

# Op zoek naar werkzame bestanddelen: een zoektocht naar de heilige graal?

Els Sol

C.C.A.M.Sol@uva.nl

ISSN: 1872-1745

Discussion Paper 2008-06

January 2008

H u g o S i n z h e i m e r

HSI

I n s t i t u u t

voor onderzoek van arbeid en recht

Serie DP-HSI

Board of Editors:

mr. Ronald Beltzer (R.M.Beltzer@uva.nl)

dr. Els Sol (C.C.A.M.Sol@uva.nl)

Editing:

Astrid Ornstein (A.Ornstein@uva.nl)

Library information:

Sol, C.C.A.M., 2008, Op zoek naar werkzame bestanddelen:  
een zoektocht naar de heilige graal?

Discussion Paper 2008-06

Universiteit van Amsterdam, Hugo Sinzheimer Institute

Els Sol is senior onderzoeker bij het Hugo Sinzheimer Instituut en lid van de  
Adviesraad van START Foundation

January 2008

Sol, Els, Amsterdam, January 2008

This paper can be downloaded from:

<http://www.jur.uva.nl/hsi> (Discussion Papers)



## Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Evaluëren: geen eitje	4
3.	Korte weergave van een aanzet tot realistische evaluatie van projecten	8
3.1	Inleiding	8
3.2	Voortijdige schooluitval: loopbaanoriëntatieprogramma Reitdiep	10
3.3	Zelforganisatie Marokkaanse vrouwen: Oemnia's 'Dochters voor Moeders'	18
3.4	Werk voor mensen met een handicap in een sociale onderneming: Valid Express	23
3.5	Conclusies uit de cases	29
4.	Conclusie en aanbevelingen	30
	Literatuur	33
	Bijlage	35
	List of Publications from the Discussion Papers Series	36
	About the Hugo Sinzheimer Institute	37

*Dit paper biedt een inzicht in de werkzaamheid van subsidies en kredieten op de bevordering van de arbeidsmarktperspectieven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals arbeidsongeschikten, jongeren zonder startkwalificatie, alleenstaande moeders en langdurig werklozen. Aan de hand van een aantal evaluatiestudies op het terrein van de re-integratie wordt onderzocht hoe wordt geëvalueerd en welke resultaten deze studies opleveren. De resultaten maken – voor zover ze de toets der kritiek al kunnen doorstaan - vaak niet duidelijk waarom en hoe een maatregel werkt. De conclusie luidt dan al gauw dat we nog te weinig weten. Toch zijn er ook succesvolle projecten. Betoogd wordt dat een andere, meer realistische manier van evalueren een beter geschikt antwoord kan geven op de vraag naar de werkzame bestanddelen in projecten.*

## 1. Inleiding

Financiers van goede doelen zijn op zoek naar een meer efficiënte en effectieve besteding van hun gelden.<sup>1</sup> Om te kunnen bepalen wat projecten succesvol maakt wordt evaluatie onderzoek verricht. Ook Start Foundation wil meer efficiënt en effectief financieren op basis van onderzoek en bewijs ('evidence based'-beleid). Tot dusver heeft de Start Foundation echter ondanks pogingen daartoe, in de vele projecten die in de afgelopen jaren ter financiering werden voorgelegd, voornamelijk de persoonlijke factor - een enthousiaste en enthousiasmerende initiator - als succesfactor kunnen detecteren.<sup>2</sup> Aan deze paper ligt een vraag van de stichting ten grondslag. Het betreft het verzoek nader te onderzoeken hoe werkzame bestanddelen van projecten zijn te bepalen en om in dit onderzoek drie in hun ogen succesvolle en door Start Foundation gefinancierde projecten te betrekken.

Start Foundation ziet haar eigen meerwaarde in haar bijdrage aan creatieve manieren om mensen met een vlekje aan de slag te helpen. Ter bevordering van die

---

<sup>1</sup> Zie onder meer [www.nationalegoededoelentest.nl](http://www.nationalegoededoelentest.nl). Een nieuwe vergaande vorm is *venture philanthropy*, waarbij met het oog op maximering van het rendement van het financieel kapitaal, de impact van dat kapitaal 'vermenigvuldigd' wordt door adviesdiensten en een hoge mate van betrokkenheid in tijd en expertise bij de sociale onderneming (investeerder neemt bijvoorbeeld zitting in het bestuur van de onderneming), zie [www.evpa.com](http://www.evpa.com).

<sup>2</sup> Gesprek met Paul de Beer, adviseur Adviesraad Start Foundation, maart 2007.

arbeids-marktperspectieven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt biedt de stichting ondersteuning aan *experimenten* en startende *sociale ondernemingen*.

De experimenten omvatten instrumenten als coachen en begeleiden, netwerken en specifiek op bepaalde deficiënties (HIV, MS) toegesneden methodieken, wanneer die sterk bepalend lijken te zijn voor de kansen op succes op de arbeidsmarkt. De sociale ondernemingen creëren nieuwe werkgelegenheid voor mensen met een vlekje. In het geval van experimenten verleent de stichting *subsidies* en bij startende ondernemers *risicokapitaal*, waarbij de rentepercentages fluctueren met de mate waarin een project daadwerkelijk werkgelegenheid biedt aan de doelgroep. De criteria voor financiering zijn afhankelijk van de aard van de regeling.

Voor experimenten hanteert men de volgende vier criteria: a) is er sprake van nood, b) dicht het experiment een naad tussen diverse diensten en regelingen? c) is het project vernieuwend? en d) is er niemand anders die het oppakt? Bij de kredietregeling gelden andere criteria: creëert de investering nieuwe arbeids(werkervarings-) plaatsen, b) kan de onderneming niet bij reguliere financiers terecht? C) is de onderneming economisch levensvatbaar? En tenslotte d) kan het geld van Start Foundation een hefboomwerking hebben? Naast financiële steun bieden de projectadviseurs van Start Foundation in meerdere of mindere mate professionele ondersteuning voor de duur van de financiering van het project.

De opzet van de paper is als volgt. Om inzicht te krijgen in de werkzame bestanddelen van projecten wordt eerst ingegaan op de wijze van evalueren. Betoogd wordt dat de wijze van evalueren medebepalend is voor de resultaten van de zoektocht naar werkzame bestanddelen. Aan de hand van een aantal evaluatiestudies wordt onderzocht hoe de 'klassieke' evaluatie te werk gaat. Bij deze wijze van evalueren worden vervolgens enige kritische kanttekeningen gezet en wordt door middel van wat heet 'realistische evaluatie' geprobeerd meer vat te krijgen op het hoe en waarom van werkzame bestanddelen in succesvolle projecten.

## 2. Evalueren: geen eitje

In toenemende mate wordt voor allerlei vormen van publieke en private interventies de vraag naar de effectiviteit ervan gesteld. De benadering van 'evidence based'-beleid wordt geacht het antwoord hierop te kunnen verschaffen. Over de gewenste wijze van evalueren bestaat een grote mate van consensus (Wielers en De Beer, 2005). Die moet, indien mogelijk, zijn gebaseerd op een *experimentele opzet*, waarin de groep die met het beleid in aanraking is geweest, wordt vergeleken met een groep die niet in aanraking is geweest met het beleid. Het verschil in beide behandelingen bepaalt de *netto-effectiviteit*. Hierbij wordt gecontroleerd voor verschillen in waarneembare achtergrondkenmerken zoals leeftijd, opleiding, etniciteit, werkloosheidsduur e.d., en waar mogelijk ook voor niet-waarneembare verschillen zoals motivatie. Als deelnemers door de bank genomen immers méér gemotiveerd zijn dan niet-deelnemers, wordt het effect van het instrument *overschat* (het selectieprobleem). Om een meer zuivere schatting van het effect van een instrument te verkrijgen moet worden gecorrigeerd voor deze niet-waarneembare heterogeniteit. Het netto-effect wordt berekend door op het bruto-bereik deze factoren in mindering te brengen.

Een groot deel van de in Nederland verrichte evaluatiestudies voldoet echter niet aan deze controle-eisen en wordt daardoor niet geschikt geacht voor het bepalen van de effectiviteit van het ingezette instrumentarium (De Beer, 2001). De meeste studies baseren zich op het *bereik* van een instrument. De effectiviteit van bijvoorbeeld re-integratietrajecten wordt dan afgemeten aan de mate waarin zij bijdragen aan volumebeheersing (en schadelastbeperking). Dit kan echter tot verwarring leiden. Een aanpak kan effectief zijn voor een bepaalde groep of onder specifieke omstandigheden, maar dit effect verliezen in een ruimere groep of onder andere omstandigheden.

Dit gebrek aan eenduidigheid is bijvoorbeeld zichtbaar in de verschillende onderzoeken van de afgelopen tijd naar de effectiviteit van re-integratiedienstverlening. Sommige studies stellen een positief effect vast, andere studies zijn beduidend negatiever over de effectiviteit van de dienstverlening. Zo wordt in het SEO-rapport '*Kosten en baten van re-integratie*' (2006) geconcludeerd dat het maatschappelijk rendement van trajecten om bijstandgerechtigden, WW'ers,

WAO'ers en zieke werknemers weer aan werk te helpen 1,1 miljard per jaar bedraagt oftewel 164% van de kosten (p.i). Ook het SEO-rapport *'De weg naar werk, onderzoek naar de doorstroom tussen WW, bijstand en werk, voor en na de SUWI-operatie'* (2006) is over het algemeen positief over de hervormingen. Hetzelfde positieve beeld laat het rapport van het IWI *'De burger aan zet, onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun re-integratie'* (2007) zien. Hierin wordt geconcludeerd dat het re-integratietraject een belangrijke bijdrage heeft geleverd bij de terugkeer van arbeidsgehandicapten naar werk. Er zijn echter ook studies die aanmerkelijk minder positief zijn over de SUWI-hervormingen. Zo concludeert hetzelfde SEO in het rapport *'Werkt de re-integratiemarkt?'* (2006) dat de kans dat uitkerings-gerechtigden een baan vinden nauwelijks groter is na het volgen van een re-integratietraject. De effecten van re-integratie zijn over het algemeen klein aldus het rapport.

Ook in het SEO-rapport *'De weg terug, onderzoek naar netto-effectiviteit van re-integratiedienstverlening bij (gedeeltelijk) goedgekeurde niet-werkende arbeidsongeschikten 2002-2004'* concludeert het SEO dat het volgen van re-integratietrajecten de kans voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten om weer aan het werk te komen nauwelijks heeft verhoogd. Tenslotte komt de Amsterdamse Rekenkamer in de studie *'Re-integratie, begeleiding van bijstand naar werk'* (2007) eveneens tot de slotsom dat de effectiviteit van het re-integratiebeleid laag is.

Over het geheel genomen moet uit de verschillende studies worden geconcludeerd dat het resultaat van het onderzoek naar de effectiviteit van de re-integratiedienstverlening op zijn minst verwarrend is. Ondanks de vele studies op dat terrein moet worden geconcludeerd dat er nog steeds vele vragen zijn. Een belangrijke zwakte in deze onderzoeken is dat de context die de werking van een maatregel kan blokkeren of bevorderen buiten beschouwing wordt gelaten.

Een zeer klein aantal studies probeert dit op te lossen door verder te gaan dan een onderzoek naar het bereik en rekening te houden met contextfactoren die een zuivere schatting kunnen vertroebelen.<sup>3</sup> Het uitzuiveren van (niet-)waargenomen heterogeniteit leidt echter niet zozeer tot het wegnemen van de heterogeniteit alswel tot het reduceren ervan. In feite is het wegnemen ook een onmogelijke opgave, want

---

<sup>3</sup> Zie de artikelen van De Koning en Koning in TvA 2005, nr.1.



slagen of falen zijn onverbrekelijk verbonden aan het wilsmechanisme. Het uitschakelen van de menselijke factor in het proces tussen maatregel en 'outcome' reduceert de relatie tussen oorzaak en effect tot een mechanisch proces.

De keuzeproblematiek maakt echter een essentieel onderdeel uit van het proces. Individuen hoeven niet eenzelfde keuze te maken bij het aanbieden van eenzelfde prikkel noch hoeven dezelfde individuen dezelfde keuze te maken bij het nogmaals aanbieden van de prikkel. Dat er geen duidelijk patroon is te herkennen in de geschatte effectiviteit door de tijd mag daarom geen verwondering wekken.<sup>4</sup> Onderzoek naar keuzes in de gegeven omstandigheden waaronder een maatregel wordt aangeboden is medebepalend voor het welslagen van een maatregel. Een aanpak kan ineffectief zijn, maar dit kan komen doordat de maatregel (a) onjuist is uitgevoerd (b) onvoldoende medewerking ondervond of (c) stukliep op niet passende externe condities. 'Non-realisation of a posited mechanism can not .... be taken to signify its non-existence' poneert Bhaskar (1978). Zonder onderliggende theorie over het hoe en waarom zijn onderzoeksresultaten niet interpreteerbaar, laat staan generaliseerbaar. Voor een gronding en toetsing van de theorie is inzicht in het *proces* vereist.<sup>5</sup> Als er geen uitspraken kunnen worden gedaan over de wijze waarop een instrument heeft bijgedragen aan het welslagen van een project blijft ook verborgen wat precies het werkzame element is in de aanpak.

Inzicht in de 'black box' van een instrument of programma is het uitgangspunt van evaluatieonderzoek bij Pawson en Tilley, door hen 'realist synthesis' genoemd: "The aim of theory-driven approaches to evaluation is to get inside the 'black box' of a programme and to identify how and why interventions work in particular circumstances" (Pawson & Tilley, 1997; Pawson, 2006). Kern van hun gedachte is dat er in de sfeer van beleidsinterventies – hoe graag we dat ook anders zouden willen – geen universeel werkzame formules ('magic bullets') zijn. De reden is dat het steeds gaat om specifieke contexten, mechanismen en uitkomsten (CMO configuraties), die de onhebbelijkheid hebben met een andere doelgroep, een andere arbeidsmarkt en een andere uitvoering tot andere resultaten te kunnen leiden. De kunst van beleidsvoeren op dit punt is niet het opsporen van magische formules, die

---

<sup>4</sup> SEO (2006), *Werkt de reïntegratiemarkt?*, p. 26.

<sup>5</sup> Zie voor een overzicht van meta-evaluatiestudies met nadruk op proces en groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bijlage 2.

routinematig kunnen worden toegepast, maar het zoeken van combinaties van mechanismen en contexten. Een programma werkt onder sommige omstandigheden wel maar onder andere omstandigheden niet. *'Realistic evaluation'* kan hierdoor gezien worden als 'white box' evaluatie (Tacon, 2005).

De vraag bij interventies in 'realist synthesis' is veeleer hoe ze werken dan of ze werken. Wat maakt dat een bepaald programma werkt? Een evaluatieonderzoek moet de onderliggende mechanismen aan het licht brengen die door de interventie op gang worden gebracht. "Identifying mechanisms involves the attempt to develop propositions about what it is within the program which triggers a reaction from the subjects" (Pawson en Tilley, 1997, p.66). Pawson en Tilley benadrukken het belang van de context bij het analyseren van programma's. Met het in kaart brengen van de CMO configuraties wordt erkend dat de resultaten van een programma afhangen van de condities waaronder ze plaatsvinden.

De specifieke mechanismen hangen af van de programmacontext. Het gevolg is dat een programma kan leiden tot een variëteit van resultaten in verschillende contexten. Hieruit worden diverse context-mechanismen-uitkomsten configuraties, kortweg CMO configuraties, afgeleid. Realistische evaluatie beoogt het opstellen en toetsen van deze CMO configuraties om zo inzicht te krijgen in wat werkt voor wie onder welke omstandigheden. Deze cyclus wordt gedurende een onderzoek meerdere keren doorlopen waardoor theorieën steeds verder gespecificeerd kunnen worden. Het gaat dus *niet* zo zeer om *generalisatie* maar om *specificatie* van theorieën (CMO-configuraties). Generalisatie is moeilijk door de diversiteit aan contexten en mechanismen bij projecten. Wel kunnen er bepaalde condities zijn die voor meerdere projecten opgaan. 'The process works through the development of a body of theory which provides an organizing framework which 'abstracts' from a program a set of essential conditions which make sense of one case after another' (Pawson en Tilley, 1997, p.120).

In plaats van het louter vaststellen van regelmatigigheden in de relatie tussen factoren wordt gezocht naar de onderliggende causale mechanismen die deze factoren samenbinden en naar de verwevenheid van redeneerwijzen en keuzes van de betrokken individuen. De mechanismen leggen het redeneren van mensen en hun keuzes vast. Zij beschrijven hoe mensen reageren op een beleidsmaatregel.

Voorbeelden van mechanismen zijn redeneerwijzen bijvoorbeeld rationele afwegingen op basis van risico's, beloningen en inspanningen; affecten zoals angst, schaamte, respect; hulpbronnen zoals capaciteit, die de keuzes van individuen kunnen inperken; en waarden. De contextuele variatie hangt af van cultuur, economie, geografie etcetera. De bepaalde regelmatigheid die het resultaat is van mechanisme + context is de al dan niet gewenste outcome van de interventie. Bij het denken in mechanismen gaat het er om zich te realiseren dat elk resultaat het gevolg is van het doelindividu dat op de een of andere manier zijn denken of doen verandert. Het is met andere woorden nooit beleid dat werkt, het zijn de doelgroepleden zelf die aan het werk moeten en zich ontvankelijk moeten betonen voor het aangereikte.

Bij wijze van illustratie worden drie door Start Foundation aangereikte projecten onder de loep genomen. Uiteraard is dit niet meer dan een wel erg voorlopige proeve omdat er met drie door Start Foundation als succesvol betitelde projecten niet gesproken kan worden van een variëteit van uitkomsten onder verschillende contexten. Ook is er geen noodzaak alleen succesvolle projecten in ogenschouw te nemen. Van mislukte projecten kan evenveel geleerd worden als van succesvolle door uit te leggen waarom in dit geval niet de succesvolle combinatie van CMO aangetroffen wordt. Het vervolg kan dan ook als niet meer beschouwd worden dan als een aanzet tot theorievorming.

### 3. Korte weergave van een aanzet tot realistische evaluatie van projecten

#### 3.1 Inleiding

Drie projecten heeft Start Foundation uitgekozen, die elk staan voor creatieve manieren om mensen aan de slag te helpen. Elk van de projecten is gericht op een specifieke doelgroep, met een specifiek probleem en specifiek instrumentarium. De keuze van Start Foundation is gevallen op projecten met als doelgroep respectievelijk schooluitvallers zonder diploma, arbeidsgehandicapten en jonge allochtone vrouwen. Als eerste reden voor de keuze wordt genoemd dat deze groepen - ondanks economische voorspoed - vooralsnog weinig van de gunstige

arbeidsmarktsituatie profiteren.<sup>6</sup> Als tweede reden voor de keuze is genoemd dat - tegen de achtergrond van het gegeven dat onderzoek naar arbeidsmarktprojecten weinig positieve resultaten te zien geeft<sup>7</sup> – hier sprake is van drie projecten (Oemnia, Valid Express en Noorderpoortcollege), die volgens Start Foundation succesvol zijn gebleken. In tabel 1 staan de kenmerkende elementen per project vermeld, waaronder in de rechter kolom de succescriteria van Start Foundation.

In het vervolg van deze paragraaf wordt gezocht naar de programmatheorie die aan de projecten ten grondslag ligt en de prikkels die zijn ingebouwd. Het gaat om mechanismen, outcome en context, kortom de beleids- of programmatheorie. De idee van Start Foundation, zoals van vele financiers, is niet zomaar geld te geven. Erachter gaat het motief schuil om gedrag te veranderen. Het productieve mechanisme waar men op hoopt is dat de prikkel mensen met een achterstand de middelen verschaft om deel te nemen in een activiteit die verder gaat dan hun middelen hen toelaat of hun interesse tot dusver, waaruit een voortdurende activiteit en dus langere termijn voordeel voor henzelf en hun gemeenschap voortkomt.<sup>8</sup> Die opzet kan (deels) slagen of (deels) mislukken. Bij de drie projecten is in dit opzicht sprake van (gemengd) succes.

---

<sup>6</sup> Zie P. de Beer , lezing afscheidssymposium De Burcht 12 juni 2007.

<sup>7</sup> Martin & Grubb (2001).

<sup>8</sup> Zie ook Pawson 2001, p.12.

Tabel 1 : Kenmerken van drie door Start Foundation aangereikte projecten

Project-naam	Type Start F Financiering	Doelgroep	Aspect/ Probleem	Instru-ment	Output succes ?	Maat succes voor Start Foundation
<b>Reitdiep/ Noorder poort</b>	Experiment regeling	voortijdige schoolverlater	School uitval	Loopbaan methodiek	ja	schooluitval verminderd van 30 -> 5%
<b>Oemia</b>	Experiment regeling	allochtone vrouw	Gebre- kige participa- tie oudere allochtone vrouw	Participa- tie Methodiek / Sociale onderne- ming	Ja	groep is bereikt, die voorheen niet bereikt werd; succesvolle zelforganisatie, die na het project op eigen benen staat
<b>Valid Express</b>	Experiment regeling/ Krediet- regeling	arbeidsge handicapte	Werkloos heid	Sociale onderne- ming	ja	positieve cash flow; creatie van 40 arbeids- plaatsen voor arbeidsgehandi- capten

Voor elk van de drie projecten afzonderlijk proberen we succesvolle en niet succesvolle onderdelen aan te geven en te achterhalen welke contextuele verschillen het verschil tussen succesvol en niet succesvol bepalen. Door de drie projecten met elkaar te vergelijken proberen we enkele onderliggende patronen voor succes en falen te achterhalen. Uiteindelijk doel hier is om een middle range theorie af te leiden over optimale condities voor het geven van prikkels.

### 3.2 Voortijdige schooluitval: loopbaanoriëntatieprogramma Reitdiep

Het eerste project waarop de keuze is gevallen betreft een loopbaanoriëntatie- en begeleidingsprogramma en is een gezamenlijk initiatief van Groningse MBO en VMBO's, dat gestart is in 1999. In 2003 is voor Start Foundation het project afgelopen, maar de methodiek wordt nog steeds op scholen in Groningen toegepast. Die methodiek richt zich op jongeren die voortijdig hun MBO school verlaten en heeft als doel de alsmar groeiende uitval in het MBO als gevolg van een verkeerde

beroepskeuze een halt toe te roepen en zo jongeren en de arbeidsmarkt te behoeden voor een toekomst zonder startkwalificatie.<sup>9</sup>

*Tabel 2 Kengetallen Start Foundation – Reitdiep/Noorderpoortcollege*

<b>Looptijd</b>	<b>Type regeling Start Foundation</b>	<b>Bijdrage Start Foundation</b>	<b>Kern-activiteit</b>	<b>Succescriterium Maatschappelijk: realisatie</b>
sep 2000 – juli 2003	experiment	€ 113.842	Loopbaan oriëntatie methodiek	- Schooluitval teruggebracht van 30 naar 5 %; - Methode geïmplementeerd in 6 VMBO's en 1 ROC

De onderliggende theorie van de initiatiefnemers is er op gebaseerd dat de uitval van de leerlingen te maken heeft met de zwakke ontwikkeling van loopbaanoriëntatie en –begeleiding in het onderwijs. Een experiment in 1998 had al aangetoond dat het concreet in contact brengen van VMBO leerlingen met de vervolgopleiding in het MBO een daling van het aantal voortijdig schoolverlaters tot gevolg had. Op basis van die bevindingen werd een plan ontwikkeld met als kern het aanbieden van praktijksimulaties aan leerlingen van de derde klas vmbo als integraal onderdeel van het onderwijsprogramma en hen een jaar lang intensief te stimuleren om te komen tot een profiel- of sectorkeuze met toekomst.

*Box Korte beschrijving methodiek*

*In het Reitdiep/Noorderpoortproject is een jaar lang elke woensdagmiddag voor leerlingen van de derde klas vmbo loopbaanoriëntatiemiddag. Elke leerling is verplicht eraan deel te nemen, ook de leerlingen die al denken te weten wat ze willen. Bijgestaan door een mentor zet een groepje van maximaal 12 leerlingen een speurtocht uit naar wat ze kunnen, leuk vinden en wat hun sterke en zwakke kanten zijn. Onderweg krijgen ze een aantal aanwijzingen zoals een aanlegtest, een beroepskeuzezelfonderzoek, praktijksimulaties bij het mbo en het oordeel van de mentor en andere docenten over hun gedrag. De praktijksimulaties worden door vakdocenten voorzien van gedragscriteria van belang voor een bepaalde sector. Voordat de leerlingen beginnen met de praktijksimulatie, wordt ze gevraagd naar hun verwachtingen. Na afloop wordt besproken wat er van die verwachtingen is overgebleven. Aan het einde moet een leerling in staat zijn een goed geïnformeerde keuze te maken.*

<sup>9</sup> Zie voor een diepgaande studie naar de methodiek van loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo Kuijpers, Meijers & Bakker 2006.

In dit project speelt één centraal probleem en dat is demotivatie van de leerling als gevolg van a) te saaie, niet aansprekende leerstof en b) een gevoel van zinloosheid, van een toekomst die te ver weg ligt. Dit probleem doet zich voor in een – onveranderbare – context (C1 en C2), waarin ten eerste:

**C1** = leerlingen eerst een langjarige onderbouw moeten doorlopen

Ook voor het beroepsonderwijs is dit een dilemma. Als tweede context geldt:

**C2** = het project heeft te maken met een leerling categorie met een sterk praktische instelling en een korte termijn horizon.

Nu de probleemdefinitie duidelijk is, laat zich de vraag stellen wat er gedaan wordt om dat probleem aan te pakken. In het project grijpen een drietal deelmechanismen in elkaar, die gezamenlijk het *verhindermechanisme* vormen, en die in combinatie ten grondslag liggen aan het succes van het project.

**M1** verhindermechanisme = voorkomen dat leerlingen uitvallen door intensieve begeleiding (mentoren)

Centraal kenmerk van het project is dat de toekomst naar voren wordt gehaald en wel op drie manieren:

**M2** *doemechanisme* = leerlingen in aanraking doen komen met de praktijk

Het *eerste* mechanisme laat de leerlingen proeven van de toekomst, brengt hen met die toekomst waar ze straks mee te maken krijgen in aanraking, laat hen ervaren wat de ze inhoudt, waardoor deze concreter wordt en de zinloosheidservaring wordt doorbroken.

Het *tweede* mechanisme is de concretisering van het toekomstbeeld, waardoor leerlingen een andere focus wordt geboden:

**M3** *beroepstoekomst mechanisme* = gerichtheid op het lange termijn *loopbaanperspectief*,

Het *derde* mechanisme is dat het geheel gedragen wordt door sociale contacten. Door en in de communicatie met de mentoren treedt een versterking op van de oriëntatie op de toekomst. Relevante anderen geven het toekomstbeeld van de leerlingen gestalte.

**M4** *contactmechanisme* = sociale inbedding van het toekomstbeeld

In gezamenlijkheid kunnen de drie mechanismen het gedrag van de individuele actor, de leerling, doorbreken. Voor het bereiken van effect moeten dus alle drie de mechanismen aanwezig zijn.

De vraag is vervolgens of deze mechanismen een gegarandeerde succesformule opleveren? Dat is niet het geval, om deze tot een succes te maken dienen de volgende (noodzakelijke) contextvoorwaarden aanwezig te zijn.

**C3** = het moet gaan om leerlingen met de potentiële geschiktheid om een startkwalificatie te halen

en

**C4** = het project moet voldoende omvang hebben en voldoende intensiteit (lesuren)

Als belangrijke contextfactor voor succes formuleren de initiatiefnemers de schaal (een jaar lang elke week 2 uur intensieve begeleiding, in totaal 1225 uren per jaar, kosten € 50.000 per jaar) en de consequente en doordachte opbouw (er is veel tijd en energie besteed tijdens de startfase aan het vinden, scholen en begeleiden van mentoren). De bereidheid om te investeren in de cruciale rol van het mentoraat van een op twaalf leerlingen, speelt hierin een voorname rol. Voor de intensiteit en omvang geldt een drempelwaarde, waaronder het effect op de leerlingen uitblijft.

Een belangrijke kracht van het instrument ligt er volgens de initiatiefnemers in dat het leerlingen aanzet tot persoonlijke ontwikkeling, tot zelfkennis en zelfverantwoordelijkheid. Daartoe krijgt de leerling gelegenheid om invloed uit te oefenen op inhoud, voortgang en evaluatie van het eigen leerproces. Als de leerling zichzelf ziet als iemand die ertoe doet, dan kan hij of zij zelf keuzes maken als actieve toekomstige beroepsbeoefenaar.

De leerling moet tot persoonlijke ontwikkeling worden aangezet, alleen dan valt het project in vruchtbare aarde. Een vierde conditie betreft de leraren:

**C5** = de aanwezigheid van professionele en gemotiveerde leraren

Tenslotte speelt op het niveau van de scholen, de bereidheid van de instellingen om op één lijn te zitten. Korte lijnen tussen het VMBO en het ROC en de rol van het ROC als regievoerder vormt een vierde contextfactor.



**C6** = regierol ROC, rol van initiatiefnemer en regievoerder voor een eenduidige aansturing van het project

Nu we weten voor wie en onder welke omstandigheden het project zou kunnen werken, is de vraag welke condities er nog nodig zijn voor succes, zoals bijvoorbeeld financiële steun? Wat waren in deze casus de redenen voor de initiatiefnemers om bij Start Foundation aan te kloppen en wat kon cq beoogde Start Foundation bij te dragen? Voor de initiatiefnemers vormde een gat in de financiering van het project de aanleiding om contact te zoeken. Aangezien de scholen het (eigen) belang inzagen van het tegengaan van voortijdige uitval, waren ze bereid zelf aanzienlijk in het project te investeren (46%). Voor de resterende financiering had men eerder tevergeefs contact gezocht met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Nu bood Start Foundation zich aan.

Voor Start Foundation was voor het besluit de financiële steun te verlenen het innovatieve karakter van het project van belang.<sup>10</sup> Niet eerder was in de preventieve sfeer gewerkt aan een opstap van jongeren naar de arbeidsmarkt. Schoolmoeheid werd destijds nog nauwelijks gezien als factor van belang voor verzuim dat uiteindelijk resulteert in vroegtijdige schooluitval. De in de projectaanvraag beschreven methodiek zag Start Foundation als een veelbelovend wapen in de strijd om de toestroom van jongeren zonder startkwalificatie op de arbeidsmarkt te beperken en de kansen van 'risicjongeren' op de arbeidsmarkt te vergroten. Als randvoorwaarde stelde de financier dat de benodigde partners worden verzameld en gereed staan om mee te werken. Bovendien eiste Start Foundation ondermeer dat ten behoeve van (de begeleiding van) het onderzoek naar de resultaten de Rijksuniversiteit Groningen bij het project betrokken zou worden.

In het project brengt Start Foundation zowel financiële middelen als organisatorische ondersteuning, in de zin van inhoudelijke advisering en morele steun van zijn projectadviseurs, in bij het schrijven van het advies en het uitwerken van het project. Door de combinatie van financiële en organisatorische steun te leveren verwacht men meer aan de effectiviteit van het project bij te dragen. Een derde rol die Start Foundation op zich neemt is die van controleur, gericht op de rechtmatigheid van de

---

<sup>10</sup> Uit Projectadvies Reitdieproject uitgevoerd door het Noorderpoortcollege.

bestedingen. De combinatie van de drie rollen, met name toevoeging van de laatste is door de ontvangende partij als lastig ervaren en zou eerder afbreuk gedaan hebben aan de effectiviteit van het experiment.

In diverse (tussen) rapportages monitoren de partijen de voortgang met het oog op de teruggang in de schooluitval. In haar exitformulier van 2003 constateert Start Foundation dat het project succesvol kan worden afgesloten. Het experiment heeft de doelstelling van vermindering van de schooluitval ruimschoots gehaald. Het geld en de begeleiding door Start Foundation hebben een en ander mogelijk gemaakt.

#### *Outcome (micro)*

Uit een evaluatie door de Rijksuniversiteit Groningen uit 2003 blijkt dat 95% van de leerlingen van de klassen 3 en 4 van het VMBO die deelnamen aan het project nog altijd op het MBO van hun keuze zitten. Het resultaat is dat de schooluitval is teruggebracht van 30% naar 5% (RUG 2003).

Voor de deelnemende scholen heeft het project schooluitval zich de afgelopen 8 jaar dan ook meer dan bewezen. Monitoring laat zien dat de uitvalpercentages van leerlingen van de instellingen structureel laag blijven en periodiek (half)jaarlijks aanvullend onderzoek naar de tevredenheid van leerlingen en leerkrachten levert onverminderd hoge tevredenheidsscores. Inmiddels is de methodiek op een paar scholen regulier ingevoerd en ingebed in het totale schoolpakket, vooralsnog, want de meerkosten drukken zwaar op het toch al krappe budget van de instellingen.

Het bedoelde maar impliciete onderliggende programmamechanisme van het project is dat de initiële rationele calculatie in de vorm van een project zich omzet in veranderd lange termijn gedrag van de scholen. Dat veronderstelt als achterliggende conditie dat liefst in het reguliere budget geld geormerkt wordt voor de methodiek. De praktijk van Groningen leert dat de scholen daarvoor weinig geld hebben. Weliswaar ervaren en zien de schoolbesturen het belang van behoud van de leerlingen voor het ROC en de vo-scholen, maar ze hebben onvoldoende ruimte in hun budget, waardoor structurele inbedding gevaar loopt.

**C7** = budgetbeperking op de prikkel tot gebruik van de methodiek

Start Foundation zou hier een rol kunnen spelen en kunnen kiezen voor een meer initiërende rol richting het ministerie of de politiek om continuïteit te waarborgen..

In figuur 1 staat de hele CMOconfiguratie in één schema samengevat..

#### *Outcome (macro)*

Ondanks de goede resultaten krijgt het project na al die jaren nog steeds heel weinig navolging. De follow-up blijkt geheel aan het initiatief van de betrokkenen bij het Reitdiep/Noorderpoort project overgelaten te zijn. En daarmee verplaatst de focus zich naar een andere vorm van nazorg, praktische hulp en financiële middelen bij de disseminatie van de methodiek naar andere scholen, een disseminatie die kan zorgen voor maximaal maatschappelijk rendement. Voor Start Foundation levert het aanjagen van de disseminatie van de methodiek dus de macro outcome het meeste rendement. Toch ontbreekt de financiële en organisatorische hulp van Start Foundation bij de verdere invoering van deze creatieve manier om leerlingen klaar voor de arbeidsmarkt te maken vooralsnog. En dat terwijl ondersteuning extra nodig is, want er kan immers niet van worden uitgegaan dat het enthousiasmerende vermogen van de leraren van het eerste project ook bij volgende projecten in dezelfde mate aanwezig zal zijn. Een strakkere begeleiding en sturing in de uitvoering is dan nodig.

Figuur 1 *Reitdiep/ Noorderpoortcollege CMO configuratie*

Conditie	Mechanismen	Outcome
<b>C1</b> = langjarige onderbouw voorkomen uitval leerlingen (mentoren)	<b>M1</b> verhindermechanisme =	
<b>C2</b> = sterk praktische instelling en korte en korte termijn horizon praktijk	<b>M2</b> doemechanisme = in aanraking brengen met de	
<b>C3</b> = leerlingen potentieel geschikt om een startkwalificatie te halen	<b>M3</b> beroepstoekomst mechanisme = gerichtheid op loopbaanperspectief	bepaalde schooluitval 30 -> 5%
<b>C4</b> = project van voldoende omvang en voldoende intensiteit (lessen) toekomstbeeld	<b>M4</b> contactmechanisme = sociale inbedding - inbedding van het	
<b>C5</b> = aanwezigheid van professionele en gemotiveerde leraren		
<b>C6</b> = regierol ROC, rol van initiatiefnemer en regievoerder -> eenduidige aansturing		
<b>C7</b> = budgetbeperking op de prikkel tot gebruik van de methodiek		
<b>C8</b> = professionele ondersteuning (Start Foundation) in de uitvoering		

Ook andere institutionele actoren stellen zich terughoudend op als het gaat om de disseminatie. Ongetwijfeld speelt het benodigde lange termijn commitment dat eraan verbonden is een belangrijke rol, deze vorm van nazorg vereist immers structurele financiering. Er is wel (politieke) belangstelling en actie buiten Start Foundation om geweest - ondermeer van de TaskForce Jeugdwerkloosheid - om de methodiek van het project in het zonnetje te zetten, maar er kwam geen enkele afspraak uit voort. Niet één school meldde zich erdoor aan.

Aan het aanreiken van een kader, een follow up in financiële of organisatorische zin ten behoeve van de verspreiding van de methodiek heeft tot dusver ontbroken. De verspreiding is een collectief goed maar blijkt lastig financierbaar.

Een vorm van nazorg die in het project ontbreekt maar verder gaat dan de doelstelling van het project is *arbeidsmarktnazorg*, de zorg - na de succesvolle beroepskeuze op het MBO - voor toegang tot de arbeidsmarkt van de leerling als laatste concrete voorbereidende stap op de start van de loopbaan. Betrokkenheid van sectoren zou hier voor een match tussen leerling en bedrijf kunnen zorgen. Met het oog op de ervaren tekorten op de arbeidsmarkt nu en in de nabije toekomst zijn sectoren hard op zoek naar jongeren om hun vacatures in te vullen. Vooralsnog ontbreekt deze laatste schakel in het project, maar de methodiek is relatief eenvoudig in deze richting uit te breiden. Als het aan de begeleiders van het Noorderpoortcollege ligt komt er snel een pilot met een sector zoals de bouw of de metaal.

### *Epiloog*

Het Noorderpoortcollege, de regievoerder van het Reitdiepproject is er samen met 6 Groningse VMBOscholen in geslaagd de schoolbesturen te overtuigen van de noodzaak om de methodiek regulier in te voeren. Ondanks het krappe budget van ROC Noorderpoortcollege betaalt men de methodiek en loopt het project al 8 jaar, met succes. Op scholen buiten de provincie Groningen is de Groninger methodiek nog niet toegepast.

### 3.3 Zelforganisatie Marokkaanse vrouwen: Oemnia's 'Dochters voor Moeders'

De oorsprong van de zelforganisatie Oemnia (2002) ligt in de drempels voor vrouwen van Marokkaanse oorsprong in Amsterdam-West om deel te nemen aan de maatschappij. Om de activering en emancipatie van oudere vrouwen op gang te krijgen, wordt door jonge vrouwen een zelforganisatie opgezet, in wervende taal 'dochter voor moeders'. Op een startmanifestatie in 2003 waarop een onderzoek wordt gepresenteerd dat de behoefte aan sociale activering van Marokkaanse vrouwen aantoont (Martens, 2003) blijkt dat de benaming van '*dochter voor moeders*' de aandacht vangt van zowel pers als de fondsen. En daarmee is de idee voor een project onder die naam geboren.

Tabel 3 Kengetallen Oemnia: Project Dochters voor Moeders

Looptijd	Type regeling Foundation	Start Foundation	Bijdrage Start Foundation	Aantal deelnemers	Aantal succesvol geactiveerd d.w.z. toegeleid naar traject (taal)scholing of (vrijwilligers) werk
3 jaar (2003- 2006)	projectenregeling		€ 30.000	80	42

In het project ‘*Dochters voor moeders*’ organiseren jonge vrouwen van Marokkaanse ouders een aanbod van activiteiten (voorlichting, begeleiding en trainingen) voor geïsoleerde Marokkaanse vrouwen (de generatie van hun moeders).

De vrouwen maken in hun methodiek gebruik van een combinatie van twee mechanismen, het *emancipatiemechanisme*, door het voeren van gesprekken met de vrouwen, trainingen

**M1** = emancipatiemechanisme

en oefeningen waardoor de vrouwen een beter zelfbeeld en meer zelfvertrouwen krijgen en van het *ervaringsmechanisme*:

**M2** = ervaringsmechanisme

Door gezamenlijk werklokatie-bezoek bij Amsterdamse bedrijven en instellingen en presentaties van allerlei instanties brengt men hen in aanraking met de wereld van werken. De vrouwen kunnen letterlijk zien wat het betekent om te scholen of te werken en ervaren wat voor wereld dat is.<sup>11</sup>

Oemnia ziet ‘*Dochters voor Moeders*’ als een succesvol project wanneer Marokkaanse vrouwen uit hun isolement komen, zij formuleren hun succes breder gedefinieerd dan de arbeidsmarkt. In de concrete vertaling naar Start Foundation als financier toe is de doelstelling tweeledig. Enerzijds het uitvoeren van ruim 90 trajecten, waarvan 75 % succesvol (richting scholing of werk) en anderzijds het

<sup>11</sup> Presentaties en voorlichtingbijeenkomsten bij ondermeer klassenassistent, ROC, Opvoedsteunpunt, FNV vrouwenbond, Vacature Service Amsterdam.

verwerven van voldoende betaalde trajecten om een levensvatbare stichting Oemnia te kunnen uitbouwen, waaraan de oprichter(s) een betaalde baan kunnen ontlenuen. Ondanks dat het een lastige doelgroep is voor het vinden van reguliere financiering en de arbeidsmarkt in 2003 bepaald niet gunstig was wil de zelforganisatie proberen vrouwen op weg naar scholing of werk te helpen. Ook na afloop van het traject wil men het coachen en de begeleiding voortzetten ('deur staat en blijft open') om te voorkomen dat vrouwen na afloop in een vacuüm belanden.

Oemnia kan vanaf het begin rekenen op positieve respons van enkele politici en verwerft via de gemeente Amsterdam startkapitaal voor het project. Blijkbaar was er vanuit de politiek een grote behoefte aan een positief voorbeeld uit Marokkaanse kring. Oemnia krijgt als positief voorbeeld van zelforganisatie van Marokkaanse vrouwen veel aandacht van media en politiek. De aansprekende enthousiaste presentatie van de oprichtsters heeft verder zeker bijgedragen aan de gemeentelijke toezegging van de startsubsidie.

#### **C1 = gunstig politiek klimaat/legitimeringfunctie**

De onderliggende theorie van de financiers is dat de subsidie substantieel genoeg is om een start te kunnen maken en dat men na twee - drie jaar zelfstandig kan opereren. Soms is dat zo, maar in de praktijk wordt dat zelden gehaald. Grote verwachtingen stuiten nogal eens op de alledaagse realiteit van een project. Zo voelde Oemnia zich al snel genoodzaakt uit de fondsenwereld, waaronder Start Foundation, om aanvullende gelden te vragen voor de continuïteit van de onderneming.

Start Foundation besluit zowel financieel als organisatorisch steun te verlenen. Weliswaar vindt men de beoogde dienstverlening niet innovatief, maar Oemnia weet een doelgroep te bereiken die voor reguliere instanties moeilijk te bereiken is. Als maat voor succes hanteert de Foundation 'tevreden en betalende opdrachtgevers', 'kwaliteit van de relaties met de opdrachtgevers' en 'tevredenheid van de klanten', maar toch vooral het bereiken van de doelgroep zelf. Voor Start Foundation staat vanaf de aanvang meer de activering en het bereiken van de doelgroep als doel centraal, minder centraal staat de zelfstandigheid van het bedrijf. En dat moet terug

te zien zijn in de financiële resultaten. Van het totale fondsengeel dat Oemnia verwierf kwam 17% ( € 30.000) van Start Foundation. Volgens Start Foundation was dat geld bedoeld voor de opstart in de eerste drie jaar (2003-2006). Door vertraging in het verkrijgen van betaalde opdrachten was een groter bedrag nodig om de verliezen op te vangen. Dat is opgevangen door andere fondsen. Er zijn meerdere redenen voor die tegenslag aan te wijzen, maar twee bepalende condities zijn de gemeentelijke bureaucratie en moeizame aansturing door Oemnia zelf. Omdat de ambtelijke molens erg langzaam maalden - dat had ondermeer te maken had met het geld dat van verschillende deelbegrotingen (welzijn, onderwijs, sociale zaken) van de gemeente Amsterdam moest komen, er was geen specifiek welzijnspotje voor – kwamen de gelden niet op tijd binnen. Door de trage betalingen was de start moeizaam.

**C2** = bureaucratische beperkingen gemeente

Een andere omstandigheid die tegenwerkte was het gemis aan 'bureaucratische' professionaliteit, die van de vrouwen gevraagd wordt zoals het schrijven van aanvragen van subsidies. Professionalisering moest bij Oemnia stap voor stap ontwikkeld worden. De oprichtsters zijn enthousiast en enthousiasmerend en hebben goed zicht op en contact met de doelgroep, maar minder op de ondernemerskant.

**M3** = ontbreken van 'ondernemers' professionaliteit bij initiatiefneemsters

Een van de oprichtsters geeft het dilemma als volgt aan:

'Als Oemnia ben je voor trajecten van 'Dochters voor Moeders' aangewezen op de gemeentelijke aanbestedingsprocedures. Je moet meedoen. Je moet daarbij aansluiten bij wat de gemeente aangeeft als instrumenten, terwijl je zelf beter weet wat de doelgroep nodig heeft. Je bent wel gedwongen om mee te doen. Je moet concurreren met grote bulldozers (re-integratiebedrijven) als Calder en Agens, die voor een deel op dezelfde markt opereren. Aan de ene kant wordt je gesteund door de fondsen, anderzijds moet je je bewegen binnen de gemeentelijke regels. Het is lastig om er tussen te komen bij de aanbesteding'.



Figuur 2 Oemnia's 'Dochters voor Moeders' CMO configuratie

Conditie	Mechanismen	Outcome
C1 = gunstig politiek klimaat/ legitimeringsfunctie	M1 = emancipatiemechanisme	
C2 = bureaucratische beperkingen gemeente	M2 = ervaringsmechanisme gericht op loopbaanperspectief	toegenomen bereik/ zelfredzaam- heid vrouwen
	M3 = ontbreken 'ondernemers' professionaliteit bij initiatiefneemsters	
	M4 contactmechanisme = sociale inbedding van het toekomstbeeld	
C3 = budgetbeperking op de prikkel tot gebruik van de methodiek		

Een deel van de oplossing voor het ontbreken van de benodigde professionaliteit is gevonden door een grotere betrokkenheid van Start Foundation en Skan fonds anders dan financieel. Zo werden netwerkcontacten gemobiliseerd, werd de Sesam Academie ingeschakeld voor coaching. Ook werd extra expertise aangeboord door bestuursleden te benoemen. Blijvend vertrouwen en extra inzet van zowel professionaliteit als investeringen van fondsen als Start Foundation helpen - bij het langere tijd uitblijven van betaalde opdrachten - het project 'Dochters voor Moeders' en daarmee Oemnia op weg. Ondanks de aanvankelijke verwachting van Start Foundation dat de kans dat Oemnia erin zou slagen op eigen benen te staan niet groot was, is het toch gelukt, zij het later dan oorspronkelijk gepland en daardoor met hogere aanloopkosten.

De doelgroep is met de methodiek bereikt, de participatie is toegenomen maar de aansluiting met de reguliere arbeidsmarkt vindt nog maar beperkt plaats. Door het project 'Dochters voor Moeders' is de zelfredzaamheid van de groep vrouwen toegenomen. Het project is beëindigd en men heeft nog geen opdrachten en/of subsidie kunnen bemachtigen voor een tweede lichter kandidaten.

**C3 =** budgetbeperking op de prikkel tot gebruik van de methodiek

Figuur 2 biedt een overzicht van alle werkzame mechanismen, contexten en outcome.

### *Epiloog*

De samenwerking tussen Start Foundation en Oemnia heeft in 2007 wel een vervolg gekregen met de start van een eigen werkplaats/winkel van Oemnia 'Sharika' genaamd, omdat zelfstandig ondernemerschap goed aansluit bij de cultuur van de Marokkaanse vrouwen.. De winkel biedt vrouwen die dat nodig hebben een voorschakel voor 'dochters voor moeders', een voorziening die nog niet bestond voor vrouwen van 40+. Voor 'Sharika' heeft Start Foundation gekozen voor de constructie van experimentregeling,

### 3.4 Werk voor mensen met een handicap in een sociale onderneming: Valid Express

Als derde project koos Start Foundation een sociale onderneming, Valid Express. Dit is een koeriersbedrijf met mensen met een lichamelijke handicap als koerier in dienst, dat van Start

*Tabel 4 Kengetallen Valid Express*

<b>Looptijd</b>	<b>Type regeling Start Foundation</b>	<b>Bijdrage Start Foundation</b>	<b>Kern-activiteit</b>	<b>Succescriterium Financieel: Omzet/winst Oogmerk realisatie</b>	<b>Succescriterium Maatschappelijk: Max. aantal werknemers realisatie</b>
juli 2000 – juli 2002	experiment	€69.473	Koeriersbedrijf door mensen met een lichamelijke handicap	Maandomzet verdubbeld; aantal klanten gestegen van 52 naar 250; nieuwe vestiging geopend	Aantal personeelsleden gestegen van 18 naar 26

Foundation ondersteuning heeft gekregen in het kader van diens kredietregeling.<sup>12</sup> Participatie aan het arbeidsproces, in plaats van achter de geraniums zitten, was

<sup>12</sup> Gevestigd te Amsterdam-Noord.

voor mensen met een handicap in de periode dat de onderneming werd op gezet, lastig te bereiken.<sup>13</sup>

Startfoundation vervult in dit project een aanjaagfunctie door het verlenen van initiële steun om de onderneming Valid Express van de grond te laten komen. Aanleiding voor de oprichting van de onderneming was de wens van de oprichtster om haar gehandicapte broer een baan te verschaffen als koerier, die brieven, foto's, drukproeven en pakjes rondbrengt. In 1999 begon ze zo goed en zo kwaad als het ging een bedrijf in Amsterdam met acht koeriers, vijf auto's en een bromfiets. Weliswaar had de oprichtster een grote drive om *Valid Express* tot een succes te maken, om zoveel mogelijk gehandicapten aan het werk te krijgen en was ze zeer betrokken bij haar werknemers, maar ze had nog weinig of geen ondernemerservaring. Zo hanteerde Valid Express in de beginperiode nog onvoldoende marktconforme tarieven en merkte de opdrachtgever ook organisatorisch dat het van doen had met een bijzonder bedrijf.

**M1** enthousiasmerend initiator = persoon met uitstraling en enorm doorzettingsvermogen

Om het bedrijf daadwerkelijk van de grond te krijgen ontbrak het aan startkapitaal. Toen bleek dat geen enkele bank er een levensvatbaar bedrijf inzag en Valid Express gewezen werd op het bestaan van Start Foundation was het contact gauw gelegd.

**C1** = ontbreken van financiële ondersteuning voor startkapitaal

In het preadvies beschreef Start Foundation de eigen rol als aanjager in financiële zin maar ook professioneel. Doelstellingen van Start Foundation voor Valid Express waren het verstevigen van de interne en externe bedrijfsprocessen, het leveren van bewijs dat winstgevende exploitatie mogelijk was met koeriers met ene lichamelijke handicap en uitbreiding van het Valid Express model naar andere plaatsen in Nederland. Door advisering zou de projectadviseur van Start Foundation Valid Express behulpzaam zijn om zo snel mogelijk toe te werken naar normale tarieven

---

<sup>13</sup> Ook nu nog bieden wekelijks zich enkele mensen met een handicap bij het bedrijf aan.

en naar een bedrijfsvoering, waarin de klant in principe er niets van merkt, dat hij zaken doet met een bedrijf met koeriers met een lastig lichaam. Als continuïteitseis stelt Start Foundation dat binnen twee jaar moet er sprake zijn van een positieve 'cash flow', oftewel van een winstgevend bedrijf.

Valid Express wil met het startkapitaal de onderneming versneld laten groeien met het oog op een betere schaalgrootte. Door te komen tot een bepaalde schaalgrootte hoeft de onderneming niet meer afhankelijk te zijn van externe financiering.<sup>14</sup>

**C2** schaalgrootte conditie = creëren van een optimale schaalgrootte van de onderneming

Het werken met mensen met een handicap brengt meerkosten en meerorganisatie met zich mee. Zo werken veel personeelsleden enkel part time (hogere overheadkosten) en wordt er gewerkt met een aangepast wagenpark (dieselautomaten met hogere brandstofkosten). Veel tijd gaat zitten in overleg met UWV en gemeente over uitkeringen en vergoedingen (hogere administratiekosten). Bovendien doneert Valid Express 45 cent per rit aan goede doelen. De onderneming heeft een vrouw voor 30 uur per week op de loonlijst staan speciaal om alle UWV zaken af te handelen. De kosten liggen al met al volgens Valid Express zo'n € 100.000 euro hoger dan bij een regulier vervoersbedrijf. Het maatschappelijk rendement in de vorm van besparing in uitkering bedraagt 30.000 per koerier, maar deze worden niet uitgekeerd. De financiële vertaalslag door UWV en gemeenten ontbreekt:

**C3** kosten/baten omgeving = ontbreken van toerekenen van maatschappelijk rendement aan de onderneming in de vorm van bijvoorbeeld premievrijstelling

Een andere belemmerende context is de omvangrijke hoeveelheid regels in Nederland. Deze vormen een extra handicap. Bovenop de regels die voor alle ondernemingen gelden, komen extra regels voor de sociale onderneming vanwege de samenstelling van het personeel. Aangezien in de opbouwfase professionele ondersteuning ontbrak - de onderneming moest alles zelf uitzoeken – ging voor Valid

---

<sup>14</sup> Na het bereiken van een break even point voor het bedrijf is besloten om met het oog op een optimale schaalgrootte meerdere vestigingen te openen, in Den Haag , Utrecht en Rotterdam.

Express veel tijd zitten/verloren in het bedenken van de manier om dat bos van wet- en regelgeving aan te pakken. Ook daarna veranderde de regelgeving weer en dat doet het nog voortdurend. Door alle regels bestaat het risico dat de sociale ondernemer zelf bureaucraat wordt, die niet snel meer op de markt in speelt. Dit is in de ogen van Valid een belangrijke beperkende conditie.

**C4** bureaucratische omgeving = ontbreken van transparantie in wet- en regelgeving

Dat het project desalniettemin een succes geworden is, verklaart Valid Express door haar wijze van benaderen van de opdrachtgevers (ABN AMRO, Delta Lloyd, Achmea, ING, Parlement) - een goede kwaliteit van de geleverde service tegen een normaal tarief - en de benadering van de eigen werknemers, waarbij de menselijke maat niet uit het oog verloren wordt (menselijke maat). In principe heeft de opdrachtgever met een gewoon bedrijf te maken. Het enige waar meer op gelet wordt is het gewicht van de pakjes, daar zit een limiet aan. Ook kijkt de planner van Valid Express hoeveel iemand aankan en waar het pakje moet worden afgeleverd. Bedrijven moeten wel goed toegankelijk zijn.

#### *Box Arbeidscontract werknemers Valid Express*

Als iemand in dienst komt bij Valid Express krijgt hij of zij eerst een proefplaatsing van 3 maanden met behoud van uitkering. Dat gebeurt in overleg met het UWV of met een medewerker van het re-integratiebureau. Na drie maanden is beoordeeld hoeveel uur iemand kan werken. Dit kan variëren tussen de 8 en 40 uur per week. De enige vereiste die Valid Express stelt, is dat iemand 4 uur achtereen moet kunnen autorijden zonder te hoeven uitstappen om de benen te strekken. Na de proefplaatsing krijgt de werknemer achtereenvolgens een contract van zes maanden, daarna twaalf, achttien maanden en vervolgens voor onbepaalde tijd. Valid Express hanteert de CAO beroepsgoederenvervoer.
---

Het vergt dus wel enige aanpassing in de bedrijfsvoering, maar dat gebeurt in principe buiten het gezichtsveld van de klant. In de benadering van de opdrachtgevers werkt maatschappelijke betrokkenheid uitstekend als selling point. De combinatie van een initiatiefrijke oprichtster/directeur die groots in netwerken is, de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen en het bieden van een goede service in combinatie met een goede prijs zijn de elementen waarop - in de ogen van Valid Express zelf - het succes van de onderneming stoelt. Door het ideële

karakter van de onderneming is bovendien de acquisitie gemakkelijker. De directeur/oprichtster van de onderneming maakt krachtig gebruik van het netwerk- en marketingmechanisme, met maatschappelijke legitimering als verkoopargument:

**M2** netwerkmechanisme = inzetten van contacten in allerlei fora voor het verwerven van een krachtige positie/linking pin positie in netwerken van opdrachtgevers

**M3** marketingmechanisme = gebruik maken van sociaal verantwoord ondernemen als legitimering<sup>15</sup>

In de benadering van de werknemers toe is de menselijke maat belangrijk. Werknemers krijgen een regulier arbeidscontract aangeboden (zie box arbeidscontract) en marktconform loon uitbetaald. Valid Express wil niet als opstapje naar reguliere ondernemingen dienen, maar de (goede) krachten binden aan het bedrijf. Als reden daarvoor wordt aangevoerd dat goed personeel het kapitaal van de onderneming is, het visitekaartje naar de klant. Regelmatig wordt aan de hand van tevredenheidonderzoek onder het personeel getoetst, hoe het met de menselijke maat van het bedrijf staat.

**M4** motivatiemechanisme = door het hanteren van de menselijke maat en o.m. werknemers te bevragen naar tevredenheid

Het verlies aan productiviteit van de werknemers is divers. Als gevolg van het productiviteitsverlies is Valid in concurrentienadeel en moet met minder winst genoegen nemen.<sup>16</sup>

Bij de evaluatie van Start Foundation aan het einde van het project blijkt de onderneming de interne bedrijfsprocessen (financiële administratie, taakverdelingen, opleidingen) te hebben versterkt, maakt Valid Express Amsterdam operationele winst, <sup>17</sup>is er sprake van een uitbreiding met een vestiging in Den Haag in 2003, en heeft Valid Express inmiddels 26 werknemers in dienst.

---

<sup>15</sup> Tevens worden door Valid Express de eigen evaluaties (SROI) als marketing instrument gebruikt.

<sup>16</sup> Een subsidie berekend op basis van de meting van het verlies aan productiviteit kan helpen. Overigens is dit een structureel iets, wat tot een structurele subsidie voor productiviteitsverlies zou noodzaken.

<sup>17</sup> Als gevolg van opstartkosten van de tweede vestiging (Den Haag) maakte Valid Express in 2002 nog een operationeel verlies.

## *Epiloog*

In 2003 heeft Valid Express nogmaals een aanvraag gedaan bij Start Foundation, deze keer als bedrijf dat krediet nodig heeft voor het groeien naar volwassenheid en winstgevendheid, en met succes. Op 9 juli 2004 wordt voor de periode 2004-2008 een nieuw contract getekend. Start Foundation verstrekt een geormerkt krediet van € 120.000 euro, waarbij te betalen rentepercentages afhankelijk worden gesteld van de gespecificeerde sociale groeidoelstellingen (uitgedrukt in fte's van de doelgroep) en waarbij Valid Express zich verplicht tot kwartaal- en halfjaarlijkse rapportages. Samen met het kapitaal van een andere kapitaalverschaffer en een eenmalige subsidie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van € 200.000 in februari 2006, maakt dit de uitbreiding van het bedrijf met meerdere vestigingen mogelijk. Via een motie van Jet Bussemaker (PvdA) en Bibi de Vries (VVD) daartoe uitgenodigd, stelde de voormalig minister van Sociale Zaken, had de Geus dit bedrag in de vorm van een subsidie beschikbaar gesteld, ter ondersteuning van de sociale onderneming.<sup>18</sup> Veelzeggend is, dat er geen enkele rapportage- of andere verplichting aan de schenking werd verbonden. Voor de politiek was window dressing blijkbaar het motief.

Als onderdeel van de procesbewaking heeft Startfoundation in 2004 het verwachte maatschappelijk rendement van Valid Express laten meten. De belangrijkste beoordelings-criteria voor Start Foundation waren haar doelen, te weten de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de bijdrage van Valid Express door middel van publiciteit en kennisdeling, aan het maatschappelijk debat over uitsluiting.

Eind 2006 wordt als onderdeel van de aansturing door Start Foundation een monitoring rapport<sup>19</sup> opgemaakt van Valid Express, dat inzicht verschaft in het aantal mensen in dienst (37) naar soort afstand tot de arbeidsmarkt (37 met Rea status), mate waarin extra arbeidsplaatsen zijn geschapen (14) en soort contracten (14 contract voor onbepaalde tijd). De sociale doelstellingen bleken heel redelijk te worden behaald. Vooralsnog bleven de financiële doelstellingen, volgens Valid

---

<sup>18</sup> In een motie ingediend over Valid Express en aanverwante ondernemingen vragen de kamerleden de regering te onderzoeken hoe bedrijven zoals Valid Express ondersteund kunnen worden in hun opbouwfase en daarbij de gedachte van «social return» (besparing op uitkeringen) en ontwikkeling van kennis en sociale innovatie te betrekken, alsmede de bruikbaarheid van de Belgische variant van een investeringsfonds dat leningen verstrekt aan sociale ondernemers te onderzoeken. De motie is met algemene stemmen aangenomen. Zie TK 2006-2007, 30034, nr 80.

<sup>19</sup> Sociale Prestatie formulier Start Foundation dd. 31-12-2006.

Express ondermeer door het ontbreken van een goede sales(wo)man, die zorgt voor het vasthouden van het klantenbestand, achter bij de doelstellingen.

### 3.5 Conclusies uit de cases

Op basis van de drie cases zijn we in staat de volgende gemeenschappelijke werkzame mechanismen en condities voor dit type projecten te benoemen:

1. *Verhindermechanisme*: Een goede probleemdefinitie is het begin van succes. In de probleemdefinities is steeds sprake van het aangrijpen bij verhinderen dat een probleem(uitval, uitsluiting) optreedt. Het *emancipatiemechanisme* waarbij mensen tot zelfbewustzijn en tot zelfredzaamheid worden aangezet speelt daarbij een voorname rol.
2. *Enthousiasmerend persoon/initiator(en) met organiserend vermogen*: De initiatief-nemer moet mensen raken en kunnen helpen een bewustwordingsproces op gang te brengen. Maar daarnaast is belangrijk dat de initiatiefnemer geschikt is voor de taak die hij of zij zichzelf stelt. In het geval van de sociale ondernemer gaat het om een professional, die zorg draagt voor een goed imago van het bedrijf en kwalitatief hoogwaardige producten en diensten kan leveren tegen een marktconforme prijs (marktcriteria) en tegelijk de doelgroep weet te bereiken. Dat vraagt van de initiatiefnemer de capaciteit om zowel de zakelijke rol als de rol die nodig is voor het bereiken van de achterban met verve te spelen. Het schaken op verschillende borden vereist verschillende speltypes en daarmee moet hij of zij om kunnen gaan.
3. *Schaalconditie*: Om tot een levensvatbaar bedrijf of een succesvol experiment te komen is een zekere omvang en intensiteit van de methodiek uiterst relevant. Om die drempel te kunnen nemen en naar die omvang te kunnen groeien cq die optimale intensiteit te kunnen bereiken is startkapitaal/financiering nodig. Voor die conditie, die zekerheid biedt, speelt een fonds als Start Foundation een belangrijke rol.
4. *Informatieondersteuning door professionele hulp en advies ( transparantie)*: Voor het werken met mensen met een vlekje is kennis over (steeds aan



verandering onderhevige ) regels en wetten en over waar subsidie en meer algemeen informatieondersteuning te vinden is, cruciaal. Dat geldt zowel voor de experimenten als voor de sociale onderneming. Collectieve beschikbaarheid van deze informatie, in de vorm van een steunpunt of website, zou de tijd vrijmaken om te focussen op de kernactiviteiten van het project. Hier is mogelijk een initierende rol voor Start Foundation weggelegd.<sup>20</sup>

5. *Politieke legitimering en de knuffelfactor* (beide onderhevig aan modes): Of een enthousiasmerend persoon succes zal hebben bij het vinden van startkapitaal of subsidie hangt sterk af van deze factoren. Zo is het lastig financiering te krijgen voor groepen met een lage knuffelfactor zoals zigeuners, ouderen en ex gevangenen. Maar als de politiek een positief voorbeeld ziet van een lastig te integreren groep (Marokkaanse vrouwen) kan het weer in het voordeel van een project uitwerken. Experimenten gericht op de jeugd lijken op projectbasis *altijd* op belangstelling te kunnen rekenen.

#### 4. Conclusie en aanbevelingen

De maatschappij is veranderd van een verzorgingsmaatschappij naar een maatschappij, waarin van het individu zelfredzaamheid gevraagd wordt. Dat is ook terug te zien in de ontwikkeling van het instrumentarium. Start Foundation speelt daar op in door ondersteuning van sociale firma's met een kredietregeling. Verschil in opzet vereist een differentiële benadering. Bij sociale firma's is het doel zich op de markt te handhaven, maar spelen sociale motieven tevens een rol. Bij het Reitdiepproject van het Noorderpoort college staan sociale motieven voorop. In elk van de drie projecten speelt het *verhindermechanisme* een rol. In het Reitdiepproject is het doel te voorkomen dat scholieren uitvallen. Bij Oemnia dat allochtone Marokkaanse vrouwen geïsoleerd raken van de samenleving. Bij Valid Express dat gehandicapten worden uitgesloten van een reguliere baan. Om een en ander te bereiken zijn in de projecten enthousiasmerende initiators met organiserend vermogen nodig, die de doelgroepen kunnen prikkelen hun gedrag naar de gewenste 'outcome' om te buigen. Om vruchtbaar die rol te vervullen moeten leden van de doelgroep geschikt zijn ('kunnen') en over meewerkmotivatie ('willen') beschikken, te

---

<sup>20</sup> Voor een internationaal voorbeeld, zie [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org), een website met info in de vorm van FAQ over obstakels en remedies en hulp om meerkosten zichtbaar te maken.

bevorderen door ze ervaring op te laten doen, door ze de gewenste scholing te bieden en door ze in concrete stappen uitzicht te bieden. Anders dan in de klassieke evaluatieopvatting waarin om de echte effectiviteit van beleid te meten deze factoren moeten worden uitgezuiverd, zijn ze in de 'realistische evaluatie' opvatting onafscheidelijk verbonden met het welslagen van projecten.

De context speelt hierbij een belangrijke rol. Bij de sociale firma's is de markt een primaire factor, die bevorderend maar ook remmend kan werken. Is er wel ruimte voor het 'produkt'? Bij het Reitdiepproject speelt de schoolomgeving een belangrijke rol. Start Foundation kan door ondersteuning in dit geheel de rol van aanjager vervullen. Daarbij is financiële ondersteuning belangrijk, maar zeker zo belangrijk is professionele advisering en ondersteuning. Start Foundation heeft deze vraag onderkend en heeft een verschuiving ondergaan van externe financier naar adviseur in het proces. Door bijstand te verlenen bij het opzetten en uitwerken van plannen en eigen netwerken in te zetten om contacten te leggen met deskundigen op de relevante terreinen tijdens de verschillende fasen van het project, blijft de hulp niet beperkt tot aanvang en einde van het project maar wordt de rol uitgebreid tot procesbegeleider. Daarmee lijkt een belangrijke stap gezet naar het welslagen van projecten. Hierbij loert wel het gevaar om de hoek, dat een te actieve bemoeienis met het project de initiatieven verstikt in plaats van verrijkt. Bij teveel controle op het proces kunnen perverse effecten optreden. Sturing op enige afstand, zodat er ruimte gegeven wordt aan professionals, lijkt in deze de meest wenselijke weg.

Is op deze manier succes verzekerd? Een bevestigend antwoord zou te veel gewicht geven aan het beleid. Met Pawson en Tilley kan worden geconcludeerd dat het niet het beleid is dat werkt, het zijn de doelgroepleden zelf die aan het werk moeten en zich ontvankelijk moeten betonen voor het aangereikte. Er is helaas geen heilige graal, geen magische instant oplossing beschikbaar. In dit opzicht is mede de visie op succes in relatie tot continuïteit van belang. Verdere disseminatie van succesvolle projecten wordt tot dusver aan de projectleiders overgelaten. Opmerkelijk in dit verband is dat Start Foundation bij sociale firma's wel continuïteitseisen stelt, maar bij de projecten niet. Dit is een punt voor Start Foundation om op te letten, de nazorg kan moeilijk aan de scholen en de vrouwen zelf overgelaten worden. Duurzame

effecten van de projecten blijven uit door een projectmatige aanpak zonder follow up. Daardoor kunnen beloftevolle projecten toch een zachte dood sterven. Duurzaam succes vraagt ook om faciliteiten voor begeleiding na het einde van financieringstraject van het project, hetzij door mogelijkheden voor nazorg hetzij door afspraken met andere partijen om het stokje over te nemen. Dan worden goede ervaringen uit het verleden ook een garantie voor de toekomst.

## Literatuur

- Amsterdamse Rekenkamer (2007), 'Reïntegratie, begeleiding van bijstand naar werk'. [www.rekenkamer.amsterdam.nl](http://www.rekenkamer.amsterdam.nl)
- Becker, D.R.; Haiyi Xie, C.R.C; McHugo, G.J; Halliday, J; Martinez, R. A. (2006), 'What predicts supported employment outcomes?', in *Community Mental Health Journal*, Vol. 42, no 3, pp 303-313
- Beer, P. de (2001). Beoordeling van evaluatieonderzoeken. Bijlage 4 in IBO, Aan de slag. Den Haag: MinSZW.
- Bempt, K. van (200.) *Beleidsnota 2004-2009 sociale economie*. Brussel: Vlaams ministerie van mobiliteit , sociale economie en gelijke kansen.
- Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. Brighton: Harvester Press, 2<sup>e</sup> druk.
- Bloom, H.S.; Hill, C.J.; Riccio, J.A. (2003), 'Linking program implementation and effectiveness: Lessons from a pooled sample of welfare-to-work experiments', in *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 22, no 4, pp...-
- Bond, G.R.; Becker, D.B.; Drake, R.E.; Rapp, C.A.; Meisler, N.; Lehman, A.F.; Bell, M.D.; Blyer, C.R. (2001). Implementing supported employment. In: *Psychiatric Services*. Vol. 52, no 3, pp 313-322
- Bureau voor beleidsonderzoek en –ondersteuning (2006). *Contract compliance*. Kort overzicht varianten en voorwaarden contract compliance als instrument om uitstroom uit WWB te bevorderen.
- Bruine, A.M. de (2003) *Valid Express. Waar mensen met lastige lichamen tot ontplooiing komen*. Amsterdam: SWP.
- ESRC UK Centre for Evidence Based Policy & Practice: [www.evidencenetwork.org](http://www.evidencenetwork.org)
- Glebbeek, A. (2005). 'De onrealistische evaluatie van arbeidsmarktbeleid', in *Tijdschrift voor arbeidsmarktvragestukken*, Vol. 21, no 1, pp 38-47
- Hasluck, C; Green, A. E. (2007). *What works for whom? A review of evidence and meta-analysis for the Department for Work and Pensions*. Department Work and Pensions. Research Report no 407.
- Havinga, E. (2005) *Zij maken het verschil*. Spectrum: Utrecht.
- Hoekstra, E.J., Sanders, K., Van den Heuvel, W.J.A., Post, D, & Groothoff, J.W. (2004). Supported Employment in the Netherlands for people with a intellectual disability, a psychiatric disability and a chronic disease. A comparative study. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21, 39-48.
- IWI (2007) 'De burger aan zet, onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun reïntegratie'. Den Haag:IWI.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2001) *Evaluatie methodiek*. Interne notitie Start Foundation.
- Kleermaker, de, M. M.; Pool, J. J. (1999). *De lat kan hoger ...Aard, aantal en kwaliteit van projecten die gericht zijn op de (re)integratie van arbeidsgehandicapten in de periode 1994-1997*. Hugo Sinzheimer Instituut. Universiteit van Amsterdam.
- Koning, de, J. (2005). 'Actief arbeidsmarktbeleid: effectiever dan vaak wordt aangenomen', in *Tijdschrift voor arbeidsmarktvragestukken*, Vol. 21, no 1, pp 10-25.
- Koning, P. (2005). 'Heeft de evaluatie van reïntegratiebeleid nog toekomst?', in *Tijdschrift voor arbeidsmarktvragestukken*, Vol. 21, no 1, pp 27-37
- Koning, de, J; Gelderblom, A; Zandvliet, K; Boom, van den, L. (2005). *Effectiviteit van Reïntegratie. De stand van zaken – Literatuuronderzoek*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, nummer 339

- Kuijpers, M., Meijers, F. & Bakker, J. (2006). Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het? Driebergen: HPBO.
- Martens, I. (2005) *Drempels te hoog? Onderzoek naar de behoeften aan sociale activering van Marokkaanse vrouwen*. Wetenschapswinkel /Vrije Universiteit Amsterdam.
- Martin, J. P.; Grubb, D. (2001). 'What Works for whom: a review of OECD countries' experiences with active labour market policies (working paper). IFAU – Office of Labour Market Policy Evaluation
- Meijers, F.; Kuijpers, M.; Bakker, J. (2006). Onderzoeksrapport Over leerloopbanen en loopbaanleren: loopbaancompetenties in het (v)mbo.
- Pawson R. & Tilley N. (1997) *Realistic Evaluation*. London; Sage.
- Pawson R. (2006). *Evidence-based Policy. A Realist Perspective*. London: Sage.
- RUG (2003) Evaluatie Reitdiep. *Mentor*.....
- RUG (2003) Evaluatie Reitdiep methodiek. *Profiel 7*, oktober 2003
- SEO (2006) '*Kosten en baten van reïntegratie*'. Amsterdam: SEO.
- SEO (2006)'De weg naar werk, onderzoek naar de doorstroom tussen WW, bijstand en werk, voor en na de SUWI-operatie'. Amsterdam: SEO.
- SEO(2006) 'Werkt de re-integratiemarkt?' Amsterdam: SEO.
- SEO (2006) 'De weg terug, onderzoek naar netto-effectiviteit van re-integratiedienstverlening bij (gedeeltelijk) goedgekeurde niet-werkende arbeidsongeschikten 2002-2004'; Heijma, A.
- Smit, A.A & J. Minderhoud (2003). *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek. Hoofddorp:TNO.
- Tacon, R. (2005), *Football and Social Inclusion: Evaluating Social policy*. London: Birkbeck. Geciteerd in: Nanninga, M. (2006). De invloed van wijkgebonden sportfaciliteiten op overlast en criminaliteit onder jongeren. RU Groningen (intern rapport).
- Wielers, R & P. de Beer (2005), 'De (in)effectiviteit van arbeidsmarktbeleid', in *Tijdschrift voor arbeidsmarktvoorwaarden*, Vol. 21, no 1, pp 7-9
- Wilthagen, A.C.J.M.; Hessel, B.; Kaar, van het, R.H.; Lieshout, van, H.; Luijendijk, J. (2000). *Onder sociale voorwaarden. Toepassing van contract compliance door de gemeentelijke en provinciale overheid: randvoorwaarden, ervaringen en resultaten*. Uitgevoerd door onderzoeksschool Arbeid, Welzijn, Sociaal Economisch Bestuur.

Bijlage

### **Missie, visie en doelstellingen Start Foundation**

Start Foundation streeft naar een arbeidsmarkt waarop voor ieder burger van Nederland plaats is. In het bijzonder richt Start Foundation zich op de indirecte ondersteuning van personen die een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben. Start Foundation investeert in experimentele projecten en in ondernemingen die een bijzondere bijdrage leveren aan het verbeteren van de positie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Start Foundation wil daarmee een toonaangevende maatschappelijke investeerder zijn die zich onderscheidt door:

- a. pro actief zoeken naar interessante projecten
- b. een zakelijke houding te hanteren gericht op het bereiken van een maximaal sociaal effect.
- c. aan financiële ondersteuning ook intellectueel kapitaal toevoegen
- d. nauwe werkrelaties aan te gaan met de ontvangers
- e. Haar bijdrage ook nadrukkelijk in te zetten om de organisatie van de ontvanger duurzaam te versterken

Start Foundation wil haar missie realiseren door:

- a. het aanjagen van vernieuwing en veranderingen voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt
- b. actief kennis op dit thema te verzamelen en te verspreiden
- c. een bijdrage te leveren aan het sociale debat op het gebied van arbeidsmarkt-participatie
- d. het stimuleren van werkgelegenheid door het bevorderen van sociaal ondernemerschap.

Zie ook [www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)

## List of publications from the Discussion Papers Series:

- DP 01 Sharing Risks: On Social Risk Management and the Governance of Labour Market Transitions.
- DP 02 Werknemersrechten bij faillissement.
- DP 03 The Dutch Social Employment System for Self-Employed.
- DP 04 EU Social Policy: The Governance Mix in Implementation Politics
- DP 05 New Governance in EU Social Law
- DP 06 Op zoek naar werkzame bestanddelen: een zoektocht naar de heilige graal?
- DP 07 The Contract of Employment as a Central Institution of Labour Law.
- DP 08 The Governance of Labour Market Uncertainty: Towards a New Research Agenda.
- DP 09 Papa, wanneer kom je thuis? De werking van het gelijkheidsbeginsel bij vredesoperaties.

## About the Hugo Sinzheimer Institute:

The Hugo Sinzheimer Institute of the University of Amsterdam serves to set up, conduct and stimulate interdisciplinary and multidisciplinary research on the theory and practice on labour law, labour relations and social security law. In so doing, social research is combined with dogmatic and theoretical legal research.

Within the framework of its objectives, the Hugo Sinzheimer Institute carries out research, organises seminars, symposiums, conferences and study programmes; it participates in national and international networks in the institute's areas of research.



Hugo Sinzheimer Institute  
Universiteit van Amsterdam  
Rokin 84  
NL-1012 KX Amsterdam

T +31(0)20 5253560  
F +31(0)20 5253648  
E [a.ornstein@uva.nl](mailto:a.ornstein@uva.nl)  
I [www.jur.uva.nl/hsi](http://www.jur.uva.nl/hsi)