeeld *Ouderen aan de Slag*.

#### *De randvoorwaarden*

Uit de ervaringen in de diverse projecten valt af te leiden dat de re-integratie van oudere werkzoekenden sterk gebaat is bij samenwerking in de keten. Deze samenwerking zal de organisatorische belemmeringen en knelpunten bij overdracht van de klant naar de diverse partners moeten voorkomen. Even belangrijk is het dat de partners onbevooroordeeld en vanuit hetzelfde informatieniveau de algemene en de individuele problematiek van de oudere werkzoekende op de arbeidsmarkt benaderen.

### De analyse en conclusies

De intake- en diagnosefase vormt de basis voor verdere re-integratieactiviteiten. In de praktijk worden daarbij vaak standaard werkwijzen en methoden toegepast, die voor oudere werkzoekenden niet of onvoldoende geschikt zijn. Een voorbeeld daarvan is de huidige fase-indeling, die geen antwoord lijkt te bieden op de complexe arbeidsmarktproblematiek van ouderen.

Projecten waarin niet gedacht wordt vanuit een 'rigide' fase-indeling, maar waarbij, in samenwerking tussen de diverse partners, oudere werkzoekenden een adequaat aanbod wordt gedaan, lijken dan ook de meeste kans op succes te hebben. Het project *Eigen Werk* in Amsterdam is hier een sterk voorbeeld van.

Een belangrijke succesvoorwaarde is dat de betrokken professionals voldoende op de hoogte zijn van de specifieke belemmeringen en kansen van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Een goed ontwikkelde methodiek voor het benoemen en benutten van elders verworven competenties van ouderen kan de effectiviteit van het re-integratiebeleid voor ouderen aanzienlijk verbeteren. De deelnemers aan de expertmeeting wijzen er wel op dat het van belang is om bij de toepassing van EVC duidelijk te communiceren met de klant over het doel ervan. Een EVC-test kan, zo verwoordt één van de experts, gebruikt worden als diagnose-instrument of als *mattenklopper*. Dat laatste is het geval als de toepassing van EVC leidt tot minder ondersteuning bij de re-integratie. Een en ander vraagt niet alleen om goede gevalideerde methoden voor het meten van EVC's, maar ook om een zorgvuldige implementatie in het uitvoeringsproces.

### 3. Het vaststellen van een trajectplan

#### De reguliere gang van zaken

Na de overdracht van de cliënt van CWI naar UWV of de gemeente, krijgt de cliënt te maken met de casemanager bij deze instantie. De casemanager (*re-integratiecoach, arbeidsdeskundige of consulent*) draagt er in veel gevallen zorg voor dat de cliënt in contact komt met een re-integratiebedrijf (RIB). In overleg met de cliënt stelt het RIB een re-integratietraject op en legt dit ter goedkeuring voor aan de casemanager. Het trajectplan kan allerlei onderdelen bevatten, van aanvullende scholing tot en met een concrete vaardigheidstraining. De centrale rol van de RIB's in het gehele re-integratieproces lijkt overigens af te nemen, doordat casemanagers en cliënten zelf de regierol meer en meer naar zich toe trekken. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval bij de toepassing van de Individuele re-integratie overeenkomst (IRO), waarbij cliënten zelf hun RIB uitkiezen en in samenwerking hiermee het re-integratietraject opstellen. Ook de re-integratiecoach van UWV begeleidt de cliënt vooral zélf, in plaats van dat hij deze taak aan een RIB overdraagt. Dit laatste gebeurde in het verleden haast standaard toen de re-integratiecoach nog *casemanager* was.

#### Knelpunten bij re-integratie van oudere werkzoekenden

Na de diagnose van de afstand tot de arbeidsmarkt wordt een inschatting gemaakt van de benodigde steun en maatregelen om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. Uit de expertmeeting en de onderzochte initiatieven blijken met name *persoonlijke* knelpunten de eerste belangrijke drempel te vormen voor succesvolle re-integratie op de arbeidsmarkt. Het zijn de knelpunten die in het begin van het re-integratietraject mogelijk met gerichte ondersteuning en coaching kunnen worden teruggedrongen.

Het gaat om de volgende persoonlijke knelpunten:

##### 1. *Negatief zelfbeeld*

Over oudere werknemers op de arbeidsmarkt leven vele opvattingen: ze zijn duur, weinig flexibel en hebben een grote kans op uitval door ziekte en arbeidsongeschiktheid. Zeker sinds de invoering van de uitgebreide loondoorbetalingverplichting bij ziekte brengen ouderen voor werkgevers, zo is het beeld, extra financiële risico's met zich

mee. Er zijn aanwijzingen dat dit negatieve beeld van de oudere werknemer niet klopt, maar het is hardnekkig en de arbeidsmarkt reageert hierop. Werkgevers nemen maar weinig oudere werkzoekenden aan. En zo ontstaat een vicieuze cirkel waarbij we oudere werkzoekende het negatieve beeld over zichzelf en zijn collega-werkzoekenden overneemt en met weinig zelfvertrouwen aan het re-integratieproces begint.

Het beperkte zelfvertrouwen wordt versterkt door de recente ervaring die veel oudere werkzoekenden hebben opgedaan. Na een lange carrière, voor de huidige generatie ouderen vaak bij één en dezelfde werkgever, is men *op straat gezet*, soms met het pensioen of de VUT in zicht. Voor velen is dit een zware slag. Het vertrouwen in de eigen competenties, maar ook in werkgevers, collega's en andere betrokkenen heeft een flinke deuk opgelopen. Men moet vervolgens afscheid nemen van een beroep en een bedrijf, waarmee men zich lange tijd, soms het hele arbeidzame leven, vereenzelvigd heeft. Oudere werkzoekenden, zo menen de deskundigen, komen dan ook regelmatig in een *rouwproces* terecht. Het probleem is dat zij nauwelijks tijd hebben om het verlies te verwerken, want hoe langer men wacht met de re-integratie hoe kleiner de kans op terugkeer naar de arbeidsmarkt.

De deelnemers aan de expertmeeting geven aan dat een deel van de werkzoekenden inderdaad het verlies niet verwerkt en zich daardoor met een verkeerde instelling meldt op de arbeidsmarkt. Men wil vasthouden aan de oude status en komt met onmogelijke eisen ten opzichte van potentiële nieuwe werkgevers. Het zijn vaak ook die ouderen die de ernst van hun arbeidsmarktsituatie niet inzien en niet bereid zijn deel te nemen aan projecten om de kansen op de arbeidsmarkt te verbeteren.

## *2. Te beperkte arbeidsmarktorientatie*

Een ander knelpunt is volgens de deskundigen gelegen in het feit dat veel oudere werkzoekenden geen duidelijk beeld hebben van de huidige arbeidsmarkt. Zij gaan op zoek naar een baan of naar arbeidsvoorwaarden die niet (meer) bestaan. Het belemmert hen om snel en adequaat op hun nieuwe situatie in te spelen.

## *3. Onduidelijkheid over de waarde van diploma's en over de rechtspositie*

De activiteit richting de arbeidsmarkt van oudere werkzoekenden wordt verder regelmatig belemmerd door onduidelijkheid en onzekerheid over hun actuele status. Zo is evident dat de diploma's

die men gehaald heeft niet meer *up to date* zijn. Ook is er vaak onduidelijkheid over de gevolgen van werkloosheid en het aanvaarden van ander werk, bijvoorbeeld voor de opbouw van pensioen of de gevolgen van het aanvaarden van werk met een inkomen dat aanzienlijk lager is dan voorheen. De onzekerheid en onduidelijkheid over dit soort zaken leidt dan mogelijk tot apathie zowel ten opzichte van een potentiële nieuwe werkgever als ten opzichte van de uitvoerende instanties.

## De praktijkoplossingen

### *Algemeen*

Gegeven de in de persoon gelegen belemmeringen, wordt in de gevonden initiatieven voor oudere werkzoekenden veelal eerst stil gestaan bij de empowerment van de cliënt alvorens over te gaan tot het opstellen en volgen van een re-integratietraject. Daarbij geven de deelnemers aan de expertmeeting aan dat het proces van empowerment in een haast vaste volgorde dient te gebeuren:

1. (rouw)verwerking
2. arbeidsmarktvisie verbreden, competenties en re-integratiemogelijkheden benoemen
3. actie

De aanpak is hierbij steeds enthousiasmerend, maar ook confronterend om zo daadwerkelijk een verandering in de opstelling van de werkzoekende te bereiken.

### *1. Gezamenlijke bijeenkomsten*

Gezamenlijke bijeenkomsten van werkzoekende ouderen vormen een belangrijke schakel in de onderzochte re-integratie-initiatieven. Ten behoeve van de empowerment van deelnemers zijn hiervoor verschillende werkvormen ontwikkeld. (*Eigen Werk, Ketenaanpak, Longa Vita, Ouderen aan de slag in Flevoland, Renewal Enterprises, VIP, Werk met Ervaring*). De bijeenkomsten maken, zeker in het begin van de projecten, een substantieel deel uit van de tijdsbesteding van de kandidaten. Zoals bijvoorbeeld bij *Eigen Werk* in Amsterdam: Van de kandidaten wordt verwacht dat ze 32 uur per week aan het project besteden. De eerste drie maanden van het project komen de deelnemers iedere week een vast dagdeel bijeen voor een training, workshop of expertmeeting. Daarnaast vinden er ook nog coachingsbijeenkomsten plaats in kleine groepen van zes deelnemers.

De workshops of gezamenlijke bijeenkomsten zijn gericht op diverse

aspecten:

- **Verwerking van het ontslag.** Stap 1 in het hele proces van empowerment is verwerking van het ontslag en het omgaan met de situatie om werkloos te zijn;
- Tijdens de workshops wordt regelmatig ook ingegaan op het zelfbeeld van de oudere werkzoekende die regelmatig of een te **negatief beeld** heeft van zijn mogelijkheden op de arbeidsmarkt of te weinig flexibel is en niet bereid is *weg te gaan van de gebaande paden*<sup>2</sup>;
- In een enkele workshop is ook de **bewustwording** dat leeftijd een handicap kan zijn op de arbeidsmarkt en hoe je daar mee om moet gaan een onderwerp (*Werk met ervaring!*).

## 2 *Individuele coaching*

Naast de gezamenlijke bijeenkomsten is in diverse projecten en initiatieven ook aandacht voor persoonlijke coaching. De persoonlijke coach is er enerzijds om de cliënt persoonlijke feedback en ondersteuning in zijn traject te bieden, aan de andere kant kan hij een vinger aan de pols houden ten aanzien van de voortgang van de uitvoering van het traject van zijn cliënt. In een aantal gevallen is voor de doelgroep een aparte coach vrijgemaakt of aangesteld (*Ouderen aan de slag Flevoland, Eigen Werk*).

## 3 *Ontdekken van de eigen competenties*

Gedurende of na de fase van verwerking richten diverse initiatieven ruimte in voor de deelnemers om zicht te krijgen op de eigen competenties. In de methodiek *Veertigers in Progress* gebeurt dit aan de hand van formele testen, die door een consultant worden afgenomen, geanalyseerd en nabesproken met de cliënt. Naast de empowerment die dit de cliënt kan opleveren, bieden de tests ook een mogelijkheid voor diagnose voor de betreffende instanties (zie hoofdstuk 2). In andere projecten vinden meer 'luchtige' activiteiten plaats om stil te staan bij de eerder verworven competenties. Zo wordt in *Werk met Ervaring* door de deelnemers een Competentiepaspoort opgesteld. De cliënt vult het paspoort zelf in. Het bevat een overzicht van niet alleen de opleidingen en de werkervaring in strikte zin, maar tevens van de in de loop der jaren gegroeide vaardigheden in het gezin, het verenigingsleven, liefhebberijen, maatschappelijke activiteiten, enzovoort. De competentiepaspoorten worden gebruikt in de gesprekken om zich in korte tijd, gericht en adequaat aan werkgevers te presenteren.

---

<sup>2</sup> Dit is niet voor niets de titel van een workshop voor oudere werkzoekenden van Agens.

Bij uitzendbureau *Senior Werkt* wordt cliënten eveneens gevraagd hun competenties te inventariseren. Vervolgens worden deze samen met een consulent besproken. *Senior Werkt* spreekt dan ook niet van competenties *testen*, maar van competenties *toetsen*, als onderdeel van de empowerment van cliënten. Sinds kort heeft ook het *competentie test centrum* van CWI een aparte *tool* voor oudere werkzoekenden.

#### 4 *Verbreding van de kijk op de arbeidsmarkt*

Als laatste stap in het proces van empowerment kan de actieve oriëntatie op de arbeidsmarkt worden genoemd. Met name op Internet zijn diverse hulpmiddelen beschikbaar om de eigen kansen op de arbeidsmarkt, in het vorige of een nieuw beroep in te schatten. Het CWI heeft hiervoor bijvoorbeeld een Internettool beschikbaar op de site *Werk.nl/45+*.

#### 5 *Bieden van duidelijkheid over de rechtspositie*

Evenals de informatie over de arbeidsmarkt is er ook de nodige informatie beschikbaar over de rechts- en inkomenspositie van werkzoekenden. Zo geeft de organisatie *WerkWijzer* veel informatie uit om ouderen te ondersteunen bij hun oriëntatie op (terugkeer naar) de arbeidsmarkt. In diverse initiatieven wordt ook aan dit aspect in een workshop aandacht gegeven. Deze zijn enerzijds soms weliswaar technisch van aard, maar zijn ook bedoeld om de werkzoekende te ondersteunen en onduidelijkheden en angsten weg te nemen. Het wegnemen van deze bezorgdheid over het inkomensgedeelte geeft, zo is de gedachte, deelnemers de benodigde rust om verder te kunnen gaan met het op zoek gaan naar werk (*Ketensamenwerking Utrecht*).

### De randvoorwaarden

Het succes van gerichte ondersteuning aan oudere werkzoekenden hangt af van een aantal randvoorwaarden. In de diverse praktijkvoorbeelden zijn de volgende twee randvoorwaarden uitgewerkt

- In contact komen met oudere werkzoekenden
- het koppelen van de geschikte professionals aan het initiatief c.q. de doelgroep

Op beide randvoorwaarden gaan we kort in.

#### 1 *In contact komen met oudere werkzoekenden*

Wie het belang onderkent om oudere werkzoekenden specifieke

begeleiding of initiatieven te bieden, moet zich af vragen hoe deze cliëntengroep te bereiken. In een reeds afgerond project *FAVOR* komt men tot de conclusie dat het voor voldoende deelname aan een project niet toereikend is om de kaartenbakken van uitkeringsinstanties door te lopen. Er moet meer gebeuren. Over het algemeen worden oudere werkzoekenden via de CWI's en UWV aangemeld voor de projecten voor oudere werkzoekenden. Het gaat in principe om de werkzoekenden die actief in contact zijn met de instanties. Maar diverse projecten kiezen ervoor om voor de projecten extra aandacht te vragen bij de professionals die contact hebben met de oudere werkzoekenden. Het project *Eigen Werk* houdt presentaties voor re-integratiecoaches en casemanagers op vestigingen van de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente, CWI en UWV, waarbij ook een promotionele DVD wordt getoond om een impressie te geven van het project. Alle toeleiders krijgen folders en aanmeldingsformulieren en ook de vaardighedenchecklist voor potentiële deelnemers. Andere projecten geven eveneens folders uit gericht op de tussenpersonen bij uitvoerende instanties. Ook in het project *Werk met ervaring* worden oudere werkzoekenden actief opgespoord en benaderd via UWV, CWI en re-integratiebureaus.

## *2 Geschikte uitvoerende professional(s) inzetten*

Uit de verschillende initiatieven blijkt dat de nodige tijd en energie wordt gestoken in het terugbrengen van het vertrouwen bij de oudere werkzoekende. Dit stelt niet alleen eisen aan de inrichting van initiatieven, maar ook aan de persoon van de betrokken uitvoerende professional(s).

### *Interne of externe professional?*

Bij de keuze van de professional die de oudere werkzoekende begeleiden, gaat het in de eerste plaats om de keuze tussen een externe en een interne professional. Bij de betreffende initiatieven zijn professionals uit de eigen organisatie(s) verantwoordelijk voor de uitvoering van het initiatief (*Eigen Werk, Ketensamenwerking Utrecht, Ouderen aan de slag in Flevoland*). Het project *Eigen Werk* schrijft een deel van haar succes toe aan de grote verantwoordelijkheid van de 'eigen' professionals in het project. Daarvoor zijn verschillende verklaringen denkbaar, zoals de korte lijnen naar en de grotere betrokkenheid van de eindverantwoordelijke uitvoerende organisaties.

### *Heeft de oudere professional de voorkeur?*

Uit diverse initiatieven komt de werkwijze naar voren om de begeleiding en coaching door oudere medewerkers te laten plaatsvinden. De betreffende professionals geven aan in hun praktijk regelmatig de meerwaarde hiervan te ervaren (*'Ouderen aan de Slag in Flevoland'* en *'Voorbeeld werkadviser 45+ cliënten'*). Maar alleen het inzetten van de oudere begeleider is nog niet voldoende, zoals blijkt uit het *project Eigen Werk Amsterdam*. De projectadviseurs zijn daar materiedeskundige, coach en trainer, hetgeen als een van de succesfactoren van het project wordt gezien. Dat betekent dat de begeleider ook nadrukkelijk voor zijn taak geschoold moet worden. Het succes van de diverse projecten wordt dan ook mede bepaald door de specifieke opleiding die de betrokken medewerkers hebben gekregen. Daarbij gaat het zowel om de methodische training, zoals de training voor het uitvoeren van de methodiek (vgl. *VIP methodiek*), als om training en opleiding op het terrein van de relevante wet- en regelgeving.

## De analyse en conclusies

In de expertmeetings en de onderzochte initiatieven wordt het belang van empowerment uitermate hoog geschat. De deelnemers onderschrijven de volgorde die in de diverse projecten wordt gekozen ten aanzien van de empowerment, namelijk dat eerst veel tijd en aandacht aan de verwerking van ontslag en werkloosheid moet worden besteed, dat er daarna ruimte moet zijn voor een hernieuwde oriëntatie op de arbeidsmarkt en dat daarna de eerste activiteiten gericht op nieuwe beroepen en sectoren kunnen worden gestart. De deelnemers aan de expertmeeting vinden het belangrijk om voor de empowerment veel gebruik te maken van groepsbijeenkomsten. Niet alleen om ervaringen te delen, maar ook, omdat deelnemers in deze groepen er niet voor blijken te schromen om de collega's op hun opstelling ten opzichte van re-integratie aan te spreken en, waar nodig, op sleeptouw te nemen.

Een ervaringsdeskundige deelnemer: "wat belangrijk is, is dat je geen schaamtegevoel hebt tegenover de mensen waarbij je je bevindt. Als je als werkzoekende gaat praten over werk zoeken, werkt het perfect als er iemand tegenover je zit die in dezelfde situatie heeft gezeten, want die kan door de flauwekul heen prikken. Die geef jij het recht om dat te doen".

Aan de andere kant meent één van de professionals: "Oudere werkzoekenden zijn in het algemeen niet gewend aan bijeenkomsten waarbij hun attitude aan de orde komt. Om te voorkomen dat deze zich kwetsbaar en 'te kijk gezet' voelt, wordt hij bij ons gedurende



het traject wel voorbereid op de gezamenlijke trainingen”.

De meer instrumentele elementen van de ondersteuning van werkzoekenden (in kaart brengen van competenties, verbreding van de kijk op de arbeidsmarkt en inzicht in de rechts- en inkomenspositie) worden door de deelnemers aan de expertmeeting eveneens als belangrijk beschouwd. Over de effectiviteit van deze onderdelen afzonderlijk is het (nog) niet goed mogelijk uitspraken te doen. Diverse ervaringsdeskundigen geven aan dat de instrumenten niet altijd zijn toegesneden op de bijzondere positie van ouderen op de arbeidsmarkt. Zo zijn diverse competentie- en beroepentests meer op jongeren gericht en lijken veel algemene websites voor werkzoekenden de oudere werkzoekende nog niet (volledig) als doelgroep te onderkennen.

Ten aanzien van de *randvoorwaarden* kunnen twee conclusies worden getrokken.

In de eerste plaats is het investeren in het benaderen van oudere werkzoekenden belangrijk. Het gaat in ieder geval om het voorlichten en enthousiasmeren van professionals die bij de uitoefening van hun vak direct contact hebben met werkzoekenden. Het lijkt van belang dat de uitvoerende professional zonder een selectie te maken de informatie doorgeeft aan de cliënt, waarna de oudere werkzoekende zelf de keuze maakt om van het aanbod gebruik te maken.

De tweede conclusie betreft de vraag of de begeleiding van de oudere werkzoekende het best door een oudere, ervaren professional kan gebeuren of dat dat niet uitmaakt. Hierover zijn de meningen van de deskundigen enigszins verdeeld. Met name van de kant van de ervaringsdeskundige cliënten wordt aangegeven dat het een absolute meerwaarde heeft om op deze doelgroep een oudere professional in te zetten.

Een ervaringsdeskundige deelnemer: “als een 35- jarige een oudere werkzoekende de maat moet nemen en in een hokje moet stoppen, zal deze ervoor zorgen in een verkeerd hokje terecht te komen. De werkzoekende voelt zich behoorlijk te grazen genomen door zijn vorige werkgever en zal het achterste van zijn tong niet laten zien aan een 35 jarige. Een leeftijdsgenoot krijgt ruimte om daar doorheen te prikken”.

## 4. Het trainen en kwalificeren

### De reguliere gang van zaken

Bij de uitvoering van het trajectplan voert de cliënt de voor hem opgestelde onderdelen uit (training, opleiding e.d.). Het kan daarbij gaan om individuele activiteiten als om groepsgewijze activiteiten. In de loop van het traject heeft hij contact met zijn begeleider bij het RIB en (per opdrachtgever verschillend) met zijn casemanager. Het RIB koppelt veelal de resultaten van de trajectonderdelen terug naar de opdrachtgever.

### Knelpunten bij re-integratie van oudere werkzoekenden

Uit de expertmeetings komen weinig knelpunten naar voren betreffende de training en kwalificatie van oudere werkzoekenden. In voorgaande hoofdstukken is ingegaan op het belang van het erkennen en benutten van elders verworven competenties van oudere werkzoekenden. Dit wordt in de praktijk kennelijk belangrijker en kansrijker beschouwd dan het (opnieuw) kwalificeren van oudere werkzoekenden.

De onbekendheid met de huidige arbeidsmarkt, wordt als enige knelpunt beschouwd waar het de kennis, ervaring en vaardigheden van oudere werkzoekenden betreft. De deskundigen geven aan dat met name de sollicitatievaardigheden extra aandacht behoeven. Te meer daar de concurrentie met jongeren groot is. Oudere werkzoekenden moeten op zoek gaan en getraind worden in manieren om zich ten opzichte van de jongere collega-werkzoekenden te onderscheiden. Algemene sollicitatietrainingen sluiten, zo is de overheersende opvatting, onvoldoende aan op de positie van de oudere werkzoekenden

### De praktijkoplossingen

#### *1. Individuele ondersteuning van zeer gerichte sollicitaties*

Uit de praktijk komen diverse voorbeelden van persoonlijke en gezamenlijke trainingen voor ouderen om zich als bijzondere kandidaat in sollicitatieprocedures te onderscheiden.

De individuele aanpak van één van de werkadviseurs van Agens (*voorbeeld werkadviseur 45+ cliënten*) is erop gericht om de werkzoekende te laten zoeken naar bijzondere wegen om in contact te komen met werkgevers met vacatures. De cliënten wordt min of

meer *afgeleerd* om standaard een x- aantal sollicitatiebrieven per week te versturen. Hiervoor komt, onderbegeleiding van de werkadviseur, een persoonlijk werkgeversgerichte benadering in de plaats.

### De randvoorwaarden

Ten aanzien van de randvoorwaarden voor de gevonden praktijkoplossing zij verwezen naar het vorige hoofdstuk, waarbij met name is ingegaan op de persoonlijke kenmerken van de werkadviseur.

### De analyse en conclusies

De praktijkvoorbeelden laten zien dat er weinig initiatieven zijn ontwikkeld om oudere werkzoekenden via training en kwalificatie beter toe te rusten voor de re-integratie op de arbeidsmarkt. In de onderzochte initiatieven is alleen *Longa Vita* hierop gericht Kennelijk zit hier niet de *bottleneck*. Het ondersteunen van oudere werkzoekenden bij de voorbereiding van sollicitaties, van persoonlijke coaching dan wel trainingen zou een methodische impuls kunnen gebruiken.

## 5. Het in contact komen met werkgevers en bemiddelen

### De reguliere gang van zaken

Aan het einde van het re-integratietraject dient het contact tot stand te komen met werkgevers. Dat is zowel de taak van de werkzoekende zelf als van het RIB, dat hierbij gebruik zal maken van zijn netwerk. Het contact kan tot stand komen via 'traditionele' sollicitaties, maar het komt steeds vaker voor dat alternatieve routes worden bewandeld via stages, werken met behoud van uitkering en werken met loonkostensubsidies.

### Knelpunten bij re-integratie van oudere werkzoekenden

De praktijk leert dat het voor oudere werkzoekenden niet eenvoudig is de laatste stap richting de arbeidsmarkt te realiseren. Uit de expertmeeting komen de volgende, meest dringende, knelpunten naar voren.

#### 1 *Negatieve beeldvorming bij werkgevers*

Het beeld uit de expertmeeting is overduidelijk: ouderen roepen negatieve associaties op bij veel werkgevers. Het is een beeld dat met divers onderzoek wordt gestaafd. Zo doet het demografisch instituut NIDI verslag van onderzoek op dit terrein in haar blad *Demos*<sup>3</sup>. Hieruit blijkt: ouderen betekenen volgens ruim 70% van de ondernemers vooral een stijging van de arbeidskosten. De helft van de werkgevers vreest bovendien een hoog ziekteverzuim, een halsstarrige houding tegen verandering en rompslomp aan aanpassingen aan het werk.

Toch is het beeld in de expertmeeting niet geheel negatief. Zwart-wit gezegd zijn er volgens de deelnemers twee soorten werkgevers. Ten eerste: werkgevers die stereotypen overnemen, vaak door onkunde van de feiten over ouderen en een focus op de korte termijncosten. Ten tweede: werkgevers die niet naar leeftijd kijken, maar naar competenties. Het kan zijn dat er verschillen zijn tussen

---

<sup>3</sup> Harry van Dalen en Kène Henkens, *Wie wil nog een oudere werknemer*, in: *Demos*, jaargang 20 (2004) nr. 6, zie ook Pauline Dorhout, Henriëtte Maassen van den Brink en Wim Groot, *Hebben ouderen de toekomst?* Scholar, Amsterdam 2002.

bedrijfssectoren, waar het de overheersende opvattingen over ouderen betreft. De deelnemende experts zien en horen ook heel veel goede voorbeelden van werkgevers die medewerkers met de juiste kwaliteiten willen hebben, ongeacht hun leeftijd.

## *2 Irritatie bij werkgevers*

Uit de expertmeeting komt een wat minder bekend knelpunt naar voren, waardoor het voor de oudere werkzoekende moeilijk is om potentiële werkgevers daadwerkelijk te bereiken. Diverse deelnemers geven aan dat de sollicitatieplicht voor ouderen het lastiger maakt om een baan te vinden. Werkgevers worden nog meer dan voorheen bedolven onder routinematig opgestelde sollicitatiebrieven. Het ontnemt hen de moed om brieven echt te lezen. Dit is in het nadeel van de oudere werkzoekende, omdat werkgevers hierdoor op CV en dus ook op leeftijd gaan selecteren.

## *3 Oudere werkzoekenden hebben vaak geen relevant netwerk*

In het vorige hoofdstuk is aan de orde geweest dat 'gewoon' solliciteren voor oudere werkzoekenden vaak weinig effectief is, vanwege de grote concurrentie op de arbeidsmarkt.

Een oplossing is dan ook om van netwerken gebruik te maken. Ook op dit punt blijken oudere werkzoekenden vaak een achterstand te hebben, zo menen diverse praktijkdeskundigen uit de expertmeeting en de onderzochte initiatieven. Dit geldt met name voor hen die jaren achtereen, soms hun hele leven, bij dezelfde baas hebben gewerkt. Verder hebben oudere werkzoekenden niet altijd het besef dat persoonlijke netwerken (buren, vrienden, verenigingen, e.d.) bruikbare netwerken zijn in hun zoektocht naar werk. En is dat besef aanwezig, dan is niet altijd duidelijk hoe zij deze netwerken kunnen inzetten. Dit kan te maken hebben met weerstand om het persoonlijke netwerk in te zetten voor het zoeken naar werk. Zij willen deze contacten niet belasten met hun persoonlijke problemen of hebben gêne vanwege hun werkloosheidssituatie.

## De praktijkoplossingen

### *1 Inzetten van professionals die contacten leggen met werkgevers*

In de verschillende praktijkvoorbeelden zijn we weinig activiteiten tegengekomen om de beeldvorming bij werkgevers ten positieve te keren. Hier was onze zoektocht ook niet op gericht. Maar de voorbeelden zijn er wel. Uit de expertmeeting kwam het voorbeeld

van re-integratiebedrijf Agens. Dit re-integratiebedrijf organiseert regelmatig regionale bijeenkomsten voor werkgevers onder elkaar. Daar agendeert men ook de positie van de oudere werknemer. De bedoeling van deze besprekingen is dat werkgevers elkaar de voordelen van het werken met van oudere werknemers uitleggen; "dat de mindset verandert van *nee* naar *ja*". Deze aanpak heeft inmiddels een netwerk en vacatures opgeleverd. Werkgevers die speciaal voor dit thema waren uitgenodigd gingen elkaar aanspreken op misvattingen.

In het project *Ouderen aan de slag in Flevoland* worden de vacatureteams bij de CWI's geschoold in het wegnemen van vooroordelen bij werkgevers en op het herkennen van geschikte vacatures voor ouderen. Men is bezig om hiervoor in de praktijk criteria te ontwikkelen, zoals fysiek lichte werkzaamheden, parttime banen, werk waarbij levenservaring een pré is.

## *2 Benutten van netwerken van bemiddelaars en bemiddelingsinstanties*

Voor het daadwerkelijk contact tussen de werkzoekende en een potentiële werkgever zijn de netwerken van bemiddelaars en bemiddelende instanties belangrijk. Deze functionarissen en instanties hebben immers structureel contact met bedrijven, terwijl werknemers en werkzoekenden in principe incidenteel contact nodig hebben met andere werkgevers. Door netwerken te benutten, omzeilen de oudere werkzoekenden de openbare sollicitatieprocedures, waarin zij het vaak al snel moeten afleggen tegen de ruim aanwezige concurrentie van jongere werkzoekenden. De succesvolste bemiddelaar van oudere werkzoekenden bij Agens (*voorbeeld werkadviseur 45+ cliënten*), schrijft haar succes voor een belangrijk deel toe aan haar netwerk. Het bijzondere van deze bemiddelaar is wellicht dat zij haar netwerk ook inzet voor oudere werkzoekenden. Mogelijk oordelen andere bemiddelaars eerder dat een baan respectievelijk werkgever niet geschikt is voor de oudere werkzoekenden die zij onder hun hoede hebben.

## *3 Opbouwen van eigen, nieuwe netwerken*

Het ontbreken van relevante netwerken bij veel ouderen, maakt hen afhankelijk van de netwerken van anderen. Vandaar dat in het project *Werk met Ervaring* wordt geprobeerd om via gezamenlijke bijeenkomsten nieuwe netwerken van werkgevers en oudere werkzoekenden tot stand te brengen. Bij deze bijeenkomsten gaat het nadrukkelijk niet om een banenmarkt, maar om het op gang brengen van contacten tussen werkgevers en werkzoekenden. De

eerste regionale bijeenkomsten hebben inmiddels plaatsgevonden met een aantal succesvolle re-integraties als gevolg.

## De randvoorwaarden

Zowel voor het bespreekbaar maken van vooroordelen als voor het ontwikkelen van nieuwe netwerken is het veelal niet genoeg om werkgevers voor deelname te benaderen. De praktijk leert, ook in de diverse projecten voor oudere werkzoekenden, dat werkgevers veelal geen tijd of geen belangstelling hebben voor dit soort activiteiten. Het is dus van belang om 'mee te liften' op bestaande contacten en bijeenkomsten. Het opsporen en benutten van bestaande contacten en bijeenkomsten is een belangrijke randvoorwaarde voor succes. Hetzelfde geldt ten aanzien van de benutting van de persoonlijke netwerken van bemiddelaars en bemiddelende instanties. Willen oudere werkzoekenden hier gebruik van kunnen maken dan zullen die bekend moeten zijn. Dat wil zeggen dat bekend moet zijn welke netwerken een bemiddelaar heeft en in welke mate hij deze ook inzet voor oudere werkzoekenden. Voorwaarde is dan tevens dat de cliënt zelf de vrijheid heeft zijn bemiddelaar te kiezen.

## De analyse en conclusies

Het in contact komen met werkgevers wordt tijdens de expertmeeting als een van de meest moeizame aspecten van de re-integratie van oudere werkzoekenden gezien. Er zijn weinig succesvolle methoden naar voren gekomen om werkgevers van hun vooroordelen ten aanzien van oudere werknemer af te brengen. De werkwijze van *Ouderen aan de slag in Flevoland*, waarbij accountmanagers en vacaturewervers van instanties worden opgeleid om dit probleem te tackelen is, als specifieke werkwijze, het meest concreet. De mogelijkheid om het contact tot stand te brengen door middel van uitzendwerk, zou mogelijk een oplossing kunnen zijn, de ervaringen hiermee zijn echter niet in dit onderzoek betrokken.

Over het benutten van netwerken is in de expertmeeting uitgebreid gesproken. Een deel van de experts gelooft met name in de persoonlijke contacten met werkgevers. In eerste instantie zal het daarbij gaan om de netwerken van individuele bemiddelaars, omdat veel oudere werkzoekenden een relevant netwerk ontberen. Of het opbouwen van netwerken via georganiseerde netwerkbijeenkomsten (*Werk met Ervaring*) een kansrijk alternatief zijn, moet in de praktijk nog blijken. In de expertmeeting was de mening hierover verdeeld. Aangegeven werd dat de bijeenkomsten in ieder geval gericht moeten zijn op de beslissers in organisaties ten aanzien van het aannemen

van personeel; dat zijn leidinggevenden en P&O-functionarissen. Bij *maatschappelijk verantwoord* getinte initiatieven ziet men te veel dat vertegenwoordigers van bedrijven uitgenodigd worden die geen personeel aannemen, zoals directieleden en het hoger management. Waar pogingen worden gedaan om met werkgevers in contact te komen, zal gezocht moeten worden naar bestaande werkgeverscontacten, waarop meegelift kan worden. Nieuwe initiatieven zullen hier onderzoek naar moeten doen en aldaar de eerste contacten moeten leggen.





## 6. De alternatieven

### Knelpunten bij re-integratie van oudere werkzoekenden

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt de problematische situatie van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Van de kant van de instanties, de werkgevers en de werkzoekenden zelf wordt de inzetbaarheid veelal onderschat en er zijn maar weinig kanalen beschikbaar om de verschillende partijen, in de praktijk, van het tegendeel te overtuigen. Vooralsnog zijn de oudere werkzoekenden afhankelijk van de cultuuromslag die ten aanzien van hen moet plaatsvinden. Tot die tijd zullen ook alternatieven benut moeten worden die tot (arbeidsmarkt)participatie leiden. Er is echter nog weinig ervaring met het ontwikkelen en benutten van alternatieven voor oudere werkzoekenden.

### De praktijkoplossingen

Om de afhankelijkheid van de stemming op de arbeidsmarkt te omzeilen zijn er in de praktijk twee *routes* ontwikkeld: het ondersteunen van oudere werkzoekenden bij het starten van een eigen onderneming, veelal als Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP). In de tweede plaats zijn er initiatieven om oudere werkzoekenden deel te laten nemen aan vrijwilligerswerk met het eventuele perspectief om vervolgens door te stromen naar de betaalde arbeidsmarkt.

#### 1 *Zelfstandig ondernemerschap*

Er zijn diverse praktijkvoorbeelden te vinden waarbij oudere werkzoekenden de route wordt aangeboden om als zelfstandig ondernemer uit te stromen uit de uitkering. In dit onderzoek zoomen we in op twee initiatieven: *Eigen werk* en *Renewal Enterprises*. Dit zijn projecten die geheel gewijd zijn aan het zelfstandig ondernemerschap van (oudere) werkzoekenden. Andere projecten hebben ook aandacht voor deze route, zoals *Ouderen aan de Slag in Flevoland*, maar daar is het zelfstandig ondernemerschap een van de onderdelen van het project. Verder zijn er vele organisaties die steun en informatie bieden aan oudere werkzoekenden die een onderneming willen starten. Het gaat bijvoorbeeld om de *Stichting Wise*, een initiatief van MKB Nederland, die informatie en advies biedt aan 45-plussers die een eigen bedrijf willen starten. *NOVOS* is de Netwerk Organisatie voor Ondernemende Senioren. NOVOS wil

'ondernemende' mensen die kennis en ervaring hebben bij elkaar brengen. Tenslotte noemen we ook *50-plus carrière*, die ex-werknemers ondersteunt met een doorstart richting zelfstandig ondernemerschap.

Bij *Eigen Werk* wordt de werkzoekenden een compleet traject aangeboden. Het is een afgewogen methodiek, die start bij het informeren van belangstellenden. Belangrijke onderdelen in het project zijn verder het afnemen van een checklist om de (eigen) *ondernemersvaardigheden* te testen. Deze checklist maakt het mogelijk om, zowel vanuit het project als uit de werkzoekenden zelf, de *selectie* voor het project te kunnen maken. Vervolgens is in het project veel aandacht voor de begeleiding van de deelnemers middels persoonlijke *coaching* en *interviews*. Het project wil, net als de te starten ondernemingen, bedrijfsmatig te werk gaan. Dat wil zeggen dat er onder meer concrete (uitstroom)resultaten worden benoemd. Het project verleent ook *nazorg* door middel van terugkombijeenkomsten voor de deelnemers.

*Eigen Werk* onderscheidt zich van *Renewal Enterprises* doordat dit tweede project minder aandacht besteedt aan de oriënterende fase van de werkzoekende. *Renewal Enterprises* is dan ook een particulier initiatief, terwijl *Eigen Werk* door de ketenpartners wordt georganiseerd. Bij *Renewal Enterprises* worden grote aantallen belangstellenden gezocht die een aantal bedrijfsunits gaan vormen. Gezamenlijk ontwikkelen ze ondernemingsplannen, waarbij ze hun eigen rol bepalen in de uitvoering. *Renewal Enterprises* is niet specifiek bedoeld voor oudere werkzoekenden. De initiatiefnemers achten het concept echter bijzonder geschikt voor oudere werkzoekenden, omdat het uitgaat van de benutting van de professionele ervaring van haar deelnemers.

Hoewel beide projecten gericht zijn op het starten van eigen ondernemingen blijken regelmatig deelnemers uit te stromen naar regulier betaalde arbeid.

## 2 *Vrijwilligerswerk*

Uit de praktijkvoorbeelden komt één project gericht op het aanbieden van vrijwilligerswerk aan oudere werkzoekenden. Het gaat om het project *Longa Vita*. In Almere wordt aan de uitvoering van een eerste *Longa Vita* programma gewerkt. Ook aan dit alternatief ligt een methodiek ten grondslag, waarbij de vaste onderdelen zijn:

- training (met daarin aandacht voor kennisvergarig, aanleren van

nieuwe vaardigheden die nodig zijn voor de nieuwe rol of functie die men gaat vervullen en persoonlijke reflectie)

- begeleiden naar vrijwilligerswerk (het moet van te voren vaststaan waar en welk type vrijwilligerswerk men gaat doen).
- (groeps)interviews tijdens de werkzaamheden

Via deze methodiek worden deelnemers opgeleid voor diverse maatschappelijke functies, Voorbeelden hiervan zijn: de inburgeringscoach en de gezinscoach. Het uitgangspunt van *Longa Vita* is dat vrijwilligerswerk een opstap kan zijn naar een betaalde functie.

## De randvoorwaarden

Voor het realiseren van de beschreven alternatieven moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

### 1 *Anticiperen op uitkeringsvoorwaarden*

In het project *Longa Vita* wordt voorafgaand aan de start van een deelproject samenwerking gezocht tussen de verschillende instanties die betrokken zijn bij de re-integratie van oudere werkzoekenden. Het project anticipeert erop dat uitkeringsinstanties en sociale partners het project omarmen en zien als volwaardig alternatief voor participatie aan de maatschappij. Dat leidt ertoe dat er wordt geïnvesteerd in de afstemming van de activiteiten van de deelnemers op bijvoorbeeld de uitkeringsvoorwaarden, zoals de sollicitatieplicht. In het project *Eigen Werk* wordt ruimte geboden om met behoud van uitkering *uren te maken* voor het op te starten eigen bedrijf<sup>4</sup>.

### 2 *Toegang tot benodigde expertise*

Het deelnemen aan alternatieve routes brengt mogelijk onduidelijkheid mee over de invulling ervan. Vandaar dat Bij *Eigen Werk Amsterdam* de deelnemers vier kennisvouchers uitgereikt krijgen, Deze vouchers kunnen bij een van de door *Eigen Werk* gecontracteerde externe consultants voor één adviesuur worden

---

<sup>4</sup> In de WW geldt sinds 1 juli 2006 een versoepelde regeling om mensen te stimuleren een eigen bedrijf te beginnen. Als het UWV toestemming verleent, kan de WW-gerechtigde gedurende een periode van maximaal zes maanden met behoud van uitkering als ondernemer aan de slag. De uitkeringsgerechtigde mag opdrachten verwerven en uitvoeren zonder dat hij hoeft te solliciteren. De inkomsten worden tijdens de oriëntatieperiode van maximaal zes maanden voor 70% verrekend met de uitkering.

ingewisseld ten behoeve van het maken van het (concept -of definitief) ondernemersplan.

### De analyse en conclusies

De beide alternatieven als mogelijke opstap naar betaald werk voorzien in de behoefte van oudere werkzoekenden, gezien hun slechte concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. In de praktijkvoorbeelden gaat het om serieuze alternatieven, die methodisch onderbouwd zijn. Dit maakt het welslagen van de alternatieven kansrijk en biedt tegelijkertijd een goede basis voor de eventuele uitstroom op termijn van deelnemers naar regulier betaald werk.

## 7. Conclusies en mogelijk vervolg

### Conclusies

In dit onderzoek is een eerste inventarisatie gemaakt van good practices op het terrein van de re-integratie van oudere werkzoekenden. Het re-integratietraject volgend, is uit de praktijkvoorbeelden een aantal conclusies te trekken over de stand van zaken en zijn aandachtspunten aan te wijzen voor de verdere ontwikkeling van het re-integratiebeleid voor oudere werkzoekenden.

#### 1 Stimulans voor ontwikkeling van werkwijzen en methodieken is belangrijk

Uit de intensieve speurtocht naar praktijkvoorbeelden en de relatief geringe opbrengst, is de belangrijkste conclusie te trekken dat er nog weinig ervaring is met de systematische en methodisch onderbouwde re-integratie van oudere werkzoekenden. Gezien het complexe re-integratievraagstuk van deze groep werkzoekenden en de relatief zeer beperkte kansen op de arbeidsmarkt, is een verdere stimulans voor de ontwikkeling en verspreiding van werkwijzen en methodieken noodzakelijk. Om het re-integratieproces van oudere werkzoekenden te optimaliseren kunnen uit de praktijkvoorbeelden de volgende gerichte conclusies worden getrokken.

#### 2 Ketensamenwerking voor oudere werkzoekenden kan belemmeringen voorkomen

Vanwege de complexe problematiek van oudere werkzoekenden dreigen zij *in de keten* onvoldoende snel en adequaat te worden ondersteund bij hun re-integratie. De afstand tot de arbeidsmarkt wordt bij oudere werkzoekenden vaak verkeerd ingeschat en veelal is onduidelijk hoe vaardigheden en capaciteiten kunnen worden meegenomen in het re-integratietraject. Samenwerking voor deze specifieke doelgroep kan de belemmeringen in de keten voorkomen en kan bijdragen tot het inzetten van de snelle en effectieve acties gericht op oudere werkzoekenden.

#### 3 Empowerment is wezenlijk onderdeel van re-integratie-initiatieven voor oudere werkzoekenden

Een deel van het succes van de re-integratie van ouderen schuilt in de tijd en aandacht die in initiatieven wordt gestoken in empowerment: het ondersteunen van de cliënt bij het verwerken van

zijn werkloosheid en bij zijn hernieuwde oriëntatie op de arbeidsmarkt. Geconcludeerd kan worden dat het belang van empowerment voor deze doelgroep nauwelijks onderschat kan worden. Niet alleen professionele coaches en adviseurs spelen een rol bij empowerment, juist de gezamenlijke bijeenkomsten van werkzoekenden kunnen effectief en waardevol zijn.

#### 4 EVC-methodiek voor oudere werkzoekenden vraagt systematische aandacht

Zowel vanuit het perspectief van aanbieden van de juiste re-integratietrajecten, als (vooral) vanuit het perspectief van empowerment, is het belangrijk de Elders Verworven Competenties (EVC) van ouderen zichtbaar te maken, te erkennen en te benutten. Er zijn inmiddels diverse pogingen gedaan om EVC's voor oudere werkzoekenden te ontwikkelen, maar de opbrengsten zijn vooralsnog beperkt en fragmentarisch. Voor het aanbieden van adequate toeleidingstrajecten, als voor de empowerment van oudere werkzoekenden lijkt een verdere ontwikkeling van EVC's voor deze doelgroep op zijn plaats. Belangrijk daarbij is dat instrumenten betrouwbaar en valide zijn én dat implementatie zorgvuldig gebeurt. Duidelijk moet zijn wat het primaire doel is, namelijk de adequate ondersteuning van ouderen bij hun re-integratie.

#### 5 Vooroordelen gericht bestrijden

Uit de projecten blijkt dat bij alle actoren vooroordelen leven over de toegevoegde waarde van de oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Niet alleen werkgevers, maar ook professionals en de werkzoekenden zelf zijn niet altijd even positief over bijvoorbeeld de productiviteit, de flexibiliteit en de gezondheid van oudere werkzoekenden. In de geïnventariseerde projecten is een gerichte aanpak van deze vooroordelen zichtbaar. Dat wil zeggen dat geen algemene campagnes worden gevoerd over de oudere werkzoekende als *ideale sollicitant*, maar dat bijvoorbeeld professionals en werkgevers worden voorgelicht over de specifieke projecten voor ouderen werkzoekenden en de achtergronden ervan. Dit gebeurt via cursussen, voorlichtingsbijeenkomsten en workshops voor professionals, themabijeenkomsten met werkgevers en dergelijke.

#### 6 Benutten van bestaande netwerken voor oudere werkzoekenden lijkt effectief

Gebleken is dat de beschreven initiatieven geen kant en klare oplossing bieden om werkzoekende ouderen in contact te brengen met werkgevers. Het blijkt belangrijk om op bestaande (regionale)

structuren en samenwerkingsverbanden mee te liften om zo de eerste contacten tussen werkgevers en de oudere werkzoekende tot stand te brengen. Hierin spelen professionele bemiddelaars een belangrijke rol. Het is van belang dat zij hun netwerken ook inzetten voor de doelgroep van oudere werkzoekenden. Het is vervolgens aan de *empowerde* werkzoekende het netwerk te benutten en uit te bouwen.

## 7 Alternatieven hebben toegevoegde waarde mits (tijdig) afgestemd op de wettelijke context

Omdat de re-integratie naar regulier werk voor ouderen werkzoekenden problematisch is, worden alternatieven voor deze doelgroep op diverse plaatsen zeer serieus genomen zoals het starten van een zelfstandige onderneming of de re-integratie *via* vrijwilligerswerk. Hiertoe zijn inmiddels diverse werkwijzen ontwikkeld en systematisch toegepast. Zowel waar het ZZP als vrijwilligerswerk als alternatief betreft, is een goede lokale of regionale voorbereiding van de diverse betrokken partijen en instanties belangrijk. Bij de voorbereiding gaat het dan om het op voorhand afstemmen op de wettelijke ruimte, bijvoorbeeld in de sfeer van de uitkering.

## Mogelijk vervolg

Al met al is de conclusie van dit inventariserend onderzoek dat inmiddels de eerste inzichten zijn ontwikkeld en ingezet om de positie van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt te versterken. Er moet nog het nodige gebeuren om de achterstand van deze groep werkzoekenden terug te dringen, maar het begin is er. Het is nu aan de betrokken organisaties om, mogelijk aan de hand van de eerste good practices, verdere stappen te zetten. Daarbij zal het gaan om drie aspecten:

- het verspreiden van de bestaande kennis en ervaringen;
- het toepassen en verbeteren van de eerste ontwikkelde werkwijzen en methoden;
- (het stimuleren van) het verder ontwikkelen van innovaties op het terrein van de re-integratie van oudere werkzoekenden.

## Rolverdeling

De diverse partijen op het terrein van re-integratie hebben bij een mogelijk vervolg hun eigen verantwoordelijkheid. Zo is het denkbaar



dat het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een rol speelt bij het stimuleren van de verdere ontwikkeling van innovaties. Tevens kan het ministerie de verspreiding verzorgen van de bestaande kennis en ervaringen richting de diverse bij re-integratie betrokken organisaties. Het gaat dan in eerste instantie om de centrale organisaties van CWI, UWV, gemeenten (VNG en DIVOSA), de re-integratiebedrijven (BOREA) en andere. Deze centrale organisaties kunnen vervolgens, al dan niet in samenwerking, de kennis en ervaring verspreiden onder hun betrokken professionals in de regio. Het zijn ook deze organisaties die hun professionals kunnen stimuleren bijzondere initiatieven voor oudere werkzoekenden in te zetten en zo nodig zelf (door) te ontwikkelen. Een eventuele op de doelgroep gerichte specialisatie van (oudere) professionals kan hierbij door de organisaties overwogen worden.

Tenslotte kunnen ook de sociale partners en particuliere organisaties die werkzoekende ouderen organiseren een rol spelen. Deze particuliere organisaties kunnen enerzijds een rol spelen bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven door de ervaringsdeskundigheid van hun achterban in te brengen. Verder kunnen zij bijdragen aan de voorlichting aan individuele werkgevers en werkzoekenden over de knelpunten en de oplossingen bij de integratie van oudere werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Op deze wijze kunnen alle diverse partijen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een bijdrage leveren aan het terugdringen van de achterstandspositie van de werkzoekende oudere op de arbeidsmarkt.

## Deel II De praktijkvoorbeelden



De ordening van de praktijkvoorbeelden

Onderstaande tabel is een hulpmiddel voor het zoeken van de in deze rapportage beschreven good practices in de hierna te presenteren praktijkvoorbeelden. In de tabel is met 'vinkjes' (✓) aangegeven wanneer een project een *good practice* uit deel I bevat. Bij twee vinkjes is dit in sterke mate het geval, bij één vinkje is dit enigszins. Indien een cel geen vinkje heeft, dan bevat het initiatief geen relevante good practice op het betreffende onderwerp. De projecten zijn van links naar rechts geordend aan de hand van het aantal voorkomende vinkjes. Deze ordening vormt ook de basis voor de volgorde van de presentatie van de initiatieven in dit deel II van de rapportage.

	Eigen Werk (blz. 33)	Ouderen aan de slag Flevoland (blz. 38)	Werk-adviseur 45+ (blz. 41)	Longa Vita (blz. 44)	Keten-aanpak Utrecht (blz.46)	Veertiger s in progress (blz. 49)	Menselijk kapitaal centraal (blz. 52)	Werk met ervaring (blz. 55)	Renewal Enter-prises (blz. 58)	Elabo (blz. 61)
<b>Intake- diagnose</b>										
• Ketenversnelling	✓✓				✓✓					
• Geen alleen aan één uitkeringsorganisatie gebonden consultants	✓✓				✓✓					
• Voorlichting/scholing voor professionals CWI, UWV en gemeenten	✓✓	✓✓				✓✓				
• Bij diagnose systematische inschatting elders verworven competenties(EVC)	✓✓			✓	✓	✓✓	✓✓			
<b>Vaststellen van een trajectplan</b>										
• Gezamenlijke bijeenkomsten	✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓	✓		✓✓	✓	
• Individuele coaching	✓✓		✓✓	✓		✓				
• Systematisch benoemen van de eigen competenties	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓		✓				

	Eigen Werk (blz. 33)	Ouderen aan de slag Flevoland (blz. 38)	Werk-adviseur 45+ (blz. 41)	Longa Vita (blz. 44)	Keten-aanpak Utrecht (blz.46)	Veertiger s in progress (blz. 49)	Menselijk kapitaal centraal (blz. 52)	Werk met ervaring (blz. 55)	Renewal Enter-prises (blz. 58)	Elabo (blz. 61)
• Verbreding van de kijk op de arbeidsmarkt			✓				✓			
• Bieden van duidelijkheid over de rechtspositie	✓✓	✓		✓	✓					
• Systematisch werven van oudere werkzoekenden (rv)*	✓	✓		✓	✓✓			✓		
• Geschikte uitvoerende professional(s) inzetten (rv)*	✓✓	✓✓	✓							
<b>Trainen/kwalificeren</b>										
• Individuele ondersteuning van gerichte sollicitaties			✓✓							
<b>In contact komen met werkgevers / bemiddeling</b>										
• Inzetten van professionals die contacten leggen met werkgevers			✓✓				✓✓	✓✓		
• Benutten van netwerken van bemiddelaars en bemiddelingsinstanties			✓✓				✓			
• Opbouwen van eigen, nieuwe netwerken	✓	✓				✓✓		✓✓		
<b>Alternatieven</b>										
• Zelfstandig ondernemerschap	✓✓	✓							✓✓	
• Vrijwilligerswerk				✓✓						
<b>Internationaal</b>										
• Opsporing en beoordeling van good practices in Europees verband										✓✓

\* IV= randvoorwaarde

## Eigen Werk

*Eigen Werk biedt oudere werkzoekenden de kans en de benodigde begeleiding om een eigen bedrijf te starten. "Ons project is voor de deelnemers heel belangrijk", vertelt projectleider Frans Heessels. "Het geeft hen de erkenning dat wat zij in hun mars hebben er toe doet. Door het zelfstandig ondernemerschap te stimuleren worden de kandidaten minder afhankelijk van de arbeidsmarkt en hebben zij een alternatief. Of anders gezegd: als de berg niet naar Mohammed wil komen, komt Mohammed wel naar de berg".*

### **Het project**

*Eigen Werk* biedt ouderen met een uitkering de kans een eigen onderneming te starten. Projectleider Heessels. "Het project biedt ouderen een alternatief, omdat zij, ondanks hun ruime ervaring, heel moeilijk aan werk komen. De opgebouwde ervaring en kennis kunnen zij als zelfstandig ondernemer toch inzetten. Het project is voor ons een combinatie van ouderenbeleid en het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap". Als zzp-er (zelfstandige zonder personeel) *verhuren* de deelnemers zichzelf aan opdrachtgevers. Heessels: "Zo kan iemand met veel kennis en ervaring in de groenvoorziening zich bijvoorbeeld verhuren als hovenier of iemand met veel ict-expertise als systeembeheerder. Maar deelnemers kunnen ook een eenmanszaak starten. Het uiteindelijke doel is op termijn niet meer afhankelijk te zijn van een uitkering".

Heessels vervolgt: "We hebben eerst een pilot gehouden, om de methodiek te ontwikkelen. De pilot verliep zeer succesvol, waardoor we in 2006 met een nieuwe groep zijn begonnen".

Voor de nieuwe groep zijn, op grond van de ervaringen in de pilot, de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Deelname
  - Op jaarbasis 180 deelnemers in project Eigen Werk;
- Van de kandidaten heeft:
  - 50% binnen 4 maanden de eerste commerciële opdracht;
  - 60% binnen een half jaar één of meer commerciële opdrachten;
  - 50% binnen een half jaar de uitkering verlaten. Een extra 10% is dan deels uit de uitkering;
  - 10% een reguliere baan gevonden;
- Verder wordt er rekening mee gehouden dat:
  - 30% gaandeweg het half jaar uitvalt, daarvan komt 20% in een aansluitende vangnetconstructie.

## **Organisatie en financiering**

*Eigen Werk* is een project van de Amsterdamse ketenpartners Dienst Werk en Inkomen (DWI), UWV en CWI. Het project wordt uitgevoerd door adviseurs van de drie ketenpartners. Heessels: "Ik noem het *interne re-integratie*, omdat de ketenpartners het zelf uitvoeren en niet aan een extern re-integratiebedrijf uitbesteden". Dit betekent overigens niet dat er geen andere partijen bij het project betrokken zijn. Diverse organisaties leveren inhoudelijke bijdragen, zoals het Team Zelfstandigen van de gemeente, de Kamer van Koophandel, FNV Zelfstandigen, de Belastingdienst en enkele adviesbureaus.

*Eigen Werk* is geheel *ketengefinancierd*. De Afdeling Economische Zaken van gemeente Amsterdam financiert een deel uit experimentgelden die voor Amsterdam beschikbaar zijn. Verdere financiering verloopt via UWV (fte's en IRO), het CWI financiert indirect door middel van het beschikbaar stellen van fte's en DWI declareert uit het *Werk-gedeelte* van WWB-kandidaten. Heessels: "Als alle directe kosten, inclusief bijvoorbeeld het opleiden van drie adviseurs, huisvesting en personeelskosten, doorberekend worden, kan *Eigen Werk* een volledig traject aanbieden voor € 3.100 per kandidaat. Daarmee wordt ook de personele inzet van 3 fte's voor begeleiding en 0,3 fte voor projectleiding gefinancierd".

## **Aanmelding en selectie**

Medewerkers van UWV, CWI of DWI kunnen klanten bij *Eigen Werk* aanmelden.

Heessels: "Het zelfstandig ondernemerschap vergt bepaalde eigenschappen en kenmerken waardoor het niet voor iedereen een geschikte keuze is. Klanten moeten daarom aan een aantal voorwaarden voldoen om deel te kunnen nemen. Het belangrijkste is dat ze gemotiveerd zijn om weer aan het werk te gaan, maar nu als zelfstandig ondernemer. Daarnaast is het belangrijk dat ze professional zijn qua kennis of werkervaring in de dienstverlening of het product dat ze willen gaan aanbieden". Om te kijken of de potentiële deelnemers aan de criteria voldoen, heeft *Eigen Werk* een vaardighedenchecklist ontwikkeld.

"Al met al zijn de criteria redelijk uitgebreid", bevestigt Heessels, "Maar het is ook geen vrijblijvende bezigheid. Er wordt veel tijd en energie geïnvesteerd in de deelnemers en daar wordt ook wat voor terugverwacht. Van de kandidaten verwachten wij dat ze 32 uur per week aan het project besteden. Een bijeenkomst of afspraak missen is er niet bij, tenzij een deelnemer een hele goede reden heeft. Deze

opstelling heeft overigens wel tot gevolg dat de deelnemers tijdens het project hun uitkering behouden en vrijgesteld worden van de sollicitatieplicht”.

### **Gerichte communicatie**

Omdat een ruime en gerichte instroom van deelnemers belangrijk is, wordt aan de communicatie met toeleiders naar het project veel aandacht geschonken. Op vestigingen van DWI, CWI en UWV worden presentaties gehouden voor re-integratiecoaches en casemanagers. Hierbij wordt een promotionele DVD getoond om een impressie te geven van het project. Alle toeleiders krijgen folders en aanmeldingsformulieren en de vaardighedenchecklist voor potentiële deelnemers.

### **Werkwijze**

In de opzet van *Eigen Werk* staan drie elementen centraal:

1. Persoonlijke coaching. Elke week worden nieuwe doelen afgesproken.
2. Extern advies. Externe deskundigen die vooraf geselecteerd zijn kunnen door de deelnemers worden ingehuurd als adviseur.
3. Groepsdynamiek. Tijdens groepsbijeenkomsten elkaar een spiegel voorhouden, elkaar stimuleren en leren van ieders fouten en successen.



Deze elementen komen terug in de vier fasen van het project.

*Aanmelding*

Fase 1: Voorlichting en intake

- Ondernemersvaardigheden test
- Selectiegesprek

*Start 'Eigen Werk' of terugverwijzing naar toeleider*

*Mensen die afgewezen worden (of er zelf van af zien) krijgen altijd een advies. Dit wordt aan de toeleider gecommuniceerd. Dit kan bijvoorbeeld het advies zijn om een langere voorbereiding te nemen of om zich te oriënteren op het ondernemerschap.*

Fase 2: Ondersteuning bij het maken van een ondernemersplan

- Actieve coaching
- Scholing en training

Fase 3: Definitieve versie ondernemersplan

- Toets op haalbaarheid ondernemersplan
- Actieve coaching
- Verwerven van startkapitaal, indien van toepassing
- Acquisitie

*Vervolg of terugverwijzing naar toeleider*

*Als na 6 maanden het definitieve ondernemersplan niet haalbaar blijkt kan er óf een vervolg van 3 maanden worden ingezet, óf er wordt een alternatief ingezet om naar een betaalde baan toe te leiden (het instrument 'jobhunting')*

Fase 4: Eerste daadwerkelijke opdrachten

- Actieve coaching
- Nazorg

*Fase 1*

Na de aanmelding ontvangen kandidaten een uitnodiging voor een voorlichtingsbijeenkomst. Hierbij zijn gastsprekers van bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel, FNV Zelfstandigen én ex-kandidaten van *Eigen Werk*. Verder is er een uitgebreid intakeformulier specifiek gericht op zelfstandig ondernemerschap. Kandidaten moeten de interactieve ondernemersvaardigheidentest uitvoeren en er is een intakegesprek met een projectadviseur/coach.

De toeleider ontvangt een terugkoppeling van de intakeresultaten. Kandidaten die niet geselecteerd worden of zelf besluiten van deelname af te zien, worden terugverwezen naar de toeleider bij de betreffende ketenpartner.

*Fase 2*

Na de start van het programma moeten deelnemers binnen drie

maanden een concept-ondernemersplan hebben gemaakt. Vervolgens wordt in deze fase van het project gewerkt aan het definitief maken van het ondernemersplan én aan de daadwerkelijke uitvoering van het bedrijfsidee. Dat betekent dat de deelnemers dan kunnen starten met het verwerven en uitvoeren van hun eerste opdrachten. Op basis van de praktijkervaringen kan het conceptplan worden aangepast en verbeterd.

In deze fase van het project beginnen ook de groepsbijeenkomsten voor de deelnemers. De eerste drie maanden van het project komen zo'n 20 deelnemers iedere week een vast dagdeel bij elkaar voor een training, workshop of expertmeeting. In de bijeenkomsten worden verschillende onderwerpen behandeld die voor het zelfstandig ondernemen van belang zijn, zoals acquisitie, marketing, financiën, presentatie en ondernemersidentiteit, empowerment, timemanagement, wet- en regelgeving en belastingen. Heessels licht toe: "Het idee is dat de deelnemers tijdens de bijeenkomsten gelijkgestemden ontmoeten en dat ze tegelijkertijd zowel aan hun competenties en (ondernemers)vaardigheden bouwen als aan een netwerk".

Behalve in deze bijeenkomsten komen kandidaten ook bij elkaar in kleinere groepen van zes kandidaten. Dit zijn de zogenoemde *leergroepen*. Iedere leergroep heeft een eigen coach die de groep voorziet van (huiswerk)opdrachten en dient als klankbord. De leergroep biedt de deelnemers bovendien de kans om gebruik te maken van elkaars contacten.

Tenslotte worden in deze fase frequent individuele coachingsgesprekken gehouden met als doel de progressie in de voorbereiding van de onderneming te bewerkstelligen en te bewaken.

### *Fase 3 en 4*

Kunnen eigenlijk als één fase worden gezien waarin kandidaten echt aan de performance van hun onderneming werken.

### **De begeleiding**

Heessels: "Het bijzondere van Eigen Werk is dat de ketenpartners zélf de trajecten en coaching uitvoeren. De projectadviseurs zijn materiedeskundige, coach en trainer. Dit zien wij als één van de succesfactoren van het project. Gebruikelijk is dit te laten uitvoeren door een re-integratiebedrijf. *Eigen Werk* huurt alleen externe expertise in als dat echt noodzakelijk is".

Heessels vervolgt: "Het adviseurschap bij *Eigen Werk* vraagt wel

bijzondere vaardigheden. Zo viel het ons op dat het voor kandidaten belangrijk is om geïnformeerd te worden over de wet- en regelgeving. Het is daarom van belang dat onze adviseurs over deze kennis beschikken. Zij kunnen dergelijke vragen direct oppakken en bespreken met collega's binnen de keten. Dit geeft deelnemers de ruimte om zich te concentreren op het ondernemerschap in plaats van op de uitkeringssituatie".

De ketengedachte vertaalt zich ook in het begeleiden van cliënten van andere instanties dan waar de coach zelf werkzaam is. Een coach die vanuit één van de ketenpartners in het *Eigen Werkt* projectteam zit, begeleidt niet alleen de kandidaten die cliënt zijn van die betreffende keteninstantie, maar een mix van kandidaten van de verschillende instanties.

### **Extern advies**

Omdat de *Eigen Werk*-adviseurs soms niet de specifieke inhoudelijke kennis in huis hebben over de te starten ondernemingen krijgt iedere deelnemer vier kennisvouchers uitgereikt. Heessels: "Deze vouchers kunnen bij één van de door ons gecontracteerde externe consultants worden ingewisseld voor één adviesuur, Ze worden bijvoorbeeld gebruikt voor advies over het op te stellen ondernemingsplan". Maar ook zet *Eigen Werk* zelf regelmatig externe adviseurs in, vertelt Heessels. "Wij huren de externe adviseurs bijvoorbeeld in om bepaalde ondernemingsplannen te toetsen. En als kandidaten een financieringsaanvraag voor hun ondernemersplan willen doen in het kader van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz), dan laten we het ondernemersplan door een externe deskundige scannen op de Bbz-normen".

### **Nazorg**

Als kandidaten zijn uitgestroomd uit het project kan er behoefte zijn aan nazorg. Niet alleen vanuit de deelnemers, maar ook vanuit het project. Daarom worden er vanuit *Eigen Werk* één maal per twee maanden terugkomdagen georganiseerd voor alle ex-deelnemers. Heessels: "Het doel is om groepsgewijs ervaringen en kennis uit te wisselen en waar nodig via individuele coaching de kandidaat op het goede spoor houden". De bijeenkomsten zijn voor de ex-deelnemers nadrukkelijk ook bedoeld als netwerkbijeenkomst.

### **Resultaat**

Heessels: "Het opstarten van een eigen bedrijf kost meer tijd dan meestal wordt gedacht. Binnen *Eigen Werk* hebben kandidaten vaak al na enkele weken een eerste opdracht. Binnen een half jaar is er

veelal wel een aardige orderportefeuille, maar lukt het nog niet om winstgevend te zijn. Daar is vaak nog meer tijd voor nodig. Toch zijn de resultaten van de pilot positief”, weet Heessels. “In de pilot zijn van de 40 aanmelders 19 kandidaten geselecteerd. Op 12 oktober 2005 startte de eerste groep van 18 kandidaten, één andere kandidaat startte per 1 januari 2006. 13 van deze kandidaten waren in april 2006 inmiddels gestart als ondernemer, waarvan 11 volledig en twee nog niet geheel. Twee kandidaten hebben inmiddels een reguliere baan. Drie kandidaten zijn gestopt en bleven werkzaam in hun ID-baan. Eén kandidaat is weer volledig terug in de WW”.

Los van de cijfermatige resultaten van de pilot, zijn de betrokken werkzoekenden en projectadviseurs positief over *Eigen Werk*. Heessels: “Zelfs kandidaten die niet gestart zijn als zelfstandig ondernemer, geven aan dat het project een duidelijke meerwaarde voor hen heeft gehad. De kracht van de werkmethode blijkt niet alleen in de goede inhoudelijke informatie en begeleiding te zitten. Kandidaten geven aan dat ze de vaste structuur en de druk van de heterogene groep nodig hebben gehad om de echte stap te zetten naar zelfstandig ondernemerschap”.

De resultaten van de pilot *Eigen Werk* zijn voor de drie ketenpartners de aanleiding geweest om *Eigen Werk* vanaf 26 april 2006 als volledige dienstverlening in Amsterdam neer te zetten. Het concept is in tact gebleven en geperfectioneerd en het aantal fte's vanuit de keten is uitgebreid naar 4,5 fte. Heessels: “Vanaf 26 april 2006 zijn inmiddels 250 aanmeldingen binnengekomen voor *Eigen Werk*. Als we deze lijn doortrekken zouden we over een jaar op zo'n 900 à 1.000 aanmeldingen kunnen komen, wat gezien onze ervaringen kan resulteren in 500 à 600 deelnemers in plaats van de beoogde 180”



## Ouderen aan de slag in Flevoland

*In Flevoland is een relatief groot aantal werkzoekenden ouder dan 45. Dat was voor het CWI aanleiding om de intentie uit te spreken hier extra aandacht aan te besteden. Hiertoe werd een 45+-adviseur aangesteld, Anneke Balke. "Ik heb de intenties van CWI uitgewerkt in een aantal praktische concepten. Daarbij maak ik veel gebruik van mijn persoonlijke ervaringen. Ik ben inmiddels ook 39 en ben in het verleden ontslagen bij een reorganisatie. Ik weet dus hoe het is om een WW-uitkering aan te vragen. Als ik mijn achtergrond aan de deelnemers vertel, is het ijs al voor een belangrijk deel gebroken".*

### **Het project**

De 45+-adviseur is voor een periode van twee jaar bij het CWI gedetacheerd. Na haar aanstelling zijn vier concrete activiteiten nader uitgewerkt:

- De workshop *45-Plussers aan de slag in Flevoland*.
- Een bijeenkomst voor cliënten over zelfstandig ondernemerschap
- Een training voor consulenten van UWV, CWI en Gemeentelijke sociale diensten om ze voordelen van 45-plussers te leren en de vooroordelen weg te nemen
- Een werkgeversaanpak om vooroordelen aan te pakken

### **De workshop 45-plussers aan de slag in Flevoland**

In principe is de workshop bedoeld voor alle werkzoekenden van 45 en ouder, die in fase 1 zijn ingedeeld en voor werknemers aan wie ontslag is aangezegd. De workshop bestaat uit vier dagdelen van elk drie uur. Balke: "Ik heb de workshop zelf ontwikkeld, op basis van mijn eigen ervaringen met een workshop toen ik zelf bij een reorganisatie werd ontslagen. Verder heb ik gebruik gemaakt van een eerder door CWI ontwikkelde workshop *Verzilver uw jaren*. Die duurde één dagdeel van drie uur, dat vond ik te kort. Aan het concept van *Verzilver uw jaren* heb ik enkele onderdelen toegevoegd". De deelnemers ontvangen tijdens de workshop een werkboek van 70 pagina's waarin alle behandelde onderwerpen zijn beschreven.

De aspecten van oudere werkzoekenden die in de eerste workshop worden aangepakt, zijn onder meer zelfredzaamheid, de verwerking van het ontslag en presentatie.

Balke: "vooral de verwerking van het ontslag is een belangrijk onderdeel. De meeste deelnemers zijn vanwege bedrijfseconomische redenen ontslagen. Verder zijn er ook cliënten die wegens een

arbeidsconflict of faillissement werkloos zijn geworden. Zij hebben allemaal een moeilijke tijd achter de rug en veel deelnemers schamen zich voor hun werkloosheid. Ik ben ervan overtuigd dat in de workshop eerst alle tijd moet worden uitgetrokken om met de verwerking aan de slag te gaan, dan pas kunnen de deelnemers openstaan voor de rest van het programma". Balke vervolgt: "Het is heel goed dat de verwerking in groepsverband gebeurt. In de workshops komt het lotgenotenidee heel sterk naar voren. Mensen vinden het heel prettig om te horen dat andere mensen in hetzelfde schuitje zitten, ondanks dat ze dat eigenlijk wel weten".

En de gezamenlijke verwerking heeft ook bijkomende voordelen. Balke: "De deelnemers bouwen meteen een vertrouwensband op. Er zijn mensen die automatisch emailadressen met elkaar uitwisselen. Later blijven ze dit contact onderhouden en gebruiken het weer voor het netwerken".

In het vervolg van de eerste workshop staan de deelnemers stil bij hun eerder verworven competenties en (het belang van) het opbouwen van netwerken. "Daarnaast", vertelt Balke, "ga ik op zoek naar de succesverhalen van de deelnemers. Dat wil zeggen dat de deelnemers de succesvolle momenten uit hun leven beschrijven en de vaardigheden benoemen die ze toen hebben ingezet of verworven".

Aan het slot van de workshop krijgen de deelnemers een 'boodschappenlijst' mee met huiswerkopdrachten voor de volgende workshop. Balke: "De opdrachten zijn bijvoorbeeld: bespreek de competentielijst met familie en vrienden en het kies uw vijf kerncompetenties". De huiswerkopdrachten worden uitgebreid besproken in de volgende workshop.

De laatste workshop is gewijd aan een aantal praktische vaardigheden als het oefenen van een sollicitatiegesprek, durven 'opscheppen' over de eigen kernkwaliteiten en het presenteren van de zelf gemaakte visitekaartjes.

Balke concludeert: "De kern van alle workshops bestaat toch uit het ombuigen van negatieve opvattingen naar een positieve insteek. Zo probeer ik bijvoorbeeld, bij de inschatting die deelnemers maken van hun competenties en vaardigheden, zoveel mogelijk negatieve of gematigde opvattingen over het eigen kunnen om te buigen naar een positieve opvatting. Mensen zijn geneigd negatiever over zichzelf te oordelen dan nodig is. En ze vinden zichzelf arrogant als ze bij veel competenties en vaardigheden op de invullijsten een plus zetten".

### **Bijeenkomst zelfstandig ondernemerschap**

Onderdeel van het project is ook een workshop over zelfstandig

ondernemerschap. Tijdens de workshop *45-plussers aan de slag in Flevoland* vraagt Balke of mensen interesse hebben in deze bijeenkomst. Balke: "Tot nu toe hebben 40 à 50 mensen deelgenomen in twee informatieve bijeenkomsten. De eerste keer zijn 50 cliënten uitgenodigd waarvan er 28 daadwerkelijk hebben deelgenomen. De tweede keer zijn er 40 uitgenodigd waarvan 20 hebben deelgenomen".

In de bijeenkomsten worden sprekers uitgenodigd van UWV, KvK, Rabobank en het Zelfstandigenloket. Balke: "In de eerste bijeenkomst heeft ook het servicepunt ambachten iets verteld, maar dat bleek niet zo'n succes te zijn. In de tweede bijeenkomst hebben twee re-integratiebedrijven iets verteld over het begeleiden van starters, dat werkte beter". Of de deelnemers daadwerkelijk als zelfstandige zullen starten is bij Balke niet bekend. "Dat is aan de deelnemers zelf om te bepalen. Zij weten in ieder geval wel waar zij de informatie vandaan moeten halen".

### **Training adviseurs UWV, CWI, GSD-en**

Het derde onderdeel van het project bestaat uit het wegnemen van vooroordelen bij medewerkers van UWV, CWI en sociale diensten over 45-plussers. Balke "Dit is ook een belangrijk onderdeel. Deze medewerkers hebben een sleutelpositie bij de re-integratie van ouderen. Zij moeten hun functie onbevooroordeeld uitoefenen, daar helpt deze training bij". De training is ontwikkeld en uitgevoerd door Werkwijzer 45+ en het Expertisecentrum Leeftijd.

### **Vooroordelen werkgevers**

Het onderdeel waarin de vooroordelen bij werkgevers weggenomen moeten worden, is nog in ontwikkeling. De provincie gaat dit oppakken aan de hand van een methode die min of meer te vergelijken is met het project *Werk met ervaring* (zie elders in deze rapportage).

### **Resultaten**

Over de resultaten van het project is het een en ander bekend. Balke is vooral op de hoogte van de resultaten van de workshop voor de oudere werkzoekenden. "Inmiddels hebben 156 mensen de workshop volledig gevolgd. Het aantal mensen dat moest uitstromen naar werk was op jaarbasis gesteld op 35, medio juli 2006 lag dit aantal al op 61". Balke licht toe: "Het is moeilijk te bepalen welke invloed de workshop op deze uitstroom heeft gehad. Dat komt doordat het CWI een verwijsfunctie heeft en niet zelf bemiddelt naar werk, zoals een re-integratiebedrijf. Verder geven cliënten in de evaluatie aan dat zij



meer zelfvertrouwen hebben gekregen door het volgen van de workshops”.

## Werkadviseur 45-plus cliënten (voorbeeld)

*"Cliënten zeggen vaak: ik heb geen succesverhaal waar ik in mijn huidige situatie op terug kan vallen. Dan zeg ik, dat heb je wel, maar waarschijnlijk ben je er niet van bewust. Daar gaan we dan dieper op in". Aan het woord is Hermie van der Veer, werkadviseur bij Agens. Zij vertelt over haar succesvolle aanpak bij de begeleiding van oudere werkzoekenden. Ook Agens werkadviseur Bob Mosheuvel boekt hierbij goede resultaten. Mosheuvel: "Ouderen kijken vaak vanuit een tunnelvisie naar hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Daarom heb ik de cursus 'Weg van de Gebaande Paden' ontwikkeld. Sinds ik die workshop uitvoer is de uitstroom naar werk van seniorcliënten gestegen van 5% naar 50%. Van der Veer is in haar organisatie het meest succesvol bij het bemiddelen van oudere werkzoekenden. Meer dan 50% van de oudere werkzoekenden die Van der Veer bemiddelt, komt weer aan het werk. Twee succesvolle werkadviseurs: wat is het geheim van de smid?"*

### **Ervaringsdeskundigheid**

Het meest voorkomende knelpunt bij oudere werkzoekenden is volgens Van der Veer dat mensen geen vertrouwen meer hebben in het vinden van een baan. "Zij zeggen dan: 'wie zit er nu op mij te wachten'. In dat geval laat ik ze wel eens een training volgen bij ons *Mobiliteitscentrum succesmethoden*. Puur om ze te laten beleven dat ze niet alleen staan, dat ze lotgenoten hebben. Ze komen dan uit zo'n training met hernieuwde moed om de arbeidsmarkt te gaan bewerken. Voor deze cliënten kan het groepsproces en lotgenotencontact inspirerend werken. En bij cliënten waar ik veel scepsis over mijn houding tegenkom vertel ik ook over mijn eigen achtergrond. Ik ben met 49 jaar werkloos geworden vanwege een reorganisatie, daarna heb ik een foute loopbaankeuze gemaakt en vervolgens ben ik met veel plezier en succes bij Agens gaan werken". Ook Mosheuvel heeft zelf aan den lijve het proces van werkloos worden, weer moeten solliciteren en afwijzingen incasseren, ondervonden en benut dit nu in zijn workshop "Je moet in feite dezelfde ervaringen hebben om te begrijpen wat die senior nu doormaakt".

### **Eén op één contact**

Van der Veer vertelt "bij zeven van de tien werkzoekenden doe ik het helemaal zelf in een één op één contact; van de intake tot de sollicitatiebegeleiding en de bemiddeling.

Een intakegesprek duurt anderhalf tot twee uur. "Dat is een gesprek waarin behoorlijk veel aan de orde komt, dus niet alleen waar sta je nu en wat wil je? Maar ook het verleden komt aan bod: wat is er gebeurd? waarom ben je uitgevallen, waarom ben je werkloos geworden en wat heeft dat met je gedaan? En ook: hoe heb je jezelf staande weten te houden, welke hulp heb je daarbij gehad, hoe heb je dat ervaren? Tenslotte komt ook de toekomst aan de orde: wat zijn je drijfveren om weer de arbeidsmarkt op te gaan, hoe ziet je huidige situatie er uit en wat zou daar in kunnen passen. Wat zijn je wensen ten aanzien van werk?"

De arbeidswensen zijn een centraal thema in Van der Veers visie en werkwijze. "Tijdens het intakegesprek ga ik niet oordelen of een wens wel of niet mogelijk is. Ik geef mijn cliënten de ruimte om hun wensen kenbaar te maken en aan te geven: dat is wat ik graag wil, hoe ik dat ga bereiken weet ik nog niet. Ook als ik op dat moment al merk dat het niet haalbaar is, spreek ik dat niet uit, want dan boor je hun wens gelijk weer de grond in. Ik kom daar wel op terug in een volgend gesprek".

Van der Veer vervolgt: "Mijn belangrijkste doel is om tijdens de gesprekken de echte wens te ontdekken. Die echte wens is niet altijd wat mensen in eerste instantie aangeven. Wat iemand dan roept, kan bijvoorbeeld zijn ingegeven door het verlangen naar een baan met aanzien. Maar daar gaat het niet om, en dat maak ik duidelijk. Ik weet uit ervaring dat de echte wens altijd een keer naar boven komt in het proces".

### **Workshop**

Mosheuvel vertelt "ze moeten met een volkomen nieuwe blik de wereld inkijken. Denk breed, denk groot, denk vreemd, daar gaat het om". De benaming 'Weg van de Gebaande Paden' geeft de essentie aan van de workshop, "namelijk dat deelnemers in de workshop leren om verder dan de bekende kaders van arbeidsmogelijkheden te kijken". Het groepsproces in de workshop heeft volgens Mosheuvel door de intensieve interactie een belangrijke meerwaarde, omdat deelnemers elkaar enthousiasmeren en informeren. In de nabije toekomst zou naar de mening van Mosheuvel de workshop als structureel onderdeel, afgestemd met de één op één begeleiding, moeten worden opgenomen in de begeleiding van senioren naar werk.

### **Huisbezoek**

Om het contact met de cliënt goed tot stand te brengen voert Van der

Veer de meeste gesprekken bij de mensen thuis. "Er zijn bepaalde wijken in steden in Twente waar niemand werkt, die hebben allemaal een uitkering. En als jouw cliënt daartussen woont, en jij wilt hem aan het werk krijgen, is dat moeilijk te bereiken. Hij schaamt zich, omdat de hele buurt hem uitlacht. Als werkadviseur moet je de cliënt dan toch zover krijgen dat hij boven het standpunt van zijn burens gaat staan. Het langsgaan als werkadviseur kan ook positief effect hebben in de buurt: er komt toch maar iemand op bezoek die hem gaat helpen met het zoeken naar werk. Dan denken de anderen: dat wil ik ook wel".

### **Solliciteren en confronteren**

De een-op-één-aanpak hanteert Van der Veer ook bij het begeleiden van cliënten bij het netwerken en het voorbereiden van sollicitaties. "Ik help cliënten ook regelmatig met hun sollicitatiebrieven en CV. Daarbij benadruk ik dat het ook voor een CV en een brief van belang is dicht bij jezelf te blijven. Zeker wat betreft het aangeven van eigenschappen en kwaliteiten. En wat mij betreft zetten de cliënten hun leeftijd gewoon bovenaan het CV. Of je nu jong of oud bent, het maakt in feite niet uit. De aanpak van Van der Veer is ondersteunend, maar ook confronterend. "Ik vraag soms aan mensen: heb je dáár gesolliciteerd? Had je gedacht dat dit bij je past? Je kan beter solliciteren op één functie waar je volledig achter staat, dan op vier waar je niet achter staat. Want de teleurstelling van afgewezen worden gaat steeds zwaarder wegen".

Van der Veer gaat verder. "Het voorbereiden op een gesprek is een essentieel aandachtspunt bij oudere werkzoekenden. Ze onderschatten het belang zich voor te bereiden op de vragen die een werkgever kan gaan stellen. Ik help mijn cliënten daarbij. Ik ga in een gesprek dan echt in de rol van een werkgever zitten en vraag bijvoorbeeld: u solliciteert hier, maar u heeft geen affiniteit met ons bedrijf? Zij moeten mij daar een helder en duidelijk antwoord op kunnen geven. Kunnen ze dat niet, dan gaan we net zolang door totdat ze het juiste antwoord kunnen geven en onthouden. Verder bespreek ik een aantal van hun sterke punten. Die moeten cliënten uit hun eigen leven met voorbeelden kunnen illustreren. Ik oefen net zo vaak totdat zij de sterke kanten ook zonder na te denken aan een werkgever kunnen vertellen."

Ook in de workshop van Mosheuvel komt de sollicitatiebrief en een daaropvolgende gesprek uitgebreid aan de orde, waarbij hij senioren ook tips geeft om te voorkómen dat leeftijd de (impliciete) reden is dat een brief of een gesprek uitmondt in een afwijzing. Mosheuvel: "Ik leer workshopdeelnemers de voordelen van de senior en nadelen

van de junior strategisch bij het solliciteren te gebruiken en een werkgever te laten inzien waarom hij hem juist wél aan zou moeten nemen Ga in de tegenaanval. Wie zijn de andere kandidaten? Op welke punten wilt u mij vergelijken?"

### **Overeenkomsten**

De werkwijzen van Mosheuvel en Van der Veer kennen inhoudelijk veel overeenkomsten. Naast deze overeenkomsten is ook de betrokkenheid en het enthousiasme van beide werkadviseurs kenmerkend, net zoals de kennis en ervaringsdeskundigheid van het proces dat de oudere werkloze doormaakt en nog voor zich heeft (waar liggen aandachtspunten en leermomenten en welke ondersteuning heeft de cliënt daarbij nodig?). Tegelijkertijd is het belang van de sterke betrokkenheid van de bemiddelaar ook een mogelijk zwaktepunt, geeft Mosheuvel toe: "Niet iedereen is zonder meer geschikt voor deze rol. Ik vraag me vaak af: waar zitten meer one-man-show-personen die het kunnen doen?"

### **Nuchter**

Hermie van der Veer heeft in haar organisatie het afgelopen jaar het hoogste plaatsingspercentage met 50-plussers behaald. Zelf blijft zij er nuchter onder. "Ik moet eerlijk zeggen dat ik niet eens wist dat ik zoveel 50-plussers had geplaatst. Ik kijk daar nooit naar hoor. Ik kijk ook niet naar leeftijd, ik kijk naar wie er tegenover mij zit; wat is dat voor een persoon, wat heeft hij in huis en waar zou hij kunnen passen. Mijn boodschap is: geloof in je eigen mogelijkheden, gebruik je ervaring en wees trots op wie je bent en wat je kan". Deze basishouding in combinatie met haar persoonlijke benadering en het inmiddels uitgebreide netwerk van werkgevers van Van der Veer, dat kunnen wel eens de sleutels tot het succes zijn.

Er is sinds een paar maanden een afdeling kennis- en innovatie binnen Agens. Daar moet alle kennis van de diverse Agens-vestigingen over de inzet van instrumenten voor oudere cliënten worden gebundeld, zodat een effectieve werkwijze breed en als onderdeel van het structurele proces kan worden ingezet. Ook de workshop zal, na verdere optimalisering en methodiekbeschrijving, naar alle waarschijnlijkheid breder worden ingezet binnen Agens. Mosheuvel: "het hoeft niet per sé allemaal één werkwijze en aanpak te zijn die binnen onze organisatie wordt vastgelegd voor de seniorenaanpak, als het maar werkt".

## Longa Vita participatie programma

*Er zijn ongeveer 150.000 sollicitatieplichtige ouderen in Nederland. "Deze ouderen vormen het equivalent van een enorme energie en zeer diverse kennis, vaardigheden en kwaliteiten. Longa Vita wil deze energie en potentiële daadkracht inzetbaar en zichtbaar maken in maatschappelijk belangrijk (vrijwilligers)werk dat anders zou blijven liggen". Dit is het uitgangspunt van het programma Longa Vita, zoals in het projectplan in 2005 is beschreven. "En terecht", meent één van de initiatiefnemers, Ger Tielen: "Een arbeidsmarkt die zich gesloten houdt voor ouderen, dat is moeilijk vechten. Daar kun je re-integratiegeld in stoppen zoveel als je wilt, maar als werkgevers niet willen, dan willen ze niet. Dan moet je iets anders doen, zodat ouderen zonder werk hun bijdrage aan de samenleving kunnen leveren. Bijkomend voordeel is dat ze door actieve deelname aan vrijwilligerswerk hun kansen om door te stromen naar betaald werk tegelijkertijd vergroten. Daar hebben we al veel voorbeelden van".*

### **Het project**

Het Longa Vita programma heeft in eerste instantie tot doel om ouderen toe te leiden naar vrijwilligerswerk. "Maar", zo vertelt Tielen, "daarmee redden we het niet. Want werkzoekenden mogen niet zomaar deelnemen aan vrijwilligerswerk. Dat botst met allerlei regels en beleid van instanties. Vandaar dat we in het programma eerst beginnen om op regionaal niveau alle betrokken partijen bij elkaar te brengen om de mogelijkheden en belemmeringen in het vrijwilligerswerk te bespreken. Daarbij moet het zeker ook gaan over vrijwilligerswerk voor mensen met een uitkering", weet Tielen. "Sommige gemeenten bieden al meer ruimte voor mensen met een uitkering om vrijwilligerswerk te doen. Maar toch is er nog een grote groep die vasthoudt aan de opvatting dat iedereen die zich beschikbaar moet houden voor de arbeidsmarkt, in roerloze afwachting stil moet blijven zitten. Dat is niet alleen slecht voor de uitkeringsgerechtigden zelf, maar ook voor de samenleving. Velen van hen zijn bang voor het verlies van hun uitkering en willen om die reden geen vrijwilligerswerk doen".

### **Leertrajecten voor regionale partijen**

De samenwerkingsprojecten worden leertrajecten genoemd. In deze leertrajecten gaan regionale sociale partners, overheid en instanties intensief samenwerken rond vrijwilligerswerk. De startbijeenkomsten moeten leiden tot betrokkenheid, maar vooral tot raamafspraken en

initiatieven op lokaal niveau. De bijeenkomsten worden samen met CWI, UWV, Gemeente, FNV/CNV en Longa Vita georganiseerd. Voor de bijeenkomsten worden relevante partijen in de regio uitgenodigd zoals vertegenwoordigers van grote bedrijven, overheidsinstellingen, semi-overheidsinstellingen en lokale welzijnsorganisaties en vrijwilligersorganisaties.

Het ultieme doel van de bijeenkomst is dat de deelnemers na afloop aan de slag gaan met het opzetten van (vrijwilligers) activiteiten voor senioren. Deze activiteiten moeten voldoen aan het Longa Vita keurmerk, dat wil zeggen:

- training (met daarin aandacht voor CV en EVC, coping (omgaan met hun situatie zonder betaald werk), kennisvergaring, aanleren van nieuwe vaardigheden die nodig zijn voor de nieuwe rol of functie die men gaat vervullen en persoonlijke reflectie)
- begeleiden naar vrijwilligerswerk (het moet van te voren vaststaan waar en welk type vrijwilligerswerk men gaat doen).
- (groeps)intervisie tijdens de werkzaamheden

### **Voorbeeld**

In augustus 2006 beginnen twee projecten waarbij senioren worden getraind om gezinnen, bij wie kinderen een risico lopen om mishandeld te worden, preventief te begeleiden. Vanuit ervaringen in zijn omgeving in het verleden heeft Tielen het idee opgevat dat in de opvoedingssfeer een kans ligt voor oudere werklozen om aan de slag te gaan. Consultatiebureaus hebben al snel in de gaten of een gezin een risicofactor vormt. "Bij die gezinnen willen wij mensen plaatsen die de helpende hand bieden, die coachen, die adviseren en de gezinnen bijstaan als er problemen zijn. Consultatiebureaus geven aan hiermee te maken te hebben maar niet over de menskracht te beschikken om daar op in te spelen. Zulke intergenerationele projecten, maar ook bijvoorbeeld inburgertrajecten waarin senioren nieuwkomers begeleiden, passen perfect in het Longa Vita concept".

### **Effect**

Longa Vita is in 2005 gestart. Het plan is om een jaar lang in vijf regio's de gesprekken op gang te brengen en onderdak en de medewerking te vinden bij de instituties, de vakbeweging en de werkgeversorganisaties. Almere is de eerste kandidaat regio waar met het Longa Vita concept zal worden gewerkt.

Tielen: "Als wij voldoende financiering vinden, kunnen we al heel snel met de volgende actie aan de gang. Wat wij als projectorganisatie vooral aanbieden is deskundigheid op het gebied van training van ouderen. Het voorlichten en bij elkaar brengen van sociale partners

zijn alleen maar de voorwaarden die we scheppen om de trainingen op te kunnen zetten. In onze onschuld denken wij dat als je werkt op gebieden die maatschappelijk belangrijk worden gevonden, dat je dan een grotere kans maakt op medewerking, maar dat is nog maar de vraag. Dat zullen we in de regio's moeten ontdekken”.





## Ketensamenwerking Utrecht

*Het is inmiddels onderkend dat ouderen die werkloos worden zo snel mogelijk actief begeleid moeten worden. De lengte van de uitkeringsperiode heeft een negatieve invloed op de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. In Utrecht wordt gewerkt aan een snelle aanpak van oudere werklozen in combinatie met een wijkgerichte aanpak. Een belangrijke pijler van dit beleid is samenwerking van de uitkeringsinstanties en andere partners in de keten van werk en inkomen.*

### **Integrale Wijkaanpak Werk & Activering**

De Gemeente Utrecht startte in april 2003 met het ketensamenwerkingsproject *Integrale Wijkaanpak Werk & Activering*. Het project richt zich op de aanpak van fase 4 werkzoekenden op wijkniveau. Achterliggende gedachte is dat een wijkgerichte benadering van het activeren en begeleiden van werkzoekenden succesvol is wanneer optimaal gebruik wordt gemaakt van de wijkinfrastructuur. Een integrale wijkaanpak gaat verder dan alleen de gemeente re-integratieverantwoordelijkheid voor bijstandsgerechtigden en werkzoekenden zonder uitkering. Er is samengewerkt door verschillende belangrijke partijen zoals het UWV, het CWI, re-integratiebedrijven en welzijnsorganisaties. Hierbij is gebruik gemaakt van de wijkinfrastructuur, die moet leiden tot samenhang in de dienstverlening. In de projectopzet is niet gekozen voor het inzetten van "nieuwe werkgelegenheidsprojecten", maar voor een versterking van samenwerking en samenhang in de infrastructuur. Er zijn diverse werkwijzen voortgekomen uit het project Integrale Wijkaanpak, waarvan een aantal dermate goede resultaten opleverden dat de werkwijzen ook na formele beëindiging van het project (per 1 april 2006) zijn voortgezet. Twee daarvan worden hieronder benoemd.

### **Bestandskoppelingen**

Een belangrijk onderdeel van de integrale wijkaanpak was het uitvoeren van een koppeling van cliëntenbestanden van diverse Werk- en Inkomen-organisaties om uitspraken op wijkniveau te kunnen doen en andere uitgebreide analyses te kunnen uitvoeren. In de meest recente bestandsanalyse participeren onder meer CWI, UWV, Gemeente, Re-integratiebedrijven, welzijnsorganisaties, inburgeringstrajecten, instellingen met gesubsidieerde arbeid en opleidingsinstituten. De resultaten van deze bestandsanalyses worden

beschreven in de Re-integratiemonitor. Ook de groep 45+ kan met behulp van de bestandanalyses beter worden gedefinieerd en bijvoorbeeld worden onderzocht op opleidingsniveau etcetera. Pieter Willem Havelaar is als medewerker van de afdeling Inkoop Re-integratiediensten van UWV betrokken bij het project. Havelaar: "De gemeente Utrecht heeft naar aanleiding van een bestandsanalyse het besluit genomen om breder naar het inzetten van vergoeding voor scholing te kijken". Als je kijkt naar de doelgroep 45 jaar en ouder kun je per wijk zien hoeveel mensen in een wijk uit deze doelgroep er wonen, welke kenmerken ze hebben: werkloos of werkend". Uit de resultaten van de Re-integratiemonitor bleek dat ouderen een groot deel vormen van de groep langdurig werklozen en dat deze groep in een aantal Utrechtse wijken sterk oververtegenwoordigd zijn. De aanpak van oudere werklozen in specifieke wijken is, mede naar aanleiding van de bestandsanalyses, een speerpunt geworden.

### **Workshop 45-plussers Utrecht Zuid-West**

Het project Integrale Wijkaanpak en de bestandanalyses hebben uiteindelijk een werkdocument opgeleverd waarin 8 speerpunten ('sporen') voor de gemeente Utrecht zijn beschreven. Eén van deze 8 sporen is het project 'Workshop voor 45-plussers'. De deelnemers aan deze workshop zijn 45-plussers die doorgaans net zijn ingeschreven bij het CWI (fase 1). De workshop wordt door CWI Utrecht Zuid uitgevoerd en duurt een dagdeel.

Twee re-integratiecoaches van het UWV zorgen voor een inhoudelijke bijdrage aan de workshops. Hun input is in het begin van de workshop gericht op het wegnemen van onduidelijkheid en angsten over de inkomenssituatie van de cliënten. Havelaar: "Het wegnemen van deze bezorgdheid over het inkomensgedeelte geeft deelnemers de benodigde rust om verder te kunnen gaan met het *op zoek gaan naar werk -gedeelte*". In de workshop worden de min of meer gebruikelijke onderwerpen aan de orde gesteld, zoals: competenties, CV en netwerken. De onderwerpen zijn afgestemd op de doelgroep oudere werkzoekenden. Zo wordt specifiek ingegaan op vooroordelen van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers en de tegenargumenten om deze vooroordelen te ontkrachten en om te buigen ten gunste van de oudere werknemer. De deelnemers aan de workshop krijgen de informatie na de workshop mee in een map.

Havelaar vervolgt: "De workshops zijn voor ons als ketenpartners ook bedoeld om zicht te krijgen op de groep mensen uit het project. In de workshop kan blijken dat iemand het moeilijk heeft en toch een grotere afstand heeft tot de arbeidsmarkt. Op basis hiervan kan

iemand in een andere fasering (2 of 3) worden ingedeeld. Iemand zou dan in plaats van na de reguliere 6 maanden al na 2 of 3 maanden kunnen worden overgedragen aan een re-integratiecoach van het UWV.”

De workshop is inmiddels twee keer gegeven. Er is besloten om eens in het kwartaal een workshop te geven. Elisabeth Goedhart van het CWI Utrecht Zuid voert de workshop uit. Goedhart: “De reacties van deelnemers zijn enthousiast. Wel viel de instroom van fase 1 cliënten wat tegen. Daarom is het werkgebied in de loop van het project uitgebreid.” Cliënten van CWI Utrecht Noord kunnen nu ook deelnemen aan de workshop op locatie Utrecht Zuid. Volgens Havelaar is de workshop de investering zeker waard. Voorsnog is de workshop alleen voor CWI fase 1 cliënten. Havelaar sluit niet uit dat in de toekomst wellicht ook UWV fase 2/3 cliënten kunnen participeren, “maar dat moet zich in de toekomst nog verder ontwikkelen”.

“Het realiseren van ketensamenwerking vergt behoorlijk wat tijd en gewenning” benadrukt Havelaar. “Partijen moeten definities met elkaar afstemmen: bijvoorbeeld wat is uitval? Wat is een traject? Procedures en juridische regels moeten worden uitgezocht en afgestemd: maatregelenbesluiten, handhaving, wat mag wel en wat niet met elkaar uit worden gewisseld en wat wordt vervolgens met die gegevens door de andere partij gedaan. Er is voor dit soort zaken nu een standaardconvenant opgesteld met de gemeente zodat randvoorwaarden zoals capaciteit zijn gewaarborgd en de belangrijkste afspraken zijn vastgelegd”.

### **Implementatie**

Een kernprobleem bij samenwerking is de vraag hoe een project op een gegeven moment in reguliere processen moet worden ondergebracht. Havelaar: “Je kunt wel een aantal zaken met elkaar delen, vooral in projectvorm, maar als het regulier moet worden kun je ineens weer tegen hele andere problemen aanlopen. We hebben besloten als UWV en gemeente om door te gaan met het project Workshop 45+, maar om het nog niet in het reguliere proces op te nemen”.

### **Toonkamers**

Al met al is het project in Utrecht vooral bedoeld om het proces in de keten te versnellen. Havelaar: “Daar zijn meer voorbeelden van in Nederland. Het gaat om de Toonkamer-projecten. De Toonkamer is in

feite een één-loket concept voor CWI/Gemeente/UWV-cliënten. Dat gaat eigenlijk al een hele stap verder. Daar zitten vier coaches/regisseurs bij elkaar. Nieuwe instroom, maakt niet uit welke achtergrond je hebt, wordt opgepakt. Komt er een uitkeringsgerechtigde met een vraag over de gemeente, dan moet je dat als UWV-er ook kunnen beantwoorden”.

Havelaar gaat verder: “De Toonkamer is eigenlijk een verdere doorontwikkeling van het versnellen van de keten zoals bijvoorbeeld in onze workshop 45+ wordt gedaan. In de workshop kan iemand in een andere fase worden gezet, zodat deze niet eerst 6 maanden hoeft te wachten alvorens overgenomen te worden door een UWV re-integratiecoach. Iemand komt binnen voor een uitkering en die wordt gelijk opgepakt, het uitkeringsgedeelte wordt geregeld en het traject wordt geregeld. Je krijgt binnen de toonkamer geen fase mee, nee, we gaan aan het werk”.

In totaal zijn er op dit moment 8 Toonkamer-pilots verspreid over Nederland (o.a. Hilversum, Gouda, Maastricht, Apeldoorn, Amsterdam). Elke Toonkamer heeft een eigen thema (o.a. klantvolgsysteem, jonggehandicapten, voorkant van het proces/intake in Hilversum). De voorlopige resultaten met de toonkamers zijn positief.

Hoewel er geen Toonkamer is die specifiek ingaat op het thema ouderen, lijken de Toonkamers door het gehanteerde concept wél geschikt te zijn voor ouderen, meent Havelaar. “Het positieve resultaat van de Toonkamers komt volgens mij vooral door de snelle actie richting de uitkeringsaanvrager, door meer de tijd te nemen voor de cliënt aan de ‘voorkant’, dus in het beginstadium na aanmelding van de cliënt. Ook speelt het regelmatige contact mee en de aandacht voor specifieke onderwerpen die sterk voor ouderen gelden, zoals het ‘rouwproces’ van het verlies van werk en de onzekerheid rond het inkomensvraagstuk”.

## Veertigers in Progress (VIP)

*Aan het einde van de jaren negentig werd een eerste methodiek ontwikkeld om oudere werkzoekenden succesvol te reïntegreren. In opdracht van de toenmalige Arbeidsvoorziening, nu opgegaan in CWI, kwam de VIP methodiek tot stand. VIP staat voor Veertigers in Progress. Tamara Altena was één van de ontwikkelaars van de methodiek. Van Altena: "In totaal zijn zo'n 500 consulenten getraind in de methodiek, de laatsten in 2000. Maar door het opheffen van Arbeidsvoorziening wordt de methodiek nu niet meer integraal gebruikt. Her en der worden nog delen toegepast. Dat is natuurlijk zonde, want er is heel veel gemeenschapsgeld gestoken in de ontwikkeling en validering van de methodiek"*

### **De methodiek**

Van Altena: "Kern van de methodiek is het tot stand brengen van een attitudeverandering, zowel bij de oudere werkzoekenden als bij hun professionele begeleiders en bemiddelaars. Daarnaast is het projectmanagement en de structurele inbedding van de ontwikkelde werkwijze bij de betrokken instanties essentieel. Dat is nog belangrijker dan de methodiek zelf of de personen die hem uitvoeren".

Het traject dat de deelnemer doorloopt, bestaat uit de volgende onderdelen:

- Intakegesprek
- Testdag (maximaal 1 week later)
- Terugkoppelingsgesprek testdag (max. 1 week later)
- Trajectplanbespreking (max. 1 week later)
  - Opstellen trajectplan
  - Tekenen trajectovereenkomst
  - Opstellen persoonlijk actieplan
- Coachingstraject (minimaal 1 keer per 2 weken individueel coachingsgesprek)
  - Oriënterende fase
  - Verdiepende fase
- Facultatieve trainingen
  - Attitudetrainingen
  - Arbeidsmarktoriëntatie
  - Communicatietrainingen
- Bemiddeling
- Begeleiding in de nieuwe functie

Voor het gehele traject wordt gemiddeld een periode van een half jaar tot een jaar uitgetrokken. De exacte duur is afhankelijk van variabelen als arbeidsmarkt, attitude en vaardigheden van de cliënt.

### **Attitudeverandering**

Van Altena: "Het stimuleren van de attitudeverandering begint al in de testfase. Om oudere werkzoekenden aan het werk te helpen, is van belang dat ze een zekere mate van zelfvertrouwen hebben, en een realistische kijk op hun eigen positie op de arbeidsmarkt". In de testfase worden wordt aan de hand van individuele en groepsoefeningen op systematische wijze in kaart gebracht wat het niveau is en wat de kwaliteiten zijn van de kandidaat. Tevens kunnen de uitkomsten een antwoord geven op de vraag in welke sectoren van de arbeidsmarkt de cliënt het best tot zijn recht komt".

De voor het project ontwikkelde testen moeten antwoord geven op de volgende vragen:

- a. Welke functies ambiëert de cliënt, en is het solliciteren naar die functies een reële optie?
- b. Wat is er nodig om de eventuele afstand tussen arbeidsmarkt en cliënt te overbruggen?

Van Altena: "Er wordt over tests gesproken en bewust niet over assessment, in verband met mogelijk negatieve ervaringen van deelnemers in het verleden".

Het testmateriaal is er in twee niveaus: LBO/MBO en MBO/HBO+. Het niveau wordt gekozen aan de hand van het intakegesprek. De resultaten worden besproken in het terugkoppelingsgesprek. Dit heeft tot doel:

- De cliënt te informeren over de uitkomsten
- Te controleren of deze overeenstemmen met het beeld dat de cliënt van zichzelf heeft
- Meer informatie te verkrijgen voor het opstellen van het trajectplan (ingang om te spreken over kansen en belemmeringen)
- Ontwikkelingsmogelijkheden van de deelnemer bepalen

Het belang van de testfase blijkt uit het volgende citaat van een deelnemer aan het VIP-traject:

"Tijdens het gesprek na de test bleek dat ik capaciteiten had waarvan ik het bestaan niet wist. Ik staarde me blind op mijn eigen vakgebied, waarin ik niet meer aan de slag kwam. Men adviseerde mij mijn blik te verruimen (..) Ik was binnen anderhalve maand aan het werk in

een geheel andere branche.”

### **In contact komen met werkgevers**

In de methodiek wordt ingegaan op methoden om vacatures te acquireren. Het doel van acquisitie wordt breed geformuleerd:

1. Het gericht verwerven van vacatures voor de cliënt
2. Het actief beïnvloeden van de houding van werkgevers inzake het in dienst nemen van oudere werkzoekenden.
3. De inzet van actieve acquisitie vormt tevens een interessante marktverkenning en biedt derhalve de mogelijkheid voor vergroting van de kansen voor meer oudere werkzoekenden.

Naast de inzet op vacatures uit de bestanden van Arbeidsvoorziening kunnen de volgende werkwijzen worden gehanteerd:

- De Gouden Gids als bron
- Nabellen bedrijven waar cliënten niet opgeroepen of afgewezen zijn
- Bekende relaties; bedrijven bellen waar reeds geplaatste cliënten werken
- Acquisitie op basis van een door de cliënt zelf gemaakte selectie van bedrijven
- Nabellen van vacatures uit de kranten of internet
- Flitsen: onaangekondigd bezoeken van bedrijven
- Opzetten netwerk van en voor cliënten
- Bezoeken van banenmarkten
- Organiseren van bedrijfsbezoeken voor cliënten

### **Randvoorwaarden**

Het succes van de VIP-methodiek valt of staat bij de verantwoorde uitvoering door de betrokken consulenten. Vandaar dat aan uitvoering van de methodiek door de ontwikkelaars de volgende voorwaarden worden verbonden

1. De consulenten moeten in staat worden gesteld deze methode integraal en zoveel mogelijk planmatig c.q. projectmatig toe te passen
2. De consulenten zullen opgeleid en geïnstrueerd moeten zijn om deze methodiek succesvol en zorgvuldig te kunnen toepassen
3. Consulenten die oudere werkzoekenden begeleiden en bemiddelen volgens deze methodiek zullen dat op een betrokken en correcte wijze, met oog voor de cliënt, moeten doen, wil optimaal succes worden geboekt. Als communicatie en houding niet passen bij wat verwacht wordt van een betrokken consulent, zullen deelnemers



afhaken en opnieuw gedemotiveerd raken

### **Resultaat**

In de ontwikkelfase is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de methode. Daarbij is de uitstroom van deelnemers ('plaatsing') gemeten. Onder plaatsing werd verstaan: het aanvaarden van een of meerdere arbeidsovereenkomsten op een reguliere arbeidsplaats met een duur van minimaal zes maanden, waarbij een proeftijd van 2 maanden kan zijn opgenomen. Met als resultaat dat de deelnemer 2 maanden of meer uitkering ontvangt van de sociale dienst of bedrijfsvereniging. Als een deelnemer wel geplaatst werd, maar niet voldaan werd aan deze omschrijving, werd gesproken van *plaatsing* 2. Bijvoorbeeld bij een plaatsing minder dan 6 maanden, of als de kandidaat niet geheel uitkeringsonafhankelijk is geworden.

In de vier deelnemende regio's werden gemiddeld 250 personen met de VIP-methode bemiddeld. Van de totaal circa 1000 deelnemers werden er volgens de definitie ruim 500 geplaatst, terwijl voor 172 deelnemers een *plaatsing* werd gerealiseerd.

Van de kandidaten die in ontwikkelingsfase zijn gecoacht en begeleid is onderzocht welke acties het meeste effect hebben gehad. Van Altena. "Gebleken is dat een daadwerkelijk plaatsing vooral voortkomt uit een directe actie van de coach, of een directe actie van de deelnemer, aangestuurd en geadviseerd door de coach. Het traject is het meest succesvol als tussen beiden nauw wordt samengewerkt".

## Menselijk Kapitaal Centraal, Intersectorale mobiliteit Overijssel

*"Momenteel worden er voor oudere werknemers die uitvallen veel individuele oplossingen bedacht, maar binnen nu en vijf jaar is dit niet meer afdoende. Immers, een transportbedrijf heeft geen vijf planners nodig, een bouwbedrijf geen tien werkvoorbereiders". Dit is de achtergrond van het project Menselijk Kapitaal Centraal. "Intersectorale mobiliteit kan een oplossing zijn", meent dan ook projectleider Henny Harkema. "Maar het overstappen van de ene naar de andere branche blijkt meestal niet eenvoudig. Er zijn knelpunten op bijvoorbeeld psychosociaal, cultureel, juridisch en financieel vlak. Daarom wil ons project vanuit preventieve overwegingen bedrijven kennis laten maken met het thema intersectorale mobiliteit".*

### **Het project**

Het project beoogt de intersectorale mobiliteit te bevorderen als bijdrage aan duurzame en optimale arbeidsparticipatie, in het bijzonder van oudere werknemers. Het project wil daarom een goed toepasbare, duurzame methodiek ontwikkelen en inbedden bij reguliere organisaties.

Harkema: "Het project is nodig, omdat het oplossingsvermogen binnen het MKB op dit terrein gering is. Bedrijven geven aan dat zij wel over netwerken beschikken, maar dan met name binnen de eigen branche. *Menselijk Kapitaal Centraal* wil netwerken tussen branches ontwikkelen". Harkema vervolgt: "Hier zijn we achter gekomen in een expertmeeting die we voorafgaand aan het project georganiseerd hebben. Werkgevers gaven aan dat intersectorale mobiliteit vooral binnen de eigen regio plaats moet vinden. Het is dus geen toeval dat *Menselijk Kapitaal Centraal* onder regie van de provincie Overijssel tot stand is gekomen" (zie ook [www.overijssel-in-progress.nl](http://www.overijssel-in-progress.nl)).

Een speerpunt in het project is dat de overstap van een beroep naar een compleet nieuw beroep, in een andere branche voor werknemers grote arbeidsvoorwaardelijke consequenties kan hebben. Het maken van de overstap is daardoor niet aantrekkelijk. Dit wordt in het project ondervangen door de loopbaantransities vooral in een detacheringvorm uit te voeren.

## **Kwartiermakers**

Het project wordt uitgevoerd in de vier Overijsselse regio's. In elke regio is een professionele organisatie aangewezen als *kwartiermaker*. Deze kwartiermaker moet het netwerk in de regio ontwikkelen en de benodigde contacten leggen met werkgevers en branches en brancheorganisaties. In de vier regio's zijn nog andere projectpartners betrokken, waarvan de samenstelling per regio verschilt. Het gaat om gemeenten, lokale en regionale MKB-verenigingen, werkgevers- en ondernemerskringen, brancheorganisaties, CWI en individuele bedrijven. De Regionale sociale partners zoals VNO-NCW Midden en MKB Oost-Nederland hebben een belangrijke rol in het activeren van hun achterban. Daarnaast voorziet een klankbordgroep, bestaande uit verschillende organisaties, de achterbannen van informatie.

## **Vier methodieken**

Binnen de vier regio's wordt op uiteenlopende wijzen aan het bevorderen van intersectorale mobiliteit gewerkt.

1. In de regio Noordoost-Overijssel wordt een coördinatiepunt opgezet. Dit coördinatiepunt gaat bedrijven actief benaderen om medewerkers die dreigen vast te lopen via een detachering in een andere sector te plaatsen. De lengte van de detachering kan verschillen. Speerpunten zijn; onderhouden en uitbreiden van het huidige (intersectorale) netwerk, voorwaarden bestuderen om met name werknemers bij gemeentelijke overheden te detacheren bij het bedrijfsleven, risico's inventariseren voor zowel de uitlenende als inlenende partij, risico's wegnemen of verkleinen door afspraken op te nemen in detacheringscontracten en ten slotte loopbaantransities realiseren.

2. In de regio Stedendriehoek zorgt de bestaande organisatie Stichting Bedrijven Ontwikkelpunt (BOP) voor de ontwikkeling van een platform personeelsdiensten. Het platform gaat ondermeer pools opzetten voor het uitwisselen van personeel. BOP stimuleert het MKB om van dit platform gebruik te maken en geeft informatie en advies. Het platform richt zich met name op het individuele MKB-bedrijf. Medewerkers van een bedrijf worden via Stichting BOP doorgeleend aan een nieuw bedrijf via een detacheringsformule. Pas na een half jaar volgt een regulier dienstverband met het nieuwe bedrijf. In de detacheringsperiode wordt ook aanvullende (vaardigheids)training en scholing geboden. Het werken met EVC's is relatief nieuw en doorgaans branchegericht. In dit project wordt tevens een breed EVC ontwikkeld (minimaal 10)

om de werkervaring en vaardigheden van werknemers in kaart te brengen en te onderzoeken in welke mate deze bruikbaar zijn of gemaakt kunnen worden in een andere branche.

3. In de regio Twente wordt het deelproject uitgevoerd door het Regionaal Platform Arbeidsmarkt Twente in samenwerking met ROC Twente. Op bedrijventerrein Twentekanaal in Hengelo bestaan al verschillende samenwerkingsverbanden. Nagegaan wordt of er nauwer samengewerkt kan worden op het gebied van P&O. Binnen dit samenwerkingsverband krijgen werknemers de mogelijkheid zich te oriënteren op functies buiten de eigen bedrijfstak. Daarnaast wordt een netwerk gevormd waarbinnen functieprofielen worden verzameld die regionaal of landelijk worden ontwikkeld. RPA Twente zet zich in bij de ontwikkeling van een loopbaancentrum waarin een EVC-centrum onderdeel van uit zal maken. EVC zal als instrument worden ingezet bij loopbaantransities in verschillende sectoren.

4. In de regio IJssel-Vecht wordt door samenwerkingspartners een werkloket opgezet. Het Werkloket is een compleet servicepunt voor alle ondernemers uit de regio Zwolle en het regionale werkgebied van het CWI Zwolle op het gebied van arbeidsmarkt gerelateerde vraagstukken (werken en leren). Het loket is tevens een vacatureservice (zie [www.werkpleindelure.nl](http://www.werkpleindelure.nl)). Subdoelstellingen zijn bewustwording bij werkgevers en werknemers van de kansen van intersectorale mobiliteit. Dit geschiedt door het opzetten van een blijvend netwerk uit diverse sectoren. Tijdens minimaal 4 netwerkbijeenkomsten wordt voorlichting gegeven over intersectorale mobiliteit. Ook worden de bijeenkomsten benut om kennisoverdracht te laten plaatsvinden ten aanzien van de te realiseren loopbaantransities. Er wordt een stageprogramma ontwikkeld waarbij werknemers 3 à 4 maanden bij verschillende werkgevers aan de slag kunnen. Verder wordt gewerkt aan de inzet van EVC's. Bij de realisering van de vijf loopbaantransities worden er twee gereserveerd voor laag tot zeer laag opgeleide ouderen.

### **De resultaten**

Het project is feitelijk in februari 2006 gestart. De looptijd is dus te kort om al uitspraken over de effectiviteit van de verschillende onderdelen te kunnen doen.

Projectleider Harkema: "Concreet willen we twintig loopbaantransities realiseren. Dit komt neer op vijf transitie per regio in circa één jaar. Verder hebben we ook het resultaat voor ogen dat werkgevers en werknemers zich na het project meer bewust zijn dat intersectorale

mobiliteit een concrete bijdrage kan leveren aan de preventie van te vroege uittreding en de versterking van duurzame en optimale arbeidsparticipatie”.

Harkema vervolgt: “De plaatsingsdoelstelling zullen we zeker halen. We hebben bewust gekozen voor *maar* twintig loopbaantransities. Dit, omdat we ernaar streven dat alle transitie daadwerkelijk goed verlopen”. Maar ondanks de eerste succesvolle transitie loopt het project ook tegen het eerste knelpunt aan. Harkema: “Helaas merken we in de eerste maanden van het project dat werkgevers zich nog niet zo makkelijk laten prikkelen om actief te participeren in initiatieven voor intersectorale mobiliteit. Daar gaan we hard aan werken”.

## Werk met ervaring! Netwerkbijeenkomsten

*Ton van de Sande werkt sinds kort bij Princess, fabrikant van huishoudelijke artikelen. Van de Sande kwam met zijn huidige werkgever, Joost Gielen, in contact op een netwerkbijeenkomst uit het project 'Werk met ervaring'. Eigenlijk kwam het contact zeer toevallig tot stand. "En dat is nu net de bedoeling", vertelt projectleider Ine Sieben.*

### **Het project**

Doel van het project is om werkzoekenden te ondersteunen bij het opbouwen van een netwerk. Daartoe worden netwerkbijeenkomsten georganiseerd waarbij in tijdsbestek van niet meer dan 2 à 3 uur 45-plussers van HBO-niveau in korte één op één gesprekken in contact komen met diverse werkgevers. In totaal worden 6 bijeenkomsten georganiseerd, verspreid over het land.

Voor de werkzoekenden is het belangrijkste doel om aan de opbouw van een netwerk te werken. Deze doelstelling wijkt nadrukkelijk af van de zogenoemde banenmarkten waarbij het solliciteren en verkrijgen van een baan voorop staat. De achterliggende gedachte is dat ook werkgevers belang hebben bij de gesprekken met oudere werkzoekenden om te weten wat oudere werkzoekenden te bieden hebben.

Voor het realiseren van de bijeenkomsten wordt op lokaal/regionaal niveau samengewerkt met verschillende partijen; het expertisecentrum WerkWijzer 45+ organiseert samen met TalentPlus de regionale netwerkbijeenkomsten, ondersteund door het CWI en UWV.

Het is de taak van UWV en CWI om de deelnemers aan de bijeenkomst aan te melden op grond van drie criteria: de deelnemers moesten minimaal een half jaar werkzoekend zijn, minimaal een MBO+/HBO achtergrond met werkervaring hebben en representatief zijn voor de doelgroep oudere werklozen die aan de slag willen. De uiteindelijke selectie gebeurde door WerkWijzer en TalentPlus alleen op het CV van de kandidaten. Sieben: "Voor de werkgevers moest duidelijk zijn dat het een actieve, hard werkende groep is die graag aan het werk wil".

### **De voorbereidende workshop**

Ter voorbereiding worden, voorafgaand aan de netwerkbijeenkomst, workshops gehouden met tussen de 75 en de 100 werkzoekende 45-

plussers. De workshops zijn bedoeld om informatie over het project te geven, maar ze hebben vooral tot doel om de deelnemers voor te bereiden op de netwerkgesprekken. Zij stellen tijdens de workshop een netwerkkaart op; een overzicht van competenties in relatie tot hun zoekrichting, alsook de relevante werkervaring en opleiding. De netwerkkaart wordt als ondersteuning gebruikt tijdens de netwerkgesprekken.

Na het opstellen van de netwerkkaart wordt aandacht besteed aan netwerken en het netwerkgesprek. Daarbij wordt aan de deelnemers overgebracht dat het tijdens de netwerkbijeenkomst niet de bedoeling is om direct naar een baan te vragen, maar om een advies of tips in hun zoektocht naar werk. In de workshop oefenen deelnemers de beginfase van een netwerkgesprek in een rollenspel.

### **De netwerkbijeenkomst**

Tijdens de netwerkbijeenkomsten voeren werkgevers zes gesprekken in twee blokken van drie gesprekken. De werkzoekenden hebben ieder twee gesprekken. In het flitsgesprek krijgen zij in totaal tien minuten om hun vraagstelling te formuleren en te onderbouwen met hun ambities en competenties, waarbij de werkgevers tips en adviezen geven en eventueel hun netwerk kunnen aanbieden.

Na de bijeenkomst krijgen de werkgevers de competentiekaarten van alle 75 deelnemers mee. Als zij later een vacature hebben, kunnen ze die bekijken. Werkzoekenden krijgen een overzichtslijst mee met de namen van de bedrijven en personen die er waren. Zij kunnen dan na de bijeenkomst vervolcontacten leggen met werkgevers.

Projectleider Sieben: "Met opzet vermelden we geen telefoonnummers en dergelijke om te voorkomen dat de werkgevers belaagd worden door alle 75 werkzoekenden. De werkzoekenden moeten zelf achter de nadere gegevens aan. Zo zullen alleen diegenen die echt gemotiveerd zijn nog eens contact zoeken met bepaalde werkgevers".

### **Werving van werkgevers**

De netwerkbijeenkomsten staan of vallen bij de aanwezigheid van werkgevers. "Het is lastig om werkgevers mee te krijgen", weet Ine Sieben, "want het levert bedrijven niet direct wat op. We wijzen werkgevers erop dat zij tijdens de bijeenkomsten in contact komen met een interessante doelgroep, dat zij hun netwerk kunnen uitbreiden en dat zij hun betrokkenheid kunnen tonen bij een belangrijk maatschappelijk vraagstuk". In eerste instantie bleek deze argumentatie niet genoeg om voldoende werkgevers voor de bijeenkomst te werven. Die moest worden afgelast. Sieben: "Er is

nagedacht over prikkels om werkgevers mee te krijgen. Zo is geprobeerd om met een hot shot werkgevers te lokken. Dat werkte niet echt". Uiteindelijk bleek de regionale werkgeversvoorman de sleutel om alsnog werkgevers naar de bijeenkomst te trekken. "En met succes".

### **De ervaringen van werkgever Joost Gielen**

Joost Gielen, van Princess vertelt over zijn ervaringen. "De mensen die ik sprak hadden in het verleden een behoorlijke functie. Dat bleek problematisch. Het was voor hen heel moeilijk om hun arbeidsverleden los te laten. In de gesprekken staken ze in op hogere managementposities. Nou zijn die er al niet zo heel veel bij ons en als ik een hogere managementfunctie heb ga ik daar op zo'n ochtend echt niet werven. Ze zouden eigenlijk iets lager moeten insteken om de kans dat ze binnen komen in een bedrijf te verhogen. Dan denk ik: waarom steek je niet wat lager in en bewijs je jezelf, want bovenaan die ladder zijn niet zo heel veel functies te vergeven en moet je opboksen tegen de jongere ambitieuze jongens en meisjes. Als je goed bent, wat je kennelijk bent, dan komt dat vanzelf wel". Van de Sande bevestigt het beeld van zijn huidige werkgever: "Tijdens de workshop en de netwerkbijeenkomst heb ik geleerd: zet niet te hoog in op je zoekrichting, maar dat is een punt waar iedereen in zijn verwerking en bewustwording zelf ook achter moet komen. En misschien ook wel eens tegenaan moet lopen".

Bij de flitsgesprekken bleek Gielen al snel dat hij alleen gesprekken voerde met mensen die toch om een baan kwamen vragen: "die zaten eigenlijk zo bij van: wanneer heeft u een baan voor mij. Maar ik had geen vacatures".

Gevraagd naar de secundaire doelstelling van het project: werkgevers betrekken bij het vraagstuk van de werkloosheid van ouderen, vertelt Gielen: "als werkgever vind ik de leeftijd van werknemers niet echt interessant. Wij zijn bezig met broodroosters verkopen zeg ik altijd heel plastisch en dat moeten wij goed doen, en het maakt niet uit of dat iemand is in de leeftijdscategorie waarin Ton werkzaam is, of een jong aanstormend talent. Als ze enthousiast zijn, bereid om hard te werken, harder denk ik dan bij veel andere bedrijven, dan speelt leeftijd geen rol. Ik kijk nauwelijks naar CV's, ik kijk naar personen. Ik laat toch heel veel mensen komen".

### **Ervaringen van werkzoekende Ton van de Sande**

Van de Sande heeft twee flitsgesprekken gevoerd met werkgevers.



“Het eerste gesprek liep goed, maar bij het tweede gesprek was geen ‘klik’. Ik vond de inleidende praatjes ook veel te lang vergeleken met de twee gesprekken van zeven minuten: daar kom ik niet voor. Ik had liever meer gesprekken gevoerd. Het was wel fijn dat de gesprekken geregistreerd waren, dus dat er één op één gesprekken werden georganiseerd in plaats van een netwerkbijeenkomst waar iedereen door elkaar kan lopen. Dit maakte het gemakkelijk om ongestoord een gesprek met een werkgever te kunnen voeren”.

### **Positief resultaat**

Toch kwam het contact tussen Gielen en van de Sande min of meer toevallig tot stand. Van de Sande: “we kennen elkaar al langer en ik heb Joost in mijn zoektocht naar werk wel eens gesproken, maar dan niet zo direct om een baan gevraagd. We wisten van elkaar niet dat we op de netwerkbijeenkomst zouden zijn”. Gielen en van de Sande kwamen elkaar niet in een flitsgesprek tegen, maar toevalligerwijs aan het einde van de bijeenkomst. Gielen: “bij Princess was die week net bekend geworden dat er een vacature zou vrijkomen. In het gesprek bleek dat Ton daar mogelijk een geschikte kandidaat voor zou kunnen zijn”.

Ine Sieben is blij met dit hele concrete resultaat, maar dat hoeft niet voor elke deelnemer meteen zo uit te pakken: “Positief is vooral dat mensen elkaar tijdens de workshops al ontmoeten en adressen uitwisselen. Je hebt daarna de concrete netwerkgesprekken en alles wat om de netwerkgesprekken heen gebeurt, zoals de mensen die na de officiële ronde elkaar aanspreken voor een praatje”.

### **Effectevaluatie**

Inmiddels zijn er 3 van de 6 bijeenkomsten geweest. In Heerenveen is drie maanden na de netwerkbijeenkomst een effectmeting gedaan. Deze is door 43 van de 72 deelnemers ingevuld. Uit de cijfers blijkt dat een 19 van deze 43 personen (44%) een baan heeft gevonden. Een kwart hiervan geeft aan dit door netwerkgesprekken te hebben bereikt en driekwart via andere kanalen. Verder zijn 3 mensen (7%) gestart als zelfstandig ondernemer.

De tweede bijeenkomst was in Breda. Twee werkzoekenden hebben kort na de netwerkbijeenkomst daar een baan gevonden. Meestal duurt het langer. De definitieve effectmeting, die drie maanden na een bijeenkomst plaats vindt, wordt momenteel verwerkt. Het is nog te vroeg voor concrete cijfers. Sieben: “Uit de evaluatie blijkt in ieder geval dat de bijeenkomsten voor werkzoekenden overduidelijk een stimulans zijn geweest om verder te gaan met netwerken”.

## Renewal Enterprises

*Bij Renewal Enterprises zetten werkzoekenden gezamenlijk een aantal ondernemingen op. Van daaruit vinden zij hun weg terug naar de arbeidsmarkt. "Daarmee zijn de projecten energiekeer dan normale re-integratietrajecten", vertelt projectleider Peter Gelens. "De deelnemers worden anders benaderd. Wij geven de werkzoekenden geen vis, maar leren hen vissen".*

### **Het project**

*Renewal Enterprises heeft tot doel met werkzoekenden een aantal nieuwe bedrijven op te richten. In totaal worden per project 100 à 150 mensen gezocht om, met behoud van uitkering, zes tot acht units op te zetten. Na zes maanden is het de bedoeling dat de units verzelfstandigen.*

*De businessunits worden gevormd rond mensen met een bedrijfsplan. Daar worden andere werkzoekenden aan toegevoegd. Mensen kunnen zelf met een eigen ondernemingsplan of idee komen, maar het kan ook andersom: eerst worden de ruimte en de kansen voor nieuwe ondernemingen in de regio gesignaleerd, waarna vanuit het project werkzoekenden worden gezocht om deze ondernemingen te starten.*

*"Vandaar dat Renewal Enterprises projecten steeds plaatsvinden in samenwerking met bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel en andere regionale partners", licht projectleider Gelens toe. "We interpreteren gezamenlijk de omgeving en kijken welk soort werkgelegenheid daar aan het ontstaan is. Net zoals je kunt kijken naar *tekortberoepen*, kijken wij naar *tekortondernemingen*".*

*Gelens gaat verder: "Idealiter heeft elke unit een grote eigen ruimte, waarbij de afstand tot de andere units klein is. De deelnemers zitten bijvoorbeeld samen in één gebouw. De start is met opzet met veel mensen dicht bij elkaar, zodat ze nog kunnen overstappen, schuiven. Mensen moeten ook leren om gebruik te maken van het beschikbare potentieel bij anderen".*

*Niet elke businessunit hoeft te bestaan uit mensen die samen iets willen ondernemen. Gelens: "Het kunnen ook individuele initiatieven zijn, bijvoorbeeld mensen die financieel adviseur willen worden. Dit past goed bij ouderen die bijvoorbeeld bij een bank hebben gewerkt. Omdat deze mensen tegen dezelfde dingen aanlopen kun je ze als groep begeleiden, ook al stromen ze later misschien als eenlingen*

uit”.

“Een project hoeft niet per se met werkzoekenden te worden uitgevoerd”, vertelt Gelens, Renewal Enterprises kan ook ingezet worden als collectieve outplacement. Dat is in Gelderland gebeurd met boventalig personeel van de Rabobank”.

### **Werkzoekende ouderen**

De projecten binnen Renewal Enterprises zijn niet specifiek bedoeld voor ouderen, alle leeftijdsgroepen komen in aanmerking. “Maar voor ouderen zijn de Renewal Enterprises erg geschikt”, weet Gelens. “Ouderen hebben veel ervaring die ze in een nieuwe onderneming kunnen inzetten. Daar worden ze bij de start van een project uitgebreid op gediagnosticeerd. Vervolgens is het de uitdaging om uit te gaan van de achtergrond van de deelnemers en hun vaardigheden te koppelen aan een regionale behoefte. De ervaring leert dat als de deelnemers overtuigd zijn van hun talenten en van de mogelijkheden om die als zelfstandig ondernemer te benutten, dan gaat het balletje rollen. Belangrijk hierbij is dat de deelnemers niet vastzitten aan de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap. Je kunt ook uitstromen als werknemer. Die flexibiliteit kan voor bepaalde deelnemers een voordeel zijn”.

Van de deelnemers wordt een tijdsinvestering verwacht van minimaal 24 uur per week, tot 32 uur. Gelens: “Het is dus nogal intensief, dat komt omdat er verwacht wordt dat cursussen worden gevolgd, ondernemersplannen worden gemaakt, concurrentieonderzoek wordt gedaan, et cetera. Voordeel van de gevraagde inzet is dat mensen ook weer wennen aan het werkritme”.

### **Werving van deelnemers**

Om de instroom van geschikte deelnemers te stimuleren worden informatiefolders verspreid bij de toeleidende uitkeringsinstanties. Gelens: “De informatie over het ondernemen die uitkeringsgerechtigden van hun gemeente of uitkeringsinstantie al hebben meegekregen, los van de informatie die het Renewal Enterprise zelf uitzet, kan erg verschillen. Sommige gemeenten doen erg weinig aan het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap, andere gemeenten zijn juist weer heel erg actief. Maar”, vervolgt Gelens, “het vinden van voldoende mensen is altijd een aandachtspunt voor ons. Door de verschillende manieren van uitstroom bij dit project is het vinden van deelnemers meestal geen probleem. En wij weten dat je niet alleen moet zoeken naar mensen

die aan dit project mee willen doen, maar ook naar mensen die deze mensen weer kennen”.

### **Randvoorwaarden**

Om een project succesvol van de grond te krijgen moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Gelens legt uit: “Natuurlijk moeten er voldoende deelnemers voor een project zijn, daarover worden afspraken met de betrokken instanties gemaakt. Maar net zo belangrijk zijn een geschikte locatie en financiering. Als de instroom van ‘kartrekkers’ en de andere leden van businessunits gegarandeerd is en je hebt een goede locatie, moet het project snel te realiseren zijn, ongeveer in twee maanden”.

Het grootste probleem is toch meestal de financiering. Gelens: “een project is duur. Het kost zo’n 6.000 euro per deelnemer. Bij 100 deelnemers heb je het dan over een project van 600.000 euro. De kosten hebben te maken met de inzet van trainers die groepen draaien maar ook met de benodigde ruimte, de apparatuur et cetera”.

Als de financiering ook rond is, is de laatste stap in de voorbereiding het samenstellen van een projectteam. Het team bestaat voor het grootste deel uit coaches die vaak zelf zelfstandig gevestigd of oud-ondernemers zijn. Veel van hen doen de coaching op vrijwillige basis. Elke deelnemer heeft twee individuele begeleiders. Verder heeft het projectteam een mentor. Dat is tot nu toe altijd de *founding father* van Renewal Enterprises in Nederland.

Gelens: “Met name de coaches zijn van wezenlijk belang. Zij moeten verstand hebben van re-integratie, maar ook ondernemersvaardigheden kunnen versterken. Ze moeten aan mensen die binnenkomen arbeidsmarktwaarde toevoegen; probleemoplossend vermogen, ondernemersvaardigheden, dat soort dingen moeten ze allemaal versterken”.

### **Effecten**

In de afgelopen jaren zijn vier projecten gerealiseerd: één in Twente, twee in Rotterdam, gericht op werkloze bijstandsgerechtigden in sociaal-economische zwakkere stadsdelen en één in Gelderland voor boventallige medewerkers van de Rabobank.

Gelens: “Alle uitstroom naar economische zelfstandigheid is voor ons een positief resultaat. Lopende het traject zie je dat deelnemers het project verlaten, omdat ze een vaste baan hebben gevonden, als freelancer aan de slag gaan of een eigen onderneming zijn begonnen. Door de bank genomen schommelt het rendement op 65%”. Maar

zeker zo belangrijk is het voor ons om te zien dat de deelnemers hun kracht hebben leren ontdekken en benutten”.

## Ellabo

*"Net als het ministerie van Sociale Zaken zijn wij op zoek naar voorbeelden van succesvolle initiatieven om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen. Wij doen dat in Europees verband. De gevonden voorbeelden zullen onder de diverse partners worden verspreid". Aan het woord is Karin Maatje projectleider van het project ELderly on the LABOur market (ELLABO) in Nederland. "Het is zeker geen gemakkelijke klus, want projecten uit de verschillende landen zijn niet zomaar vergelijkbaar. Op den duur moet er een soort netwerk ontstaan om meer ervaringen uit te wisselen, vanuit een soort 'Europabegrip'.*

### **Doelstelling**

Het verzamelen en verspreiden van good practices is geen doelstelling op zich. Het project moet ook leiden tot meer strategieën en aanbevelingen om de arbeidsparticipatie van 45+-ers te bevorderen. Projectleider Maatje: "Om de doelstelling te bereiken zullen de deelnemende regio's inventarisaties maken van de situatie van de ouderen op de arbeidsmarkt en van succesvolle projecten waardoor oudere werkzoekenden aan het werk komen of de inzetbaarheid van oudere werkenden wordt bevorderd".

In Nederland doen de vijf noordoostelijke provincies mee aan het project, verder participeren provincies uit Frankrijk, Polen, Engeland en Duitsland.

### **Activiteiten eerste fase**

In de eerste projectfase van ELLABO is een vergelijking gemaakt van de demografische situatie, de arbeidsmarktsituatie en de kenmerken van oudere werklozen in de verschillende participerende landen en regio's. Ook om na te gaan in hoeverre het uitwisselen van good practices, kennis en ervaringen tussen regio's mogelijk en zinvol is. Uit deze analyse is reeds een aantal verschillen naar voren gekomen. Maatje: "Vooraf Polen wijkt behoorlijk van de anderen wat betreft de arbeidsmarktsituatie voor ouderen. Die zitten eigenlijk in een fase die wij een tijd geleden gehad hebben: dat oudere werknemers plaats moeten maken voor jongeren op de arbeidsmarkt. De andere ELLABO partners roepen dan op om dat niet te doen! Kom niet met allerlei wettelijke regelingen voor vervroegd uittreden, want over een paar jaar zit je met de problemen. Een ander opvallend punt", vervolgt Maatje "is dat Duitsland het deeltijdpensioen gaat afschaffen terwijl wij dit juist zien als een mogelijkheid om ouderen tot hun 65<sup>e</sup> te laten

doorwerken. Engeland heeft ook weer een andere problematiek. In de deelnemende regio was veel mijnbouw en veel mannen die daar hebben gewerkt zijn arbeidsongeschikt. Mijn regio, Flevoland, heeft een vrij laag opleidingsniveau, bij onze Franse partners is dat weer veel hoger”.

In de eerste fase hebben het Regionaal Platform Arbeidsmarkt Fryslân en Provincie Fryslân de taak op zich genomen om criteria op te stellen aan de hand waarvan goede projecten kunnen worden onderscheiden van minder goede projecten”, gaat Maatje verder. “De bevindingen die zijn opgedaan op basis van discussies, interviews en het bekijken van projectplannen, zijn verwoord in een notitie ten behoeve van de tweede fase. Het belangrijkste selectie criterium is: werkt het waar het gedraaid heeft? Daarna wordt gekeken naar de vragen: zou het ook elders kunnen werken, waarom wel, waarom niet, wat zou er veranderd moeten worden zodat het mogelijk gaat werken?

### **De tweede fase**

In de tweede fase worden door de projectpartners in hun regio best practices verzameld over het onderwerp dat zij hebben gekozen. In oktober 2006 is in Polen een bijeenkomst waar deze best practices bekend moeten zijn en gepresenteerd worden.

### **Resultaten**

Maatje vertelt: “Op dit moment is het moeilijk iets te zeggen over de opbrengsten; het meest interessante stuk moet nog komen en dan moet er ook nog gekeken worden of het overdraagbaar is naar andere regio’s. In het buitenland is wel behoorlijk wat aandacht voor het thema, maar de omstandigheden zijn wel heel anders”.

## Bijlage: Deelnemers aan de expertmeeting(s) en andere initiatieven

### Deelnemers expermeeting(s)

- Tamara van Altena, regiodirecteur Hudson, toenmalig projectleider *Veertigers in Progress*;
- Gerda van de Bunt, provincie Overijssel, projectleider *Menselijk kapitaal centraal* en participierend vanuit de provincie in *Ellabo*;
- Vincent Drost, manager Kennis en Informatie bij re-integratiebedrijf Agens;
- Harriet Gerrits, projectleider namens provincie Flevoland van *Elderly at the Labour Market (Ellabo)*;
- Theo van der Hoeven, directeur stichting *Senior werkt*, gericht op imagooverandering oudere werkzoekenden;
- Ron van de Net, directeur Senior uitzendbureau, bestuurder stichting *Senior werkt*;
- Eymert den Oudsten, ervaringsdeskundige, thans zelfstandig ondernemer;
- Max Schep, directeur Hudson, in het verleden als consultant bij Nibo betrokken bij het *VIP-project*;
- Ine Sieben, projectleider van *WerkWijzer*, expertisecentrum 45+ werkenden en werkzoekenden;
- Jacob Slagter, ervaringsdeskundige en bestuurslid landelijke *TalentPlus*, zelfhulporganisatie van hoger opgeleide oudere werkzoekenden;
- Jos Terlouw, re-integratiecoach UWV, parttime gedetacheerd bij het project *Eigen Werk* te Amsterdam;
- Marie-Thérèse Vrancken, ervaringsdeskundige, regiovoorzitter *TalentPlus* en deelnemer van het project *Werk met ervaring*.

### Namens het ministerie van SZW betrokken bij het project:

- Rob Egberts, projectleider Arbeid en Ouderen, directie Arbeidsmarkt;
- Roy Hillers, beleidsmedewerker directie Arbeidsmarkt;
- Leo Schrijver, onderzoekscoördinator van de directie Arbeidsmarkt.





## Andere initiatieven en organisaties

In deel I van deze rapportage wordt in een enkel geval verwezen naar initiatieven en organisaties die niet nader in deel II zijn beschreven. Hierna volgt een korte typering van deze initiatieven en een verwijzing naar de vindplaats op Internet. Ook een enkel ander niet beschreven initiatief is in deze opsomming opgenomen.

### 50-plus carrière

50+ Carrière biedt ondersteuning om het beleid vorm te geven op het gebied van beeldvorming, functieaanpassing, scholing, mobiliteit, loopbaanplanning of arbeidsvoorwaarden. De organisatie ondersteunt onder meer ex-werknemers met een doorstart richting zelfstandig ondernemerschap.

[www.50pluscarrière.nl](http://www.50pluscarrière.nl)

### CWI site Werk.nl/45+

Speciale site van CWI voor werkzoekenden van 45 jaar en ouder.

Zie: [www.werk.nl->doelgroepen->45+](http://www.werk.nl->doelgroepen->45+)

### Expertisecentrum LEEFtijd

LEEFtijd is een gespecialiseerd adviesbureau dat werkt voor bedrijven, organisaties en overheden. Met onderzoek, voorlichting en een praktisch instrumentarium wil het bijdragen aan een samenleving waarin leeftijd geen uitsluitingscriterium is en waarin mensen hun levensloop naar eigen keuze kunnen inrichten.

[www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

### Fair Play for older workers

Expertisecentrum LEEFtijd heeft samen met Werkwijzer een aanbod ontwikkeld gericht op empowerment van werkzoekenden. Het aanbod bestaat uit een workshop voor werkzoekenden om hen beter uit te rusten voor solliciteren en netwerken. Voor professionals zijn er twee workshops die een impuls vormen voor de begeleiding van 45-plussers.

*Doelgroep 45+werkzoekenden*

- Workshop 'Competentie-Analyse'.

*Doelgroep professionals, intermediairs en arbeidsbemiddelaars*

- Workshop 'Werken met competenties van 45+werkzoekenden'
- Workshop 'Accent op 45+ talent'

[http://www.leeftijd.nl/Fair\\_play.html](http://www.leeftijd.nl/Fair_play.html)

## FAVOR-project Zakelijke zorgnetwerken woonkernen

Pilotproject waarbij vijftien 45-plussers begeleid werden bij het starten van een eigen onderneming in de zorg- en dienstverlening. Van het project is een evaluatieverslag te downloaden via

[www.favor.nl](http://www.favor.nl)

## NOVOS

NOVOS is een Netwerk Organisatie voor Ondernemende Senioren. NOVOS wil 'ondernemende' mensen die kennis en ervaring hebben bij elkaar brengen.

[www.novos.nl](http://www.novos.nl)

## Senior werkt

Stichting Senior Werkt is opgericht met als doel, naast het langer doorwerken van de New Senior, het optimaliseren van de beeldvorming van senioren op de arbeidsmarkt en van 50-plussers in de samenleving in het algemeen.

[www.seniorwerkt.nl](http://www.seniorwerkt.nl)

## Senior uitzendbureau

Senior Uitzendbureau bemiddelt werkzoekenden van 40 jaar en ouder voor functies tot en met MBO-plus niveau.

[www.seniorgroep.nl/uitzendbureau](http://www.seniorgroep.nl/uitzendbureau)

## Stichting Wise

Stichting Wise is een initiatief van MKB Nederland die informatie en advies biedt aan 45-plussers die een eigen bedrijf willen starten. Gestreefd wordt naar: onderhouden van een fysiek en virtueel servicecentrum (helpdesk) voor startende senioren Aanbod van de begeleidingstrajecten E2E (van employee naar entrepreneur) en U2E (van uitkeringsgerechtigde naar entrepreneur).

[www.stichtingwise.nl](http://www.stichtingwise.nl)

## TalentPlus

TalentPlus heeft als doel hoger opgeleiden vanaf 40 jaar die buiten het arbeidsproces zijn komen te staan te ondersteunen bij hun terugkeer naar de arbeidsmarkt. Deze ondersteuning gebeurt door collega deelnemers die in een vergelijkbare situatie verkeren. Uit hoofde van hun jarenlange expertise en arbeidservaring analyseert men elkaars situatie en gedrag, traint, maakt plannen en stimuleert elkaar in het zoeken naar een nieuwe baan.

[www.talentplus.nl](http://www.talentplus.nl)

## WerkWijzer

WerkWijzer is een expertisecentrum voor 45+ werkenden en werkzoekenden. WerkWijzer verschaft kennis en informatie over ouderen en arbeid. Werkwijzer is in 1999 gestart in de provincie Noord-Brabant. Er zijn inmiddels ook vestigingen in Twente en in Friesland.

[www.wwijzer.nl](http://www.wwijzer.nl)



**Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid**

Postbus 9080 I  
2509 LV Den Haag