



Universiteit Utrecht

Leerwerktrajecten in de zorg

Een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen vele partijen voor de realisatie van duale trajecten in de zorg vanuit het Werkplein Groningen

- Masterthesis -

Mara Harbers
Studentnummer: 3446573

11 juli 2011

Universiteit Utrecht
Faculteit: Algemene Sociale Wetenschappen
Master: Arbeid, Zorg en Welzijn – Beleid en Interventie
Begeleider: Dr. R. Abma
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. T. Knijn

Samenvatting

In deze thesis is onderzocht hoe het aspect ‘leren en werken’ in de zorg voor jongeren is geïmplementeerd vanuit het Werkplein Groningen. Idealiter zou de inzet van ‘leren en werken’ twee maatschappelijke problemen kunnen oplossen: (verwachte) personeelstekorten in de zorg en jeugdwerkloosheid.

Uit vele bronnen is gebleken dat er personeelstekorten in de zorg worden verwacht. Daarnaast is er (sinds de economische crisis in 2008) sprake van een hoge jeugdwerkloosheid. Deze twee problemen lijken tegelijkertijd opgelost te kunnen worden door werkloze jongeren vanuit het Werkplein uit te laten stromen in leerwerktrajecten in de zorgsector. De inzet van leerwerktrajecten (ook wel leerwerkbanen genoemd) is hier geschikt voor omdat werkloze jongeren vaak laagopgeleid zijn of nog niet de kwalificaties hebben om in de zorg aan de slag te kunnen. In een leerwerkbaan wordt er zowel gestudeerd als gewerkt in de praktijk.

Door middel van semi-gestructureerde interviews –die gehouden zijn met het Werkplein, ROC’s, zorginstellingen en kenniscentra in de provincie Groningen- zijn er twee aspecten onderzocht. Er zijn dus ook twee onderzoeksvragen die uiteindelijk in deze thesis beantwoord worden.

Allereerst is onderzocht in hoeverre betrokken partijen het belang inzien van het realiseren van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg. Daarbij is gekeken of deze organisaties personeelstekorten in de zorgsector verwachten (of al zien) en in hoeverre ze het belang onderkennen van de combinatie ‘leren en werken’. Het belang van ‘leren en werken’ is internationaal, nationaal en regionaal onderkend. Onder andere het begrip ‘Levenslang dat vanuit de Europese Unie is geïmplementeerd onderschrijft het belang van leren en ‘leren en werken’. De rijksoverheid heeft in 2005 het landelijke ‘Project Leren en Werken’ in het leven geroepen. Een belangrijk actiepoint in dit Project is dat meer mensen een leerwerktraject moeten volgen. In 2006 is ook vanuit het Werkplein Groningen het project geïmplementeerd en zijn er doelstellingen opgesteld over het realiseren van leerwerktrajecten. In totaal moesten er 975 trajecten worden gerealiseerd, zowel leerwerkbanen als EVC’s. Sinds de start van het Project in Groningen zijn deze doelstellingen niet behaald. In 2011 is het vervolg van het ‘Project Leren en Werken’ gestart: het ‘Businessplan Leren en Werken’, waarin doelstellingen hetzelfde zijn gebleven (en dus ook niet zijn behaald). Deze inzet van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein Groningen onderschrijft het belang van ‘leren en werken’ in de regio.

Bovenstaande mondt uit in een eerste onderzoeksvraag:

In hoeverre zien de betrokken partijen het belang in van het realiseren van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg om jeugdwerkloosheid en verwachte personeelstekorten in de zorg te bestrijden?

In het tweede deel van deze thesis is onderzocht hoe de inter-organisatorische samenwerking verloopt in drie te onderscheiden samenwerkingsverbanden die zich bezig houden met het realiseren van

leerwerktrajecten (voor jongeren in de zorg). Deze drie samenwerkingsverbanden zijn het 'Businessplan Leren en Werken', het 'Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn' en 'Social Partnerships in de Zorg'. Een 'goede' samenwerking is belangrijk om resultaten te verwezenlijken. Er zijn enkele bedreigingen voor een optimale samenwerking aanwijsbaar:

- Een complexe, dubbelzinnige en niet efficiënte samenwerkingsstructuur
- Slechte communicatie
- Afwezigheid van vast vertrouwen
- Hoge afhankelijkheidsgraad vanuit het Werkplein

Hieruit volgt een tweede onderzoeksvraag:

In hoeverre is er sprake van een goede samenwerking tussen het Werkplein Groningen en andere betrokken partijen omtrent de realisatie van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg?

Uit de analyse blijkt dat er minimale personeelstekorten in de zorg worden verwacht (of al zijn aangemerkt). Dit heeft een negatief effect op het realiseren van leerwerktrajecten in de zorg omdat zorginstellingen deze leerwerkplekken beschikbaar moeten stellen. Daarnaast ziet men een groot belang in van de combinatie 'leren en werken'. Het kan geschikt zijn voor jongeren, maar de verschillende partijen onderkennen voornamelijk het belang voor de 'oudere' persoon. De partijen zien het belang in van 'leren en werken', hoewel dit door zorginstellingen voornamelijk geschikt wordt bevonden om het intern in te zetten. De implementatie van 'leren en werken' bij het Werkplein -in de vorm van leerwerktrajecten voor werklozen- is voor de ondervraagde werkgevers minder van belang.

Uit de analyse van de drie samenwerkingsverbanden is gebleken dat één samenwerkingsverband 'Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn' voor wat betreft het realiseren van leerwerktrajecten is verweven met het samenwerkingsverband 'Social Partnerships in de Zorg'. Vandaar dat er is gekozen om het 'Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn' achterwege te laten en hierover geen conclusies te trekken. Concluderend kan gesteld worden dat in de overige twee samenwerkingsverbanden verschillende 'problemen' aanwijsbaar zijn. Beperkingen in de samenwerkingsstructuur en communicatie en de afwezigheid van vast vertrouwen kunnen (deels) verklaren waarom doelstellingen omtrent leerwerktrajecten (in de zorg voor jongeren) tot op heden niet behaald zijn. Ook heeft het Werkplein geen hoge en geen lage afhankelijkheidsgraad. Als er sprake is van externe afhankelijkheid bij het Werkplein neemt dat onzekerheid met zich mee voor het behalen van resultaten. Het feit dat het Werkplein een 'gemiddelde' afhankelijkheidsgraad heeft, kan dus een belemmering zijn voor de realisatie van leerwerktrajecten.

Om deze problemen in de samenwerkingsrelaties te ondervangen zijn er verschillende aanbevelingen voor de praktijk gedaan.

Voorwoord

Nadat ik in 2009 de opleiding ‘Journalistiek’ heb afgerond was ik toe aan een nieuwe uitdaging. Het was al snel duidelijk dat ik aan de universiteit wilde studeren en een master zou gaan volgen dat volledig mijn interesses beantwoordde. De master ‘Arbeid, Zorg en Welzijn – Beleid en Interventie’ aan de Universiteit Utrecht sloot hier naadloos op aan. Twee jaar lang heb ik mij volledig ingezet voor deze studie en meer geleerd dan ik ooit in mijn leven heb gedaan. Zowel de pre-master als de master waren pittig. Maar ik kan met een gerust hart zeggen dat ik me hier zonder de spreekwoordelijke kleerscheuren doorheen heb geworsteld. Dit -zo nu en dan- met opofferingen ten nadele van mijn sociale leven. Extra lastig maakte het dat ik in Groningen gehuisvest ben en de studie in Utrecht volgde. Hoewel de dagelijkse vier uur reistijd ook mogelijkheden gaf om door te werken aan de papers en me te verdiepen in de vele interessante studieboeken.

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek als afsluiting van deze master. Deze thesis was het enige échte struikelblok in mijn studietijd. Ik had maar weinig ervaring in het ‘onderzoeken’ en vond het lastig om een geschikt onderwerp voor de thesis te vinden en deze in te kaderen. Voor mij was het wél al snel duidelijk dat ik mijn onderzoek in Groningen zou gaan doen bij het UWV WERKbedrijf in het centrum van Groningen. Via allerlei omwegen heb ik mij in deze organisatie geloofdst en heb ik daar een leuke en interessante tijd beleefd. Dit was mede te danken aan mijn enthousiaste begeleider Paul Meijer, die mij vrijwel dagelijks voorzag van een portie nieuw studiemateriaal en altijd klaar stond om dingen met me te bespreken en te sparren over mogelijke onderwerpen en invalshoeken. Hiervoor wil ik hem dan ook bedanken. Dit onderzoek had ik tevens niet kunnen uitvoeren zonder de steun vanuit het Werkplein Groningen en overige organisaties. Alle respondenten bij zowel het Werkplein als andere organisaties wil ik dan ook bedanken voor hun medewerking aan de interviews.

Daarnaast spreek ik ook mijn dank uit naar Ruud Abma, mijn studiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht. Dankzij de rust die hij op mij en mijn studiegenoten uitstraalde daalde mijn stressniveau aanzienlijk. Na de tweewekelijkse gesprekken in Utrecht kon ik veelal door de bomen het bos weer zien. Ook mijn studiegenoten Jos, Ger en Rianne hebben mij goed geholpen en regelmatig mijn teksten voorzien van commentaar. Vrienden en familie (Iefke, Doutzen, Britt, Nicole en Roel) ben ik erg dankbaar dat zij belangeloos en eindeloos mijn teksten wilden corrigeren. Speciale dank gaat uit naar mijn ouders, die mij twee jaar lang gesteund hebben en naar Lisa, die mij altijd goede tips wist te geven en door wie ik mijn thesis met frisse moed en nieuwe input door kon zetten. Als laatste was er ook altijd mijn vriend Rudo, die mij onvoorwaardelijke steun gaf. Op momenten dat ik het niet meer zag zitten wist hij mij weer op te beuren en gaf hij mij het vertrouwen dat ik deze studie en scriptie tot een goed einde zou brengen.

Mara Harbers

Groningen, 11 juli 2011

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
	§1.1 Verwachte personeelstekorten in de zorg	
	§1.2 Jeugdwerkloosheid	
	§1.3 Leerwerktrajecten	
	§1.4 Samenwerking omtrent leerwerktrajecten in de zorg voor jongeren	
	§1.5 Probleem- en doelstelling	
2	Theoretische verkenning	11
	§2.1 ‘leren en werken’ in de context	
	2.1.1 Levenslang leren	
	2.1.2 Het belang van een startkwalificatie	
	2.1.3 Het belang van leren: internationaal, nationaal en regionaal	
	§2.2 Theoretisch kader	
	§2.2.1 Samenwerking	
	§2.2.2 Samenwerkingsstructuur	
	§2.2.3 Vertrouwen	
	§2.2.4 Communicatie	
	§2.2.5 Externe afhankelijkheid	
	§2.3 Vraagstelling voor het empirisch onderzoek	
3	Onderzoeksopzet	23
	§3.1 Operationalisering concepten	
	§3.2 Onderzoeksmethode	
	§3.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevante	
	§3.4 ASW-verantwoording	
4	Resultaten	28
	§4.1 Het belang van het realiseren van leerwerktrajecten	
	§4.1.1 Verwachte personeelstekorten in de zorg	
	§4.1.2 Het belang van ‘leren en werken’	
	§4.2 Samenwerkingsverbanden	
	§4.2.1 ‘Businessplan Leren en Werken’	
	§4.2.2 ‘Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn’	
	§4.2.3 ‘Social Partnerships in de Zorg’	
5	Conclusies	49
	§5.1 Conclusie onderzoeksvraag 1	
	§5.2 Conclusie onderzoeksvraag 2	
	§5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	
	§5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	
	§5.5 Reflectie	
6	Literatuurlijst	55
7	Bijlagen	58
	1. Begrippenlijst	
	2. Lijst van afkortingen	
	3. Overzicht gehouden interviews	
	4. Topiclijsten interviews	
	5. Codeboom MAXQDA 10	

1. Inleiding

De huidige kenniseconomie stelt eisen aan het opleidingsniveau van iedereen, jong en oud. In het bezit zijn van een diploma en startkwalificatie¹ is belangrijk om als burger mee te kunnen komen in de huidige maatschappij, waar kennis voorop staat (Engelen, 2007. Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Leren en werken is een middel om eenieder die het nodig heeft een opleiding te bieden en tegelijkertijd ervaring op te laten doen. In deze thesis staat de realisatie van ‘leren en werken’, in de vorm van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg, centraal. Leren en werken als instrument om twee maatschappelijke problemen op te lossen: verwachte personeelstekorten in de zorgsector en een hoge jeugdwerkloosheid.

Zowel dit hoofdstuk, als de gehele thesis, is tweeledig. Allereerst is in dit hoofdstuk uitgediept in hoeverre er personeelstekorten in de zorg worden verwacht en er sprake is van jeugdwerkloosheid. Vervolgens is omschreven wat leerwerktrajecten zijn en wat ze kunnen betekenen voor het oplossen van deze twee problemen. In het tweede deel is omschreven in hoeverre deze leerwerktrajecten worden ingezet vanuit het Werkplein Groningen², door te kijken welke samenwerkingsverbanden er zijn. Het hoofdstuk eindigt met een probleem- en doelstelling.

§1.1 Verwachte personeelstekorten in de zorg

De zorg³ voorziet in de toekomst een tekort aan arbeidskrachten (ZIP, 2005. Commissie Arbeidsparticipatie, 2008. Windt, 2009a). In de periode tot 2020 zijn volgens de Adviescommissie Arbeidsparticipatie landelijk een half miljoen mensen extra in de zorg nodig (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). De oorzaak van het verwachte tekort aan arbeidskrachten in de zorg is voornamelijk de vergrijzing van de populatie. De steeds ouder wordende bevolking heeft meer behoefte aan verzorging en door het grote aantal mensen in de zorg dat met pensioen gaat neemt de vervangingsvraag van het personeel toe (Van der Velde, 2010). Ook in Groningen wordt een toename in de uitstroom van de zorgsector verwacht en mede daardoor een tekort aan personeel in de zorg (Regioplus, 2009)

Een grotere vraag naar personeel in de zorg zou moeten betekenen dat de aanbodzijde (het aanbod van mensen dat kan werken in de zorg) meegroeit. Anders ontstaan er tekorten aan personeel in de zorg. Helaas zijn er ook aanwijzingen dat er sprake is van ontgroening van de samenleving (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). De daling (of minder grote groei) van de potentiële beroepsbevolking in Nederland kan als gevolg hebben dat er minder potentieel personeel in de zorg is. In Groningen is het aandeel werkenden in de zorg groot (Windt, 2009b). Tevens is er sprake van vergrijzing in Groningen en is de gemiddelde leeftijd van verpleegkundigen en verzorgenden (samen met nog een paar andere regio's) hoger dan in de rest van Nederland (Calibris, 2006). Volgens het Werkplein Groningen wordt

¹ Een startkwalificatie is een havo, vwo of MBO niveau 2 diploma (Ministerie van OCW, 2011a).

² Het Werkplein Groningen bestaat uit het UWV WERKbedrijf Groningen (Centrum) en de Gemeente Groningen Dienst Sociale Zaken en Werk (SOZAWE).

³ De term 'zorg' of 'zorgsector' is erg breed. Onderzoek over verwachte tekorten in de zorg omvat veelal alle facetten van de zorg (zowel intramurale- als extramuraal zorg: voor omschrijving zie: bijlage 1 'Begrippenlijst'). In verband met beperkte tijd en gewenste inkadering zal in deze thesis alleen de intramurale zorg onderdeel zijn van het empirische onderzoek.

er in het werkgebied met name in de stad Groningen krapte verwacht in de zorg, wat betekent dat er personeelstekorten kunnen ontstaan (Werkplein Groningen, 2010). Volgens Windt (2009b) brengen ramingen wel onzekerheid met zich mee. Verschillende ontwikkelingen kunnen zich voordoen waardoor het lastig is om lange termijn voorspellingen te doen. (Windt, 2009b).

§1.2 Jeugdwerkloosheid

Naast de zorgen over de verwachte tekorten aan arbeidskrachten in de zorg, maakt de overheid zich tegelijkertijd ongerust over de werkloosheid onder jongeren. De algemene werkloosheid nam vanaf 2008 toe als gevolg van de economische crisis, zowel bij het aantal niet-werkende werkzoekenden (gehanteerde eenheid door UWV WERKbedrijf) als bij de werkloze beroepsbevolking (gehanteerde eenheid door Centraal Bureau voor de Statistiek). Hoewel het huidige aantal niet-werkende werkzoekenden een dalende trend laat zien, zijn de werkloosheidscijfers nog niet op het niveau van voor de crisis. De werkloze beroepsbevolking is volgens het CBS nog steeds aan het stijgen (CBS en UWV WERKbedrijf, 2011). De cijfers van jeugdwerkloosheid laten eenzelfde trend zien. De werkloze beroepsbevolking als percentage van de beroepsbevolking van 15 t/m 25 jaar is in 2008 8,4 procent, in 2009 11 procent en in 2010 gestegen tot 11,7 procent. Het aantal niet werkende werkzoekenden van 15 t/m 25 jaar, was in het jaar 2008 zeventienduizend, in 2009 vijftienduizend, en in 2010 uiteindelijk gedaald naar veertienduizend personen. Het aantal niet werkende werkzoekende jongeren is in 2010 vergeleken met 2009 gedaald, maar in vergelijking met 2008 twee keer zoveel (CBS Statline, 2011). Omdat de rijksoverheid zich zorgen maakte over de stijgende jeugdwerkloosheid heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2009 het ‘Actieplan Jeugdwerkloosheid’ gepresenteerd (zie: §2.1.3).

§1.3 Leerwerktrajecten

Werkloze jongeren die op zoek zijn naar een baan komen veelal terecht bij het Werkplein. Jongeren tussen de 15 en 27 jaar die zich inschrijven bij het Werkplein, komen in de Wet Investeren in Jongeren (WIJ) terecht, hebben een WW- of een Wajong-uitkering. Dit onderzoek richt zich alleen op de WW- en WIJ-jongeren omdat Wajongeren te maken hebben met andere (complexere) problemen zoals lichamelijke en psychische beperkingen. Dit vereist een andere en gespecialiseerde aanpak. Voor de ingeschreven werkloze jongeren kan een baan, leerwerktraject, opleiding of stage geschikt zijn. De gemeente en het UWV WERKbedrijf werken op vele fronten samen binnen het Werkplein. Vanuit het Werkplein worden zowel WW- als WIJ-jongeren geholpen om uit de werkloosheid te komen.

Leerwerktrajecten kunnen worden ingezet vanuit het Werkplein Groningen om jongeren ervaringen op te laten doen, ze te kwalificeren voor een baan en dicht bij de arbeidsmarkt te houden. Naast leerwerktrajecten heb je ook nog de inzet van EVC's (Zie: bijlage 1 ‘Begrippenlijst’). Een leerwerktraject kan vele vormen aannemen. In deze thesis staat een duaal traject, de leerwerkbaan, centraal (Zie: bijlage 1 ‘Begrippenlijst’). Een leerwerkbaan is een baan waarin er zowel gewerkt als

gestudeerd wordt. Veelal bestaat een leerwerkbaan uit vier dagen werken bij een leerwerkbedrijf (een bedrijf die leerwerkbanen beschikbaar heeft gesteld) en één dag leren bij een opleidingsinstituut. Het leerwerktraject duurt ongeveer twee jaar. Jongeren die een dergelijk duaal traject volgen, worden ook wel BBL'ers (BeroepsBegeleidende Leerweg) genoemd. Er zijn twee richtingen van waaruit het BBL-traject gevolgd kan worden. Enerzijds kan een jongere, die een MBO opleiding volgt, kiezen voor een stage in de vorm van BBL. Deze jongeren moeten op zoek naar een geschikt leerwerkbedrijf waar ze hun 'stage' kunnen uitoefenen. Als deze jongeren geen plek kunnen vinden is er een kans dat ze bij het Werkplein terecht komen. Anderzijds zijn er werkloze jongeren die ingeschreven staan bij het Werkplein. Zij hebben de mogelijkheid om een leerwerktraject (en dus een BBL-traject) te volgen, waar ze naartoe geleid worden door het Werkplein. Volgens het Werkplein Groningen kan 'leren en werken' met name in de zorgsector (waar krapte aanwezig is) een brug zijn naar een baan (Werkplein Groningen, 2010). Leerwerktrajecten zijn een geschikt instrument om in te zetten aan de onderkant van de arbeidsmarkt (Scholt, 2010). Door het plaatsen van BBL'ers kunnen er twee doelen worden vervuld: enerzijds het opvangen van (verwachte) tekorten in de zorgsector (mits de BBL'ers duurzaam ingezet worden) en anderzijds de bestrijding jeugdwerkloosheid door jongeren middels 'leren en werken' een kans op een baan te geven.

§1.4 Samenwerking omtrent leerwerktrajecten in de zorg voor jongeren

Het Werkplein Groningen kan helpen voorzien in het personeelstekort in de zorgsector door het inzetten van werkloze jongeren als BBL'er. Binnen het Werkplein zijn er meerdere individuen en teams betrokken bij leerwerktrajecten, de zorg en jongeren. Er is een werkgeversteam, een matchteam en er zijn werkcoaches aanwezig. In 2011 is het UWV WERKbedrijf gestart met een zogenoemde indeling in brancheteams⁴. Behalve de interne samenwerking werkt het Werkplein ook (extern) met verschillende partijen buiten het Werkplein samen. De samenwerking tussen opleidingscentra, werkgevers, kenniscentra en het Werkplein Groningen moet er onder andere toe leiden dat leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg gerealiseerd worden. Volgens Vangen (2003) is samenwerking noodzakelijk om sociale problemen op te lossen (Vangen, 2003). Vanuit het Werkplein Groningen zijn er meerdere samenwerkingsverbanden gestart die alle (kunnen) bijdragen aan de realisatie van leerwerktrajecten. De drie (belangrijkste) te onderscheiden samenwerkingsverbanden zijn het 'Businessplan Leren en Werken', het 'Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn' en 'Social Partnerships in de Zorg'.

Businessplan Leren en Werken

De samenwerking met verschillende partijen omtrent 'leren en werken' vindt zijn oorsprong in 2006, toen landelijk het 'Project Leren en Werken' van start ging. Dit project had als doel een betere

4 Het UWV WERKbedrijf is gaan werken in brancheteams. Dit betekent dat er een brancheteam 'zorg' is (evenals 'techniek' en 'detail') waarin alle mensen van de nu nog onderscheidende teams zoals het werkgeversteam, de werkcoaches en het matchteam, die zich bezighouden met de zorg, samenwerken.

aansluiting tussen het onderwijs en arbeidsmarkt te creëren. Vanuit het project zijn diverse activiteiten van start gegaan onder leiding van de Projectdirectie Leren en Werken. In Groningen is een leerwerkloket opgericht waar werkzoekenden terecht kunnen voor voorlichting en advies en van waaruit ze doorverwezen kunnen worden. Daarnaast wordt in het 'Project Leren en Werken' ook benadrukt dat meer mensen duale trajecten (leerwerkbanen of EVC's) moeten gaan volgen.

In 2009 is een 'Tijdelijke Stimuleringsregeling Nieuwe Doelgroepen' van start gegaan. Dit is een extra subsidiemaatregel voor 'leren en werken', die specifiek is ontwikkeld voor werkzoekenden, met werkloosheid bedreigden en werkende jongeren zonder startkwalificatie⁵. De aanvragers van deze subsidie moeten concrete doelstellingen opstellen over het aantal te realiseren trajecten (Projectdirectie Leren en Werken, 2009). In Groningen is hier invulling aan gegeven door doelstellingen over het aantal te realiseren leerwerkbanen en EVC's op te stellen. Het 'Project Leren en Werken' is begin 2011 geëindigd. In 2010 heeft het Werkplein een 'Businessplan Leren en Werken' ontwikkeld, dat een vervolg is van het 'Project Leren en Werken'. In dit plan staan dezelfde doelstellingen als in het Project. Voor 2010 wilde men in totaal 975 trajecten verwezenlijken (het is niet duidelijk hoeveel van deze trajecten leerwerkbanen zijn en hoeveel EVC's). Deze doelstellingen zijn bij de peildatum in juni 2010 niet behaald.

Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn

In 2010 is er een samenwerkingsverband gestart tussen alle Werkpleinen in Groningen en Drenthe en kennis- en werkgeversorganisatie X. Vanuit dit Regionaal Samenwerkingsplan zijn twee projecten gestart onder de noemer 'Infopunt Zorg en Welzijn' en 'Scholingsplatform'. Het Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn is bedoeld om de samenwerking tussen deze twee partijen te verbeteren en een goede 'personeelsvoorziening in Zorg en Welzijn' te creëren. Onder de noemer van het Scholingsplatform is het de bedoeling dat er veertig leerwerktrajecten voor gekwalificeerde medewerkers gerealiseerd worden en veertig leerwerktrajecten voor werkzoekenden.

Social Partnerships in de Zorg

Tegelijkertijd met het Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn is het werkgeversteam van het Werkplein Groningen bezig geweest om plekken te werven en draagvlak te creëren bij de werkgevers in de zorg. Vanuit het werkgeversteam van het Werkplein Groningen is in 2010 een samenwerkingsverband opgezet genaamd 'Social Partnerships in de Zorg'. Bij dit samenwerkingsverband zijn het Werkplein Groningen, zorginstellingen, ROC's en kenniscentra betrokken. Deze samenwerking richt zich op het creëren van draagvlak bij werkgevers en het realiseren van leerwerktrajecten (in de vorm van een leerwerkarrangement, zie: bijlage 1 'Begrippenlijst') in de zorg. Momenteel zijn er twee soorten 'Social Partnerships'. Het in 2010 opgerichte samenwerkingsverband is gericht op de organisaties in de thuiszorg en in 2011 is er een 'Social Partnership' voor de intramurale zorg ontwikkeld (zie: bijlage 1 'Begrippenlijst').

Kort samengevat kunnen leerwerktrajecten geschikt zijn om zowel de jeugdwerkloosheid te bestrijden als de verwachte personeelstekorten in de zorg op te vangen. Om leerwerktrajecten te realiseren moeten echter wel alle partijen het belang inzien van de combinatie ‘leren en werken’ en personeelstekorten in de zorg verwachten of onderkennen. Daarnaast is een goede samenwerking noodzakelijk om doelstellingen omtrent leerwerktrajecten in de zorg te behalen.

Doelstellingen die in 2010 in het ‘Project Leren en Werken’ en het ‘Businessplan Leren en Werken’ in Groningen zijn gemaakt over het aantal te realiseren leerwerkbanen (en EVC’s), zijn niet behaald. Tevens zijn zorginstellingen nog redelijk terughoudend in het aanbieden van leerbanen en is er sprake van krapte op de leerbanenmarkt. Er zijn minder leerbedrijven beschikbaar voor het aantal deelnemers en het kost jongeren daarom moeite om een stageplaats of leerbaan te vinden (UWV WERKbedrijf en COLO, 2011). Het feit dat de realisatie van het aantal ten doel gestelde leerwerktrajecten niet gelukt is en werkgevers niet (geheel) lijken te willen samenwerken, kan duiden op een afwezigheid van onderkenning van het belang van ‘leren en werken’ en verwachte personeelstekorten in de zorg en een gebrekkige samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen.

§1.5 Probleem- en doelstelling

In deze scriptie wordt er inhoudelijk en organisatorisch naar leerwerktrajecten gekeken. Er zal enerzijds onderzocht worden of leerwerktrajecten helpen om jeugdwerkloosheid en verwachte personeelstekorten in de zorg te bestrijden. Zien alle partijen hier het belang van in? Anderzijds zal er gekeken worden naar de verschillende partijen die samenwerken om de leerwerktrajecten te realiseren. Waarom zijn werkgevers terughoudend in het afgeven van leerwerkplekken en welke problemen zijn er aanwezig in de samenwerking die de realisatie van leerwerktrajecten (kunnen) belemmeren?

Het doel van deze thesis is om te onderzoeken waarom er onvoldoende leerwerktrajecten (in de zorg) zijn gerealiseerd. Daarbij wordt allereerst in kaart gebracht of er wel belang is bij alle betrokken partijen om leerwerktrajecten te realiseren en ten tweede hoe de samenwerking tussen het Werkplein en andere relevante partijen is gestructureerd, waar de problemen liggen en hoe het samenwerking binnen dit arbeidsmarktbeleid veranderd kan worden. Het onderzoek kan antwoord geven op de vraag hoe het komt dat er tot nu toe onvoldoende tot weinig leerwerktrajecten in de zorg zijn gerealiseerd en aangeven welke mogelijkheden er zijn om deze aantallen (alsnog) te realiseren. Als deze leerwerktrajecten gerealiseerd worden levert dat een bijdrage aan het opvangen van (verwachte) personeelstekorten in de zorg en de bestrijding van jeugdwerkloosheid.

2. Theoretische verkenning

Kort gezegd zijn er twee problemen aanwijsbaar (jeugdwerkloosheid en verwachte personeelstekorten in de zorg) waarvoor leerwerktrajecten ingezet kunnen worden om deze problemen (deels) op te lossen. Het Werkplein, zorginstellingen, ROC's en kenniscentra in Groningen spelen hier een rol in. Zij werken samen om deze leerwerktrajecten te realiseren (voor jongeren in de zorg).

Er zijn verscheidene bedreigingen aanwezig in deze samenwerkingsrelatie die het realiseren van leerwerktrajecten kunnen bemoeilijken, vertragen of op een andere manier negatief beïnvloeden. Bedreigingen voor het realiseren van leerwerktrajecten zijn onder andere: Er worden geen tekorten in de zorg verwacht of opgemerkt door de partijen, het belang van 'leren en werken' wordt niet door alle partijen onderkend, de huidige samenwerkingsstructuur is complex, dubbelzinnig en niet efficiënt, de communicatie en informatie-uitwisseling is niet goed, er is geen vast vertrouwen tussen de partijen en de externe afhankelijkheid van het Werkplein is hoog.

In deze theoretische verkenning komen vrijwel al deze bedreigingen voor het realiseren van leerwerktrajecten aan bod. In de inleiding is al besproken in hoeverre verschillende onderzoekers personeelstekorten in de zorg verwachten, dit zal niet meer in de theoretische verkenning besproken worden. In de eerste paragraaf (2.1) is allereerst het begrip 'leren en werken' in de context geplaatst. In deze paragraaf is omschreven wat het belang is van leerwerktrajecten (voor jongeren en in de zorg). Het begrip 'Levenslang Leren', dat zowel op Europees, landelijk en regionaal niveau is geïntegreerd, speelt hier een belangrijke rol in. Vervolgens zijn er in het theoretische kader (§2.2) meerdere theorieën over de samenwerking tussen organisaties omschreven. Vanuit deze theorieën zijn er verschillende concepten en indicatoren vastgesteld, waarmee de samenwerking tussen het Werkplein en andere partijen voor de realisatie van leerwerktrajecten (voor jongeren in de zorg) is geanalyseerd.

§2.1 Leren en Werken in de context

Sinds er ingrijpende veranderingen in verzorgingsstaten (met name op de arbeidsmarkt) hebben plaatsgevonden zijn laaggeschoolden de nieuwe risicogroep van de samenleving (Taylor-Gooby, 2004). Door globalisering en toenemende internationale concurrentie is scholing in toenemende mate van belang (Taylor-Gooby, 2004. Hemerijck, 2007, zoals weergegeven door Engelen, 2007). Het belang van leren komt zowel internationaal, nationaal en regionaal ter sprake en is terug te vinden in het begrip 'Levenslang Leren' en het belang dat gehecht wordt aan het bezitten van een startkwalificatie.

§2.1.1 Levenslang Leren

Peter Jarvis (2006) definieert het begrip ‘Levenslang Leren’ als volgt:

‘The combination of processes throughout a lifetime whereby the whole person experiences social situations, the perceived content of which is then transformed cognitively, emotively or practically (or through any combination) and integrated into the individual person’s biography resulting in a continually changing (or more experienced) person.’ (Jarvis, 2006, p.134)

Leren en in het bezit zijn van een goed opleidingsniveau is tegenwoordig steeds belangrijker. De gedachtegang dat leren van belang is voor het welzijn van burgers en dat je in menselijk kapitaal moet investeren in de vorm van ‘Levenslang Leren’ kent een lange geschiedenis en deed zijn intrede in de jaren zeventig. Destijds werd er geïnvesteerd in arbeiders zodat ze aan de steeds hogere eisen - die gesteld werden in de postindustriële samenleving - konden voldoen (Wain, 2000).

Investeren in burgers staat centraal in de literatuur over ‘Levenslang Leren’. Deze investeringen zijn belangrijk voor burgers om te kunnen blijven concurreren in een kenniseconomie (Engelen, 2007). Ook werkgevers ervaren deze toenemende internationale concurrentie en zien het belang van de inzetbaarheid van mensen steeds meer in. Zowel kwantiteit (zijn er genoeg mensen om dit werk te kunnen doen) als kwaliteit (zijn mensen in staat om dit werk te kunnen doen) spelen daarin mee (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Investeren in burgers dient meerdere doelen: het bevorderen van de inzetbaarheid en aanpassingsvermogen van individuen, actief burgerschap en het voorkomen van sociale uitsluiting. Sociaal beleid en werkgelegenheidsbeleid moeten worden ingezet om de capaciteiten van mensen te ontwikkelen in plaats het verschaffen van uitkeringen om inkomensverlies tegen te gaan (Engelen, 2007).

§2.1.2 Het belang van een startkwalificatie

In Nederland zijn er nog steeds veel mensen die laag opgeleid zijn en niet beschikken over een startkwalificatie. Volgens de rijksoverheid heeft een jongere met een startkwalificatie twee keer zoveel kans op een baan als een jongere zonder startkwalificatie (Ministerie van OCW, 2011a). Ook de Commissie Arbeidsparticipatie (2008) beaamt dat een goede opleiding de kans op werk vergroot. Een groot deel van de jongeren die geen startkwalificatie hebben kunnen niet participeren op de arbeidsmarkt. Werkgevers hebben namelijk een grote behoefte aan goed geschoold personeel (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

‘Om mee te kunnen in die ingewikkelde kennissamenleving heeft iedereen – hoe kan het ook anders – kennis nodig. Geen feitenkennis, maar een ‘weten’ en ‘kunnen’, zodat mensen zich thuis kunnen voelen in de samenleving en een plek houden op de arbeidsmarkt.’ (Scholt. e.a, 2010, p.7)

Het landelijke percentage voortijdige schoolverlaters (en dus het aantal personen dat geen startkwalificatie heeft) is 3,19 procent. In Groningen is dit percentage 4,32 procent. Echter, bij deze

cijfers is ook het aantal deelnemers en schoolverlaters van de VAVO (voortgezet algemeen onderwijs voor volwassenen) meegenomen (Ministerie van OCW, 2011b). De overheid wil het aantal jongeren met een startkwalificatie verhogen en het aantal voortijdige schoolverlaters halveren want dit aantal is naar eigen zeggen nog steeds onacceptabel hoog (Ministerie van OCW, 2011c). Daarom heeft ze verscheidene maatregelen ingezet onder de noemer ‘aanval op schooluitval’. Deze maatregelen zijn preventief en is onder andere gericht op ‘de praktijk als leermeester’ (Ministerie van OCW, 2011d). Naast het feit dat het aantal voortijdige schoolverlaters in Nederland erg hoog is, is er ook nog een groot aantal laaggeletterden in Nederland. Anderhalf miljoen mensen in Nederland zijn laaggeletterd en hebben daardoor nauwelijks toegang tot de arbeidsmarkt (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008). Een combinatie van werken en leren zou dus een oplossing kunnen zijn voor jongeren die niet in het bezit zijn van een startkwalificatie en/of laaggeletterd zijn.

§2.1.3 Het belang van leren: internationaal, nationaal en regionaal

Het belang van leren komt zowel internationaal, nationaal als regionaal ter sprake. Vanuit de Europese Unie (EU), de rijksoverheid en vanuit de gemeente Groningen zijn er diverse doelstellingen geformuleerd en projecten van start gegaan.

Internationaal belang

De Europese Unie besteedde in 1995 voor het eerst aandacht aan (levenslang) leren met de door de Europese Commissie geïntroduceerde 1995 White Paper on education, ‘Teaching and Learning: Towards a Learning Society’ (Wain, 2000). Het belang van onderwijs en kennisontplooiing is bij de Europese Unie inmiddels volledig onderkend. Beleid dat gericht is op onderwijs en training kreeg een grote impuls sinds de oprichting van de Lissabonstrategie (Het verdrag van Lissabon) in 2000. De EU stelde als doel tijdens de Lissabonconferentie dat Europa de meest internationale competitieve kenniseconomie moest worden. Overkoepelende doelstellingen van de Lissabonstrategie waren in 2010 duurzame economische groei, werkgelegenheid creëren en werkloosheid en sociale uitsluiting tegen gaan. Deze doelen zijn uiteindelijk niet behaald, ondanks herzieningen in 2005 en 2008. In 2010 presenteerde de Europese Unie de nieuwe Lissabonstrategie 2020, waarin eveneens werkgelegenheid, scholing en sociale uitsluiting een belangrijke rol spelen (Europese Commissie, 2011).

Nationaal belang

Ook de rijksoverheid vindt het belangrijk dat er aandacht wordt gevestigd op het aspect ‘leren’ in het kader van jeugdwerkloosheid. Als reactie op de stijgende jeugdwerkloosheid (na het ontstaan van de economische crisis in 2008) heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2009 het ‘Actieplan Jeugdwerkloosheid’ gepresenteerd. In dit actieplan zijn enkele algemene doelstellingen omschreven, maar uiteindelijk had iedere regio de taak om een eigen actieplan vorm te geven (Ministerie van SZW, 2009). In de zomer van 2009 heeft de regio Groningen haar eigen

actieplan opgesteld, genaamd 'Werk in zicht'. Dit actieplan is in januari 2010 van start gegaan. De algemene doelstelling van dit actieplan is het creëren van zoveel mogelijk (leerwerk)banen of stageplaatsen voor jongeren. In het Actieplan staat dat het belangrijk is om jongeren 'nu' aan het werk te helpen, maar ook in te spelen op de verwachte vergrijzing en een aantrekkelijke arbeidsmarkt. Deze jongeren zijn in de toekomst hard nodig, maar dan moeten ze wel voldoende gekwalificeerd zijn. Kennis, ervaring en motivatie moeten op peil gehouden worden. Het doel is om minimaal tachtig procent van de jongeren een passend aanbod te kunnen doen op het gebied van leren, 'leren en werken' of werken (Gemeente Groningen, 2009).

Regionaal belang

In het kader van 'leren en werken' is er vanuit de rijksoverheid (het ministerie van SZW en OCW) in 2005 het 'Project Leren en Werken' van start gegaan. In Groningen is dit project in 2006 van start gegaan onder de noemer 'Leren Werkt'. Deze samenwerking is in Groningen eind 2010 doorgezet in het 'Businessplan Leren en Werken'. Twee belangrijke pijlers in het Project (en het Businessplan) zijn het opzetten van leerwerkloketten op de Werkpleinen in Nederland en ervoor zorgen dat meer mensen duale trajecten gaan volgen. In de stad Groningen is dit leerwerkloket gerealiseerd. Daarnaast zijn er doelstellingen geformuleerd over het aantal te realiseren leerwerktrajecten en wordt er ingezet op het benaderen van werkgevers. Werkgevers blijken echter terughoudend te zijn in het beschikbaar stellen van leerwerkplekken (UWV WERKbedrijf en COLO, 2011) volgens Jaap de Koning e.a. 'blijven investeringen in de scholing van werklozen achterwege vanwege onzekerheid over de productiviteit en motivatie van de (langdurig) werklozen (Koning, 2004).

Het belang van 'leren en werken' komt in dit landelijke en regionale 'Project Leren en Werken' ter sprake en ook het vervolg hierop in Groningen (het Businessplan) onderschrijft dit belang. Leerwerktrajecten kunnen een uitermate geschikt instrument zijn om jeugdwerkloosheid te bestrijden of personeelstekorten in de zorgsector op te vangen. Banen in de zorg liggen veelal op MBO-niveau (Windt, 2009b). Scholt (2010) stelt dat de koppeling van 'leren en werken' in de vorm van een BBL-traject in beginsel geschikt is voor laaggeschoolde werkzoekenden. Uitkeringsinstanties zouden meer tijd en geld moeten investeren in leren omdat het de kans op werk voor de werkzoekende vergroot en ze hierdoor een betere positie op de arbeidsmarkt krijgen (Scholt, 2010). Volgens Windt (2009b) zijn er mogelijkheden in de zorgsector om meer werklozen aan te trekken. Maar omdat werklozen veelal lager geschoold zijn, zijn scholingstrajecten noodzakelijk om een functie in de zorg te kunnen vervullen (Windt, 2009b).

Leerwerkbanen kunnen geschikt zijn voor jongeren die het niet zien zitten om (weer) fulltime te gaan studeren. Jongeren die graag willen werken, maar (nog) niet in het bezit zijn van een startkwalificatie, of een aansluitende opleiding in de zorg, zijn geschikt om een leerwerktraject in de zorg te volgen.

§2.2 Theoretisch kader

In dit theoretische kader komen diverse theorieën over ‘samenwerken’ aan de orde. De concepten die hieruit voortkomen zijn gebruikt om de samenwerking tussen het Werkplein Groningen en andere betrokken partijen omtrent de realisatie van leerwerktrajecten (voor jongeren in de zorg) te analyseren.

§2.2.2 Samenwerkingsstructuur

Samenwerking tussen organisaties is een antwoord om effectief (sociale) problemen op te lossen die een organisatie niet alleen had kunnen bestrijden (Vangen, 2003. Huxham, 2000). Wat de specifieke doelstelling ook is, samenwerking heeft altijd als doel om bepaalde uitkomsten te behalen die de organisatie in haar eentje niet kan verwezenlijken (Huxham, 2000). Samenwerking met andere, externe partijen wordt ook wel inter-organisatorische samenwerking genoemd (Pfeffer, 2003).

Publiek-private Samenwerking

Het Werkplein werkt samen met verschillende partijen, zowel publiek als privaat, om (onder andere) leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg te realiseren. Een publiek-private samenwerking is te omschrijven als:

‘Co-operation between public and private actors with a durable character in which actors develop mutual products and/or services and in which risk, costs, and benefits are shared.’ (Klijn en Teisman, 2003, p.1)

Samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen komen steeds vaker voor (Vangen, 2003). Marktprincipes winnen terrein in het publieke domein. Klijn en Van Twist (2007) gebruiken de term PPS (Publiek-Private Samenwerking) voor deze vorm van samenwerking. In het geval van het Werkplein en de samenwerking met de werkgevers kun je spreken over PPS. PPS-projecten zijn volgens Klijn en Van Twist complex, evenals de besluitvorming rond deze projecten. Zij stellen dat de voortgang van projecten afhangt van *actief procesmanagement*. Daarmee wordt het verbinden van beslissingen, manoeuvreren naar interessante uitkomsten en het activeren van actoren, bedoeld (Klijn, 2007).

Ook Osborne en Gaebler (1993) zien aspecten binnen inter-organisatorische samenwerking die de voortgang kunnen beïnvloeden. Als er veel actoren betrokken zijn, kunnen er problemen ontstaan over de verdeling van de verantwoordelijkheden (Osborne, 1993). Omdat het Werkplein Groningen als organisatie met vele partijen samenwerkt in verschillende samenwerkingsverbanden zoals ‘Social Partnerships in de Zorg’ en het ‘Businessplan Leren en Werken’, kan het onduidelijk zijn wie de verantwoordelijkheid heeft over bepaalde doelen en taken. Ook is inter-organisatorische samenwerking volgens Vangen en Huxham (2003) moeilijk te managen en vallen de resultaten van deze samenwerking vaak tegen (Vangen, 2003). Daarnaast verloopt het proces in inter-organisatorische samenwerking, dat leidt tot een uitkomst, vaak traag. Er wordt veel overlegd en vergaderd, maar weinig bereikt (Huxham, 2000).

Publiek-private samenwerking is geïnspireerd door theorieën als ‘New Public Management’ ‘New Governance’ en netwerktheorieën.

New Public Management en New Governance

In het gedachtegoed van New Public Management wordt benadrukt dat overheden zich zouden moeten richten op het formuleren van het beleid en de uitvoering aan andere partijen moeten overlaten: ‘steering, not rowing’. Dit zou de efficiëntie en effectiviteit van de overheidsorganisatie bevorderen (Rhodes, 1996. Pollit, 2000. Osborne, 1993). Osborne en Gaebler (1993) stellen dat er een ondernemende overheid gecreëerd moet worden waarin de overheid *marktgericht* werkt, kwalitatief goede producten en diensten levert en naar de wensen van de burger luistert. Zowel burgers, als maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven moeten zich betrokken voelen bij de publieke zaak (Osborne, 1993).

In ideeën van de Governance theorieën staat centraal dat samenwerking met private partijen zorgt voor betere beleidsvoering en dienstverlening omdat er informatie, kennis en middelen uitgewisseld worden (Klijn en van Twist, 2007). Deze samenwerking tussen verschillende partijen (publiek en/of privaat) wordt ook wel een netwerk genoemd. Netwerken ontstaan omdat organisaties middelen willen uitwisselen, zoals informatie, kennis of geld. ‘Netwerken kunnen erg belangrijk zijn om dingen gedaan te krijgen door gebruik te maken van andere organisaties.’ (Rhodes, 1996).

Hiërarchie versus netwerken

Steeds meer organisaties en overheden gaan over van hiërarchische besturingsprincipes naar het functioneren in netwerken en ketens (Scholtes, 2007). Geert Teisman (2005) stelt dat overheden steeds meer interventies plegen in het domein van netwerkstructuren en dat overheden zelf ook steeds meer netwerkstructuren vertonen (Teisman, 2005). Samenwerking gaat dus vaker *horizontaal*, waarbij hiërarchische sturing (één actor stuurt van bovenaf aan) minder gewenst is. Netwerken spelen een grotere rol in de samenhang van organisaties. De overheid is niet meer de enige actor die stuurt, maar is afhankelijk van andere partijen om te sturen (Bruijn, 2004). Verschillende belangen van individuen, organisaties en groepen zijn het aangrijpingspunt in netwerken (Scholtes, 2007). Klijn en van Twist stellen dat deze horizontale vorm van samenwerking leidt tot betere producten, meer innovatie en een betere uitvoering van beleid (Klijn, 2007).

Complexiteit en dubbelzinnigheid

Volgens Huxham (2000) is de structuur van inter-organisatorische samenwerkingsverbanden vaak *dubbelzinnig en complex*. Dubbelzinnigheid en complexiteit leiden veelal tot traagheid in een samenwerking. Dubbelzinnigheid komt voor in de lidmaatschap en status van de partijen in het samenwerkingsverband. Huxham ziet het als een expliciet element van lidmaatschap in de samenwerking dat alle partijen weten (en het ermee eens zijn) wie er nog meer betrokken is bij de

samenwerking. Dit blijkt in de praktijk niet altijd zo te zijn. Ook weten de partijen veelal niet wat de status en percepties van de andere partijen inhouden. Behalve dubbelzinnig zijn samenwerkingsverbanden ook vaak complex. Daarmee wordt bedoeld dat samenwerkingsverbanden complexe hiërarchieën hebben, dat partijen betrokken kunnen zijn bij verschillende samenwerkingsverbanden en dat samenwerkingsverbanden een complexe structuur hebben met verschillende werkgroepen, comités of besturen (Huxham, 2000). Huxham (2000) stelt dat complexiteit en dubbelzinnigheid onvermijdelijk zijn in een inter-organisatorische samenwerking. Voornamelijk in samenwerkingsverbanden waarin er verschillen zijn in de te bereiken doelen, samengewerkt wordt met organisaties met een andere organisatorische structuur, processen en cultuur en wanneer er gemanaged wordt in machtsverschillen, vertrouwen en verantwoordelijkheden.

Een samenwerking is gebaat bij het stellen van heldere doelen om vooruit te komen. Dit wordt echter niet altijd verwezenlijkt aangezien het moeilijk is om begrip te hebben en te onderhandelen over verschillende, vaak conflicterende open en verborgen agenda's. Daarbij spelen ook wisselende lidmaatschappen binnen de samenwerking een rol, als er nieuwe 'leden' aanwezig zijn moet er opnieuw gekeken worden naar belangen en agenda's van de personen. Met een goede coördinatie en medewerking van alle partijen kunnen de complexiteit en dubbelzinnigheid in de structuur van samenwerking (deels) opgevangen worden (Huxham, 2000).

§2.2.3 Vertrouwen

Evenals complexiteit en dubbelzinnigheid, kan het ontbreken van vertrouwen ook een bedreiging van een goede samenwerking zijn. Als er interactie is tussen verschillende organisaties is het belangrijk dat er wederzijds vertrouwen aanwezig is (Scholtes, 2007. Vangen, 2003). Hoewel samenwerking een oplossing kan zijn voor (sociale) problemen, stelt het volgens Vangen en Huxman (2003) ook hoge eisen aan de organisaties die met elkaar samenwerken. Er zijn verschillende factoren die kunnen bijdragen aan het succes van een samenwerking. Vertrouwen is daarbij het belangrijkste. In de praktijk wordt er echter vaak een gebrek aan (of onvoldoende) vertrouwen ervaard. Woorden als vijandigheid en wantrouwen zijn dan aan de orde (Vangen, 2003). Er is openheid en welwillendheid nodig om iets te kunnen bereiken. Processen verlopen moeizaam als die aspecten van vertrouwen er niet zijn (Scholtes, 2007).

'Vertrouwen' is een erg divers begrip. Scholtes omschrijft drie verschijningsvormen van vertrouwen: dispositioneel-, institutioneel- en interpersoonlijk vertrouwen. Dispositioneel vertrouwen is een algemeen mensbeeld. Als er dispositioneel vertrouwen is dan heeft iemand een positief beeld over mensen dat ze goed zijn, tot het goede geneigd en dus over het algemeen te vertrouwen zijn. Institutioneel vertrouwen is het vertrouwen dat men kan hebben in (het handelen van) instituties. Dat betekent dat er vertrouwen is in de instituties die kwesties in de samenleving op macroniveau regelen en zeggenschap daarover hebben. Personen die institutioneel vertrouwen hebben voelen zich bijvoorbeeld veilig als de politie de orde handhaaft en hebben er vertrouwen in dat hun kinderen bij

een crèche en in een school in goede handen zijn. Interpersoonlijk vertrouwen gaat specifiek in op de relatie tussen verschillende personen (of in dit geval verschillende organisaties) (Scholtes, 2007). Interpersoonlijk vertrouwen is volgens McKnight en Cheravany (2001, zoals weergegeven door: Scholtes, 2007) in te delen in drie varianten: *trusting beliefs*, *trusting intentions* en *trusting behavior*. *Trusting intentions* betekent dat iemand ertoe bereid is om anderen te vertrouwen en zich over te geven. Dit heeft dus te maken met een attitude die iemand aanneemt. *Trusting behavior* betekent dat iemand vertrouwenwekkend gedrag uitoefent en zich vrijwillig afhankelijk opstelt omdat degene zich daar relatief zeker bij voelt. In deze thesis is alleen het vaste vertrouwen, *trusting beliefs*, van belang want als de aspecten van ‘vast vertrouwen’ aanwezig zijn dan is er een basis voor de andere twee varianten van vertrouwen. Als iemand een vast vertrouwen heeft zal dat de houding (*trusting intentions*) en het uiteindelijke gedrag vanuit het gevoel van zekerheid (*trusting behavior*) van iemand beïnvloeden (Scholtes, 2007).

Er is sprake van een ‘vast vertrouwen’ als er *competentie* is - kan de ander iets voor mij betekenen?, als er *welwillendheid* is - wil de ander iets voor mij betekenen?, als er sprake is van *integriteit* - zijn afspraken eerlijk? En als laatste als er sprake is van *voorspelbaarheid* - is de ander consistent in gedragingen? Interacties tussen organisaties zijn zeer gebaat met vast vertrouwen (Scholtes, 2007).

Het is mogelijk dat er weinig of geen vast vertrouwen aanwezig is tussen de organisaties in de samenwerkingsverbanden.

§2.2.4 Communicatie

Behalve vertrouwen is het ook belangrijk dat er in de samenwerking *informatie wordt gedeeld en gecommuniceerd*. Volgens Brinkman (2003) bestaat inter-organisatorische samenwerking uit een voorbereiding- en uitvoeringsfase (en uiteindelijk een resultaat). Voorafgaande het project is de partnerselectie erg belangrijk. Als de geschikte partners zijn gevonden dan moet er een projectplan worden opgesteld. Ook zou voorafgaand de samenwerking een samenwerkingsvorm moeten worden vastgesteld. De samenwerkingsvorm bestaat onder andere uit een communicatie- en coördinatievorm. Door *van tevoren vast te stellen* welke vorm van communicatievorm en coördinatie er is, is er duidelijkheid over de verwachte betrokkenheid en verantwoordelijkheid van iedere partij (Brinkman, 2003).

Als de voorbereidingsfase goed is doorlopen wil dat niet zeggen dat de samenwerking in de uitvoeringsfase ook goed verloopt. De partijen zouden continue de *communicatie, machtsverschillen, verschillende niveaus van betrokkenheid* en de *uiteenlopende opvattingen over doelstellingen en agenda's* in de gaten moeten houden (Vangen, 2003). Ook Brinkman (2003) stelt dat wederzijdse openheid en wederzijds vertrouwen tijdens de uitvoerende fase van de externe samenwerking, twee belangrijke factoren zijn. De kennisoverdracht wordt beïnvloed door deze twee succesfactoren. ‘Door het creëren van vertrouwen ontstaat *openheid*, waardoor de uitwisseling van kennis mogelijk wordt.

Middels communicatie wordt het mogelijk om de kennis op te werken en te benutten.’ (Brinkman, 2003).

Hoeveel vertrouwen en communicatie er ook is in een samenwerking, organisaties hebben vrijwel altijd uiteenlopende belangen. Volgens Scholtes zijn verschillende partijen in hoge mate van elkaar afhankelijk en wordt er onderhandeld tussen organisaties die uiteenlopende belangen hebben (Scholtes, 2007). Klijn en Teisman (2003) beamen dit. Zij stellen dat er problemen worden veroorzaakt doordat actoren in een netwerk afhankelijk van elkaar zijn. De verschillende actoren hebben bepaalde ‘hulpbronnen’ van de ander nodig waardoor sociale relaties ontstaan. Binnen het netwerk zijn er een heleboel actoren die verschillende opvattingen, belangen en strategieën hebben. Dit maakt het ‘spel’ in een netwerk complex (Klijn, 2003). Deze afhankelijkheid van de hulpbronnen van andere actoren staat centraal in de ‘Resource Dependency Theory’ van Pfeffer en Salancik (2003).

§2.2.5 Externe afhankelijkheid

Volgens Pfeffer en Salancik (2003) is geen enkele organisatie (publiek of privaat) autonoom, maar ingebed in een omgeving dat bestaat uit verscheidene organisaties. Geen enkele organisatie heeft alle middelen (‘resources’ volgens Pfeffer en Salancik) in huis om te overleven en doelen te bereiken. Pfeffer en Salancik stellen dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties. Deze wederzijdse afhankelijkheid is de belangrijkste verklaring dat er samenwerkingsrelaties ontstaan. Overheden, organisaties en bedrijven gaan met elkaar samenwerken omdat ze ‘middelen’ (ook wel hulpbronnen genoemd) van elkaar nodig hebben of met elkaar willen ruilen. Volgens de theorie is het Werkplein dus een samenwerkingsrelatie aangegaan met andere partijen omdat ze afhankelijk is van de middelen van de andere organisatie(s). Middelen zijn bijvoorbeeld informatie, kennis, sociale legitimering of geld (Pfeffer, 2003). In de theorie van Pfeffer en Salancik wordt gesproken over inter-organisatorische samenwerkingsverbanden, ook wel netwerken genoemd. Deze samenwerking bestaat uit meerdere (externe) organisaties. Veelal is er één leidende organisatie: de ‘focal’ organisatie (Pfeffer, 2003). Inter-organisatorische samenwerking bestaat omdat organisaties middelen willen uitwisselen om hun doelen te verwezenlijken, om zoveel mogelijk invloed uit te kunnen oefenen op hun resultaten en om afhankelijkheid van andere organisaties te vermijden (Rhodes, 1996). De organisatietheorie van Pfeffer en Salancik (2003) beschrijft hoe organisaties omgaan met de afhankelijkheid van hun omgeving.

Het Werkplein Groningen is een samenwerkingsrelatie aangegaan met diverse andere organisaties om leerwerktrajecten te realiseren. Pfeffer en Salancik (2003) stellen dat organisaties alleen kunnen overleven als ze over voldoende hulpbronnen beschikken. Als de middelen die de organisatie nodig heeft, continu beschikbaar zijn, en er complete controle over is, dan is er geen probleem. Zodra deze controle er echter niet (helemaal) is, kan er onzekerheid ontstaan (Pfeffer, 2003). Onzekerheid komt

dit voort uit de mate van afhankelijkheid van de middelen (in de omgeving). Een andere factor die problemen (en dus onzekerheid) kan veroorzaken is de steeds veranderende omgeving. Organisaties zijn genooddaakt te anticiperen op deze veranderende omgeving, waarin zich de benodigde hulpmiddelen bevinden, om onzekerheid te vermijden (Pfeffer, 2003).

Afhankelijkheidsgraad

De mate van afhankelijkheid van alle partijen is te analyseren door middel van verscheidene indicatoren. Deze indicatoren zijn volgens Pfeffer en Salancik: de aanwezige *belangen* van organisaties voor de middelen, de aanwezige *alternatieven* die verschillende organisaties hebben om hun gewenste uitkomst te verwezenlijken en de *controle* over het gebruik en de toewijzing van de benodigde middelen (Pfeffer, 2003). Het belang van de middelen voor de organisatie geeft aan hoe belangrijk het is voor de organisatie om samen te werken en zo te ‘overleven’. In hoeverre heeft het Werkplein de andere partijen nodig om de middelen te krijgen en zo resultaat te behalen? De aanwezige alternatieven van de organisatie geeft aan in hoeverre de benodigde middelen ook in de omgeving van de organisatie aanwezig zijn. Hoe schaarser het middel, hoe afhankelijker de organisatie is. De mate van controle over de toewijzing en het gebruik van de hulpbron laat zien in hoeverre er concurrentie is tussen de organisaties om de middelen te controleren, en wie er in het bezit is van de hulpbron (Pfeffer, 2003). Als er veel alternatieven voorhanden zijn, het belang laag is, en de controle grotendeels in handen van de belanghebbende ligt, in dit geval het Werkplein, dan is de afhankelijkheidsgraad van het Werkplein van de (middelen van) andere organisaties laag. Zodra blijkt dat deze externe afhankelijkheid vanuit het Werkplein laag is dan is er weinig onzekerheid aanwezig en de kans dat er resultaten behaald worden groot (Pfeffer, 2003).

Aan de hand van deze indicatoren kan worden afgeleid dat de inter-organisatorische samenwerking tussen het Werkplein en de andere partijen niet voor iedere partij in eenzelfde mate ‘noodzakelijk’ is. Een lage afhankelijkheidsgraad bij één of meerdere partijen zou dus kunnen verklaren waarom de realisatie van leerwerktrajecten in de zorg moeizaam verloopt. Ook een hoge afhankelijkheidsgraad bij het Werkplein kan een bedreiging betekenen voor het behalen van resultaat (het realiseren van leerwerktrajecten).

Strategieën: afhankelijkheid reduceren

Bovenstaande maakt duidelijk dat afhankelijkheid en onzekerheid volgens de theorie van Pfeffer en Salancik hand in hand gaan en als problematisch wordt ervaren. Organisaties proberen deze externe afhankelijkheid en onzekerheid te vermijden en te reduceren. Zij willen in zo groot mogelijke mate autonoom blijven en niet afhankelijk zijn van andere organisaties. Organisaties gaan strategisch om met hun afhankelijkheden om zo de samenwerking te optimaliseren en beoogde resultaten te behalen. Deze vraag naar zekerheid en de zoektocht naar autonomie leidt tot strategiebepaling. Om afhankelijkheid te reduceren zijn er verschillende strategieën aanwijsbaar. De meest effectieve

strategieën zijn volgens Pfeffer en Salancik ‘groeï’ of ‘fusie’ (Pfeffer, 2003). Deze twee strategieën zijn in dit geval niet mogelijk omdat het bijvoorbeeld onmogelijk is om als opleidingsinstituut of zorginstelling te fuseren met overheidsinstellingen zoals de gemeente of het UWV WERKbedrijf.

Andere mogelijke strategieën die organisaties kunnen toepassen zijn het ontwikkelen van collectieve structuren waardoor er een zogenoemde ‘negotiated environment’ wordt gecreëerd. Deze strategie is van toepassing als er sprake is van een hoge afhankelijkheidsgraad en als alle organisaties gericht zijn op samenwerken. De samenwerkingsrelatie tussen de organisaties wordt in de ‘negotiated environment’ gecoördineerd. Er worden afspraken gemaakt en overeenkomsten gesloten over het verkrijgen of afgeven van de middelen. Deze ‘formele’ coördinatie zorgt ervoor dat de partijen op de hoogte zijn van elkaars organisatie, het zorgt voor een communicatiekanaal, het verhoogt de steun vanuit de andere externe organisaties en het zorgt voor legitimiteit voor de ‘focal’ organisatie, in dit geval het Werkplein (Pfeffer, 2003).

Onderdeel van de ‘negotiated environment’ zijn de gedeelde sociale normen tussen de organisaties. Deze zijn echter moeilijk vast te stellen. Gedeelde sociale normen zorgen ervoor dat het vertrouwen en de voorspelbaarheid in samenwerkingsrelaties toeneemt. Gedeelde sociale normen in een samenwerking voorkomen een harde concurrentiestrijd tussen de partijen. Pfeffer en Salancik (2003) benoemen dat het niet mogelijk is om een normatieve omgeving te creëren, omdat je altijd te maken hebt met bestaande normen. Maar organisaties kunnen wel proberen om het te beïnvloeden (Pfeffer, 2003).

Een andere strategie is voornamelijk van toepassing als er sprake is van een lage afhankelijkheidsgraad. Het gaat hier om de beperking van de verspreiding van informatie. In deze situatie zijn de organisaties niet gericht op samenwerken maar houden de organisaties bewust informatie achter voor een andere partij (Pfeffer, 2003).

Met bovenstaande strategieën kan het Werkplein op verschillende manieren afhankelijkheid managen en de samenwerking optimaliseren. Het is afhankelijk van de afhankelijkheidsgraad van het Werkplein, en in welke mate er sprake is van welwillendheid tot samenwerking, welke strategie van toepassing is.

§2.3 Vraagstelling voor het empirisch onderzoek

Uit de theoretische verkenning blijkt dat er zowel internationaal, nationaal en regionaal veel belang wordt gehecht aan de combinatie ‘leren en werken’. In de huidige kenniseconomie moet arbeidsmarktbeleid worden ingezet om de capaciteiten van mensen te ontwikkelen, in plaats van het verschaffen van uitkeringen (Engelen, 2007). Als er geen belang wordt gehecht aan het ontwikkelen van capaciteiten van mensen zal er ook geen belang zijn bij het realiseren van leerwerktrajecten (voor jongeren in de zorg). In dit onderzoek wordt gekeken of er belang wordt gehecht aan de combinatie ‘leren en werken’, maar ook of er belang wordt gehecht aan ‘leren en werken’ in de vorm van leerwerktrajecten die geïmplementeerd worden vanuit het Werkplein Groningen. In deze thesis gaat

het daarnaast specifiek over leerwerktrajecten in de zorg. Zoals in §1.1 is omschreven, worden er door diverse onderzoekers personeelstekorten in de zorg verwacht. In deze thesis is onderzocht of alle betrokken partijen deze tekorten ook verwachten. Als er geen personeelstekorten in de zorg worden verwacht (of wellicht al aanwezig zijn) dan is het belang voor het realiseren van leerwerktrajecten in de zorg ook niet groot voor de betrokken zorginstellingen.

Daarnaast blijkt uit het theoretische kader dat inter-organisatorische samenwerking noodzakelijk kan zijn om doelen te behalen, maar dat samenwerken met externe organisaties gepaard kan gaan met vele bedreigingen. Er kunnen problemen ontstaan in de samenwerking als de structuur complex en dubbelzinnig is, er niet marktgericht wordt gestuurd, er geen sprake is van actief procesmanagement en als er geen vast vertrouwen en goede communicatie aanwezig is. Naast deze bedreigingen in de verschillende samenwerkingsverbanden kan er ook sprake zijn van een hoge mate van ‘externe afhankelijkheid’. Een hoge afhankelijkheidsgraad van het Werkplein van de andere (middelen van) organisaties brengt meer onzekerheid voor het Werkplein met zich mee dit kan de realisatie van leerwerktrajecten bedreigen.

Kort samengevat wordt in deze thesis onderzocht of er een belang aanwezig is bij de verschillende betrokken partijen voor het realiseren van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg en of de samenwerking in de verschillende samenwerkingsverbanden omtrent leerwerktrajecten (voor jongeren in de zorg) goed verloopt. Aangezien het onderzoek tweeledig is zijn er ook twee onderzoeksvragen te onderscheiden. Onderstaande twee onderzoeksvragen staan in deze thesis centraal:

Onderzoeksvraag 1:

In hoeverre zien de betrokken partijen het belang in van het realiseren van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg om jeugdwerkloosheid en verwachte personeelstekorten in de zorg te bestrijden?

Onderzoeksvraag 2:

In hoeverre is er sprake van een goede samenwerking tussen het Werkplein Groningen en andere betrokken partijen omtrent de realisatie van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg?

Belangrijke begrippen uit de twee onderzoeksvragen zijn toegelicht in Bijlage 1: ‘Begrippenlijst’.

3. Onderzoeksopzet

Uit voorgaande theoretische verkenning zijn meerdere concepten en *indicatoren* voortgekomen. Voor de eerste onderzoeksvraag zijn twee concepten belangrijk: ‘Verwachtingen over het optreden van personeelstekorten in de zorg’ en ‘Onderkenning van het belang van leerwerktrajecten (geïmplementeerd vanuit het Werkplein Groningen)’. Voor de tweede onderzoeksvraag zijn de volgende concepten belangrijk: ‘Samenwerkingsstructuur’, ‘Communicatie’, ‘Vast vertrouwen’ en ‘Externe afhankelijkheid’.

3.1 Operationalisering concepten

In onderstaande twee tabellen is schematisch weergegeven welke concepten uit de literatuur zijn voortgekomen. Alle concepten gaan gepaard met één of meerdere indicatoren. Deze indicatoren geven aan uit welke elementen het concept bestaat. De indicatoren zijn gebruikt in de analyse (§4 ‘Resultaten’) om op een systematische wijze uitspraken te kunnen doen. In de laatste kolom is omschreven hoe deze indicatoren geïnterpreteerd moeten worden. Zodat de aan- of afwezigheid van bepaalde indicatoren in de analyse beoordeeld kan worden.

Uiteindelijk kan een uitspraak worden gedaan in hoeverre de samenwerking omtrent de realisatie van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg goed verloopt en in hoeverre deze samenwerking gewenst is (het belang voor leerwerktrajecten wordt dan onderkend).

Tabel 1: Concepten onderzoeksvraag 1

Concept	Indicator(en)	Interpretatie van indicator(en)
Verwachtingen over personeelstekorten in de zorg	*Personeelstekorten in de zorg worden wel verwacht (of opgemerkt) *Personeelstekorten in de zorg worden niet verwacht (of opgemerkt)	Als personeelstekorten in de zorg niet worden verwacht (of opgemerkt) zal dit het realiseren van leerwerktrajecten negatief beïnvloeden.
Onderkenning van het belang van leerwerktrajecten	*Attitude jegens de combinatie ‘leren en werken’ * Attitude jegens leerwerktrajecten die gerealiseerd zijn vanuit het Werkplein Groningen	* Een positieve attitude zal het realiseren van leerwerktrajecten ten goede komen. * Een negatieve attitude zal het realiseren van leerwerktrajecten negatief beïnvloeden.

Tabel 2: Concepten onderzoeksvraag 2

Concept	Indicatoren	Interpretatie van indicator(en)
Samenwerkingsstructuur	<ul style="list-style-type: none"> *Horizontale samenwerking (in netwerken) *Actief procesmanagement: verbinden van beslissingen, manoeuvreren naar interessante uitkomsten en activeren van actoren *Marktgerichtheid *Dubbelzinnigheid *Complexiteit 	<ul style="list-style-type: none"> *Horizontale samenwerking leidt tot betere producten, meer innovatie en een betere uitvoering van beleid. *Als er sprake is van actief procesmanagement dan zal dat de voortgang van projecten bewaken. *Marktgerichtheid leidt tot efficiëntie. *Als een samenwerking dubbelzinnig en complex is leidt dit tot traagheid in de samenwerking.
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> *Van tevoren vastgestelde samenwerkingsvorm *Niveaus van betrokkenheid *Opvattingen over doelstellingen en agenda's *Macht *Openheid *Communicatie- en informatie uitwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> *Door van tevoren de communicatie- en informatie uitwisseling, verdeling van verantwoordelijkheden en coördinatie vorm vast te stellen schept dit duidelijkheid over verwachte betrokkenheid en verantwoordelijkheid van iedere partij. *Uiteenlopende niveaus van betrokkenheid, opvattingen en macht maakt de samenwerking complex en moeilijk beheersbaar. *Onvoldoende communicatie en uitwisseling van informatie, en weinig openheid kan de samenwerking negatief beïnvloeden.
Vast vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> *Competentie *Welwillendheid *Integriteit *Voorspelbaarheid 	<p>Hoe meer competentie, welwillendheid, integriteit en voorspelbaarheid, hoe groter het vaste vertrouwen. De afwezigheid van vast vertrouwen heeft een negatieve uitwerking op de samenwerking.</p>
Externe afhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> *Het belang voor het middel/de middelen om resultaat te verkrijgen. *Aanwezige alternatieven *Controle 	<p>Een groot belang, weinig alternatieven en weinig controle betekent dat er een hoge afhankelijkheidsgraad is. Een hoge afhankelijkheidsgraad van het Werkplein voor de middelen laat de onzekerheid (voor het behalen van resultaten) toenemen.</p>

3.2 Onderzoeksmethode

De methode van dataverzameling in dit onderzoek is grotendeels kwalitatief maar heeft ook kwantitatieve elementen.

Het kwantitatieve gedeelte bestaat uit het gebruik maken van bestaande gegevens (secundair onderzoek). Er zijn verscheidene informatie- en communicatieboodschappen geanalyseerd. Uit de betekenis van die boodschappen zijn uitspraken voort gekomen (Boeije, 2009). Daarbij zijn er ook ambtelijke statistieken gebruikt (zoals CBS Statline) om uitspraken te kunnen doen over bijvoorbeeld verwachte tekorten in de zorg en gegevens over werkloze jongeren. Ook statistieken en (beleids)documenten van het Werkplein Groningen ten aanzien van jongeren, leerwerktrajecten en de zorg, zijn geanalyseerd.

De kwalitatieve (primaire) dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van participerende observaties en het houden van interviews. Er zijn gegevens verzameld over huidige omstandigheden,

maar ook over verwachtingen in de toekomst (prospectief onderzoek) (Boeije, 2009). De participerende observatie heeft plaatsgevonden binnen het Werkplein Groningen. Door gesprekken te voeren en (informeel) betrokkenen te interviewen zijn er diverse inzichten verkregen. Vanuit het theoretische kader zijn er verschillende concepten en indicatoren vastgesteld, die bruikbaar zijn geweest om de samenwerking en verbinding(sproblemen) tussen het Werkplein en de andere betrokken partijen te kunnen omschrijven en analyseren (zie §3.1). Vanuit deze concepten zijn er interviewvragen geformuleerd. De vragen in de interviews zijn semi-gestructureerd, waarbij onderwerpen van tevoren al vast staan maar er ook ruimte is voor eigen invullingen (Boeije, 2009). De vragenlijsten die zijn gebruikt als leidraad tijdens de interviews zijn aan deze thesis toegevoegd en te lezen in Bijlage 4: ‘Topiclijsten interviews’.

Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet zodat kan worden achterhaald door middel van interpretaties en invullingen van de onderzoekspopulatie, welke problemen aanwezig zijn in het onderzoeksveld en welke verschillende aspecten van belang zijn binnen de samenwerking. Kwalitatieve methoden geven de mogelijkheid om meer achtergrondinformatie te verkrijgen dan mogelijk is door middel van –bijvoorbeeld- een enquête. Door mondeling vragen open vragen te stellen, door te vragen en in te gaan op interessante onderwerpen komt er meer informatie uit dan dat je zou verkrijgen met kwantitatieve methoden (bijvoorbeeld een gestructureerd interview of een enquête).

In het onderzoek worden twee populaties onderscheiden: het ‘Werkplein Groningen’ en ‘andere betrokken partijen’ zoals zorginstellingen, opleidingscentra en kenniscentra.

Er hebben in totaal veertien face-to-face interviews plaatsgevonden. Eén ‘interview’ heeft door omstandigheden geen doorgang kunnen vinden en met deze respondent is er daarom via de email gecorrespondeerd. Deze antwoorden zijn wel verwerkt in het onderzoek maar omdat er geen letterlijke antwoorden zijn gegeven zijn er ook geen ‘quotes’ in deze thesis vermeld. De respondenten zijn vertegenwoordigers van partijen zoals het Werkplein (zowel het UWV WERKbedrijf Groningen Centrum als de gemeente Groningen dienst SOZawe), zorginstellingen, opleidingsinstituten (ROC’s) en kenniscentra die betrokken zijn bij het onderwerp en (één van) de drie samenwerkingsverbanden (zie: §1.4). De deelnemende zorginstellingen hebben allen een grote omvang. Zowel een ziekenhuis is ondervraagd als zorginstellingen die meerdere verpleeg- en/of verzorgingshuizen bezitten.

De interviews zijn allemaal (met uitzondering van het interview via de email) opgenomen met een voice recorder en na afloop volledig uitgeschreven. Vervolgens zijn deze teksten met behulp van het kwalitatieve analyse programma ‘MAXQDA 10’ gecodeerd en geanalyseerd (zie: Bijlage 5 ‘Codeboom MAXQDA 10’). De teksten zijn gecodeerd in acht hoofdcodes. Voor de eerste onderzoeksvraag zijn er vijf hoofdcodes te onderscheiden: ‘Verwachte tekorten in de zorg’, ‘Het belang van leren en werken’, ‘Kansen in de zorg’, ‘Draagvlak werkgevers voor beschikbaar stellen leerwerkplekken’ en als laatste de algemene ‘Knelpunten en verbeteringsuggesties’. Deze laatste code is zowel onder de eerste als de tweede onderzoeksvraag te scharen. Teksten die overeenkomen met deze

onderwerpen zijn geplaatst binnen deze codes. De uitspraken die gedaan zijn over deze onderwerpen zijn vervolgens geanalyseerd en samengevoegd. Dit resultaat is te lezen in §4.1.

De laatste drie hoofdcodes: ‘Regionaal Samenwerkingsplan Zorg en Welzijn’, ‘Businessplan Leren en Werken’ en ‘Social Partnerships in de Zorg’ zijn de codes die verschillende uitspraken over deze drie samenwerkingsverbanden bevatten. De uitspraken die zijn gedaan over diverse aspecten in de drie samenwerkingsverbanden, zijn op een objectieve wijze geïnterpreteerd en geanalyseerd. Dit resultaat is te lezen in §4.2.

Bijna elke hoofdcode heeft één of meerdere subcode(s). Deze subcodes zijn te lezen in bijlage 5: ‘Codeboom MAXQDA 10’.

3.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van theorieën om het probleem van de verbinding tussen leerwerkbanen, het Werkplein en andere partijen te verklaren en hiervoor vervolgens oplossingen aan te dragen.

Er zijn al vele wetenschappelijke onderzoeken gedaan naar het probleem van personeelstekorten in de zorg, naar jeugdwerkloosheid, en naar ‘leren en werken’. Daarnaast stellen onderzoeken dat samenwerking een vereiste is om doelstellingen te bereiken. Maar hoe ziet deze samenwerking er uit? En is deze wel zo optimaal? Wat zou kunnen bijdragen aan inzichten over deze samenwerkingsverbanden om het beleid meer gestructureerd te laten verlopen? Door inzichtelijk te maken hoe de samenwerking gestructureerd is en welke problemen er spelen en daarvoor oplossingen aan te dragen, heeft het Werkplein een handvat voor wellicht nieuwe of andere werk- en samenwerkingsvormen. Dit is wetenschappelijk relevant omdat de bestaande gevonden theorieën zijn toegepast zijn op de situatie. Daarnaast is het maatschappelijk relevant dat de bestaande samenwerking verbeterd wordt en er meer leerwerktrajecten gerealiseerd kunnen worden.

Door oplossingen aan te dragen voor een betere samenwerking kan het onderzoek een maatschappelijke bijdrage leveren aan het voorkomen of oplossen van de verwachte tekorten aan personeel in de zorg. Tevens is een oplossing maatschappelijk relevant voor de jongeren in onze samenleving. Door inzichtelijk te maken wat leerwerkbanen kunnen bijdragen aan de jeugdwerkloosheid en praktische oplossingen te geven voor een goede verbinding tussen het Werkplein en andere relevante partijen, is er een gedeeltelijke oplossing geleverd voor werkloze jongeren.

3.4 ASW-verantwoording

De opleiding Algemene Sociale Wetenschappen (ASW), waaronder de master ‘Arbeid, Zorg en Welzijn – Beleid en Interventie’ valt, heeft een interdisciplinaire focus. Dit betekent dat maatschappelijke problemen bestudeerd worden vanuit meerdere disciplines en inzichten.

Verschillende disciplines zoals de sociologie, psychologie, pedagogiek, politicologie en bestuurskunde kunnen van toepassing zijn, waarbij de ene een groter aandeel kan hebben dan de andere. In dit onderzoek is er ook gebruik gemaakt van verschillende perspectieven binnen deze disciplines.

Vanuit een bestuurskundig/organisatorisch en sociaal-psychologische benadering is er gekeken hoe de samenwerking binnen het beleid (en bijbehorende projecten) in de richting van leerwerktrajecten, jeugdwerkloosheid en de zorgsector verloopt en welke problemen daarmee gemoeid zijn.

Deze samenwerking wordt geanalyseerd vanuit verschillende perspectieven. Allereerst is er het bestuurskundige/organisatorische perspectief waarin wordt gekeken naar externe afhankelijkheid van de organisaties (gedefinieerd door Pfeffer en Salancik). En vanuit een sociologisch en psychologisch perspectief is er bijvoorbeeld gekeken in welke mate er vertrouwen (gedefinieerd door Scholtes) aanwezig is.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk omvat de resultaten van het onderzoek, verricht bij het Werkplein Groningen. Analyses zijn gedaan op basis van de concepten en indicatoren die uit het theoretisch kader (§2) zijn voortgekomen. De resultaten zijn gesplitst in twee delen. In het eerste deel (§4.1) staat de eerste onderzoeksvraag centraal. In deze paragraaf wordt er beschreven in hoeverre er bij de betrokken partijen (ROC's, kenniscentra, Werkplein, zorginstellingen) tekorten in de zorg worden verwacht en het belang van de combinatie 'leren en werken' wordt onderkend. In het tweede deel (§4.2) staat de tweede onderzoeksvraag centraal. In deze paragraaf komen de drie samenwerkingsverbanden vanuit het Werkplein aan bod, die (onder andere) gericht zijn op het realiseren van leerwerktrajecten. Verschillende aspecten van deze samenwerkingsverbanden, waaronder de samenwerkingsstructuur, het vaste vertrouwen, de communicatie en de externe afhankelijkheid, zijn geanalyseerd. Deze analyses kunnen uiteindelijk een antwoord geven op de twee onderzoeksvragen.

De veertien respondenten van wie quotes zijn opgenomen in deze resultatensectie zijn geanonimiseerd. Dit betekent dat de naam en toenaam van de respondent weggelaten zijn en alleen de functie en (het type) organisatie is benoemd.

§4.1 Het belang van het realiseren van leerwerktrajecten

Om leerwerktrajecten in de zorg te kunnen realiseren is het belangrijk dat alle betrokken partijen het belang daarvan inzien. Verwachten zij personeelstekorten in de zorg (of worden deze al opgemerkt) en zien zij daardoor het belang in van het creëren van meer leerwerkplekken (voor werkzoekenden)? En zien zij het belang in van de combinatie 'leren en werken' (om in te zetten als middel om jeugdwerkloosheid te bestrijden en verwachte personeelstekorten in de zorg op te vangen)? In deze paragraaf wordt zowel gekeken in hoeverre er door alle betrokken partijen personeelstekorten in de zorg worden verwacht (§4.1.1) en in hoeverre er belang wordt gehecht aan de combinatie 'leren en werken' (§4.1.2). Als er geen personeelstekorten in de zorg worden verwacht (of als deze tekorten niet aanwezig zijn) en het belang van 'leren en werken' wordt niet ingezien dan zijn dit belemmeringen voor het realiseren van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein.

§4.1.1 Verwachte personeelstekorten in de zorg

In deze thesis wordt 'leren en werken' gezien als instrument om verwachte personeelstekorten in de zorg (deels) op te lossen. In meerdere rapporten en onderzoeken worden deze tekorten voorspeld, weliswaar op verschillende termijnen, maar dát er personeelstekorten komen zijn ze het over eens (ZorgInnovatiePlatform, 2005, Commissie Arbeidsparticipatie, 2008, Windt, 2009). Het Werkplein Groningen verwacht eveneens krapte, en dus personeelstekorten in de zorg (Werkplein Groningen, 2010). Belangrijkste reden hiervoor is de vergrijzing en ontgroening van de samenleving (Van der Velde, 2010, Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Om leerwerktrajecten in de zorg te realiseren is het belangrijk dat er door alle betrokken partijen personeelstekorten worden opgemerkt of worden verwacht. Wanneer deze personeelstekorten er niet zijn - of niet worden verwacht- zal het belang om leerwerktrajecten in de zorg te realiseren ook niet groot zijn.

Alle ondervraagde partijen zijn op de hoogte van de te verwachten tekorten. Alleen is de onzekerheid groot. Niemand kan met zekerheid stellen óf en wanneer deze personeelstekorten zich zullen voordoen. Bovendien refereren meerdere partijen aan ongeveer acht jaar geleden, toen er volgens de organisaties ook al tekorten in het Noorden waren voorspeld. Deze tekorten zijn er nooit (of in minimale mate) geweest, waardoor de argwaan naar de huidige berichtgeving (waarschijnlijk) groter is. De drie ondervraagde intramurale zorginstellingen kunnen niet met zekerheid stellen of er binnen hun organisatie tekorten op gaan treden, ze merken er tot nu toe niets -of erg weinig- van.

'Wij hebben er eigenlijk geen zicht op. In het begin liften we nog wel een beetje mee met de cijfers vanuit de overheid maar inmiddels kan ik wel zeggen dat die cijfers ook behoorlijk rammelen. Ze worden ook vaak tegengesproken in verschillende onderzoeken. En als ik in mijn eigen omgeving kijk zal het ook nog niet zo'n vaart lopen. Dus ik denk eigenlijk dat we geen tekorten krijgen.' (Hoofd opleiding&arbo, Zorginstelling 1)

Blijkbaar zijn de huidige onderzoeken niet overtuigend genoeg (of worden ze niet overtuigend genoeg gepresenteerd aan de zorginstellingen) om de partijen zekerheid te geven. De vraag daarbij is óf en in hoeverre het overtuigend presenteren hiervan een taak is van het Werkplein of van de kenniscentra en of de zorginstellingen daar belang bij kunnen hebben. Ook stellen meerdere respondenten dat de zorg een typische sector is die niet naar de langere termijn kijkt, maar zich afwachtend opstelt en zich meer bezighoudt met personeelszaken op de korte termijn. Het gebrek aan strategisch personeelsbeleid, of het gebruik daarvan, wordt door meerdere respondenten ervaren als een gemis en kan leiden tot meer onzekerheid.

'Ik wil niet zeggen dat ze al hun energie nu moeten stoppen in de tekorten, dat zou ik ook niet doen als ik manager was. Maar ik zal wel een beleid gaan maken op een wat langere termijn. Heel veel verpleeg- en verzorgingshuizen hebben dat niet. En de zorg is daar ook niet toe gedwongen. Want die hebben nog nooit problemen gehad. Ze zullen misschien wel een beleidsplan hebben maar dat gebruiken ze niet zo hard.' (Bedrijfsadviseur, Kenniscentrum X)

'Als je helder hebt wat je gaat doen in je organisatie dan weet je ook van wat betekent dat voor mijn personeel inzet nu en op termijn en de kwaliteit van de mensen. [...] Het gemis op strategisch personeelsbeleid gaf hier in de Social Partnership toch een hele beperkte sturing van: wat gaan we dan doen met elkaar?' (Hoofd opleiding&arbo, Zorginstelling 1)

Wanneer de vraag wordt gesteld op welk niveau men tekorten verwacht, is vrijwel iedereen het erover eens dat deze tekorten voornamelijk vanaf het MBO niveau 3 zullen gaan optreden of zelfs al ontstaan zijn. Eén van de redenen hiervan is dat intramurale instellingen vrijwel alleen maar functies hebben vanaf niveau 3. Werk dat zich op niveau 1 en 2 bevindt, wordt volgens de ondervraagden steeds meer uitbested.

'Het is toch landelijk dat dat soort baantje steeds meer worden uitbested. Het is goedkoper en beter te regelen.' (P&O medewerker, Zorginstelling 2)

'Je ziet wel een tendens dat veel functies op niveau 1 en 2 steeds meer uitbested worden naar een schoonmaakbedrijf bijvoorbeeld. Dat geeft kostenvoordelen. Dit soort marktontwikkelingen hou je niet tegen. Maar ik vind het wel jammer dat daarmee ook een bepaalde kwaliteit verloren gaat. [...] Het is jammer dat mensen die vanuit hun intrinsieke motivatie in de zorg willen werken, als veredelde schoonmaker aan de slag komen. Alleen heel eerlijk, wij weten nog niet hoe die baantjes zijn ingericht bij de schoonmaakbedrijven. We zijn nu in gesprek met een instelling: van wat is dat dan?' (Vertegenwoordiger 1, gemeente Groningen)

Volgens Scholt (2010) is de koppeling van 'leren en werken' in de vorm van BBL-traject in beginsel geschikt voor laaggeschoolde werkzoekenden. Uitkeringsinstanties zouden daar meer tijd en geld in moeten investeren omdat een leerwerkbaan de kans op werk voor de werkzoekende vergroot en hun positie op de arbeidsmarkt verbetert (Scholt, 2010). Op de vraag of laagopgeleide jongeren op niveau 1 en 2 of jongeren zonder startkwalificatie op niveau 1 wel kansen hebben in de zorg wordt veelal negatief gereageerd. Werkgevers zitten niet te wachten op dat niveau en als ze dat wel doen is het voornamelijk uit maatschappelijk oogpunt.

'In de zorg is vrijwel alleen geschoold werk. Dus dat is toch wel vanaf niveau 3 en hoger. ze leiden wel wat op op niveau 2, maar dat is heel spaarzaam. En dat is heel vervelend naar de Werkpleinen toe want niveau 3 en 4 is toch nog een vrij kansrijke groep. Je zou haast zeggen: die redden zich zelf wel, wat natuurlijk niet altijd zo is. Maar de groep die wat verder van de arbeidsmarkt af ligt zijn toch de lagere niveaus maar daar zien wij niet heel veel mogelijkheden voor in de zorg.' (Leidinggevende arbeidsmarkt en onderwijs, kenniscentrum en werkgeversorganisatie X)

§4.1.2 Het belang van 'leren en werken'

Internationaal en nationaal wordt het ontwikkelen van vaardigheden als onontkomelijk en noodzakelijk gezien (Engelen, 2007. Ministerie van OCW, 2011a, Commissie Arbeidsparticipatie, 2008. Europese Commissie, 2011). De combinatie 'leren en werken' zou een handig instrument kunnen zijn om jongeren zonder startkwalificatie of de juiste kwalificaties aan het werk te krijgen. Regionaal beleid in Groningen dat zich richt op de combinatie 'werken en leren' heeft zich voornamelijk gemanifesteerd in het 'Project Leren en Werken' en zijn opvolger vanaf eind 2010: het 'Businessplan Leren en Werken'. Ongeacht het gegeven dat er geen leerwerkarrangementen (zie: bijlage 1 'Begrippenlijst') uit dit plan zijn voortgekomen -enkel een paar individueel geplaatste BBL'ers- lijkt het belang dat vanuit de overheid zo groot lijkt, er in de regio niet geheel te zijn. Vanuit het Werkplein is de aandacht voor 'leren en werken' voorzichtig zwak te noemen en lijkt het belang voor deze combinatie eerder persoonlijk, dan vanuit de organisatie voort te komen. Ook heeft het Werkplein zich volgens enkele respondenten meer gericht op projecten waar stages en reguliere banen uit voortkomen, zoals in het 'Regionaal Actieplan Jeugdwerkloosheid'. De vraag of BBL minder gemakkelijk te verwezenlijken is dan BOL (BeroepsOpleidende Leerweg) (zie: bijlage 1 'Begrippenlijst') en of het duurder is, wordt door meerdere respondenten bevestigend beantwoord.

'Ik denk dat één van de redenen dat het aantal leerwerktrajecten niet gerealiseerd is, dat er niet altijd een scherpe focus is geweest op het realiseren van leerwerktrajecten. Er houden zich allerlei mensen op het Werkplein bezig met de zorg, maar er was niet een eenduidige benadering van zorginstellingen en van waar

werken jullie nou naar toe. Er is geen eenduidige focus op leerwerktrajecten. Er wordt meer gefocust op de korte dan op de lange termijn.’ (Vertegenwoordiger 1, gemeente Groningen)

‘Het ‘Project Leren en Werken’ is minder belangrijk geweest dan het project Actieplan Jeugdwerkloosheid. Dat is gewoon een politiek heet hangijzer geweest. Er heeft gewoon een politiker belang in gezeten, zowel landelijk als in de gemeente. Dus dat heeft veel meer gewicht.’ (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

Vrijwel alle partijen zien positieve aspecten en het belang in van de combinatie ‘leren en werken’. Het is volgens een respondent een manier om op gang te komen als je om welke redenen dan ook nog niet (voldoende) gekwalificeerd bent. Tevens is het een ideale manier om een niveau hoger te gaan werken. Leerwerktrajecten zijn zowel geschikt voor jongeren als voor ‘oudere personen’. De BBL-leerling heeft ten opzichte van BOL-leerlingen (stagiaires) enkele voordelen. Met een leerwerkbaan leert de leerling het bedrijf sneller en beter kennen dan een stagiaire en bouwt de leerling een stabiele arbeidsrelatie op. Een stagiaire moet volgens respondenten vaak meer ‘aan de hand genomen worden’.

‘Inmiddels heeft al jarenlang valide onderzoek uitgewezen dat het doen de optimale leersituatie is. En om het binnen je eigen organisatie te doen heeft natuurlijk als pluspunt dat je al de cultuur, de processen en gewoonten van een organisatie mee kan geven. [...] Bij die BBL-trajecten heb je de mensen gewoon langer in huis en je bindt mensen al aan je. Dat is het grote verschil met stages, dat je al een band hebt.’ (Hoofd opleiding&arbo, Zorginstelling 1)

Werkgevers in de zorg onderschrijven het belang van BBL. Maar belang hechten aan de combinatie ‘leren en werken’ hoeft niet per definitie te betekenen dat er ook belang wordt gehecht aan BBL’ers die vanuit het Werkplein komen werken bij de zorginstelling. Veelal zien de werkgevers ‘leren en werken’ als geschikt instrument om toe te passen bij hun eigen, interne personeel.

Uit documenten van het Werkplein blijkt dat werkgevers nog terughoudend zijn in het beschikbaar stellen van leerwerkplekken (UWV WERKbedrijf en COLO, 2011). Dit betreft niet alleen leerwerkplekken in de zorg maar ook de terughoudendheid in zijn algemeenheid. Als BBL’er sluit je een arbeidsovereenkomst af waardoor de BBL’er verzekerd is van inkomsten. Deze arbeidsovereenkomst wordt toegejuicht door het Werkplein maar het is ook één van de redenen waarom werkgevers terughoudender zijn in het afstaan van leerwerkplekken. Waarom zou je investeren in een BBL-leerling als je geen tekorten in je organisatie hebt? Bovendien is er in de zorg sprake van bezuinigingen waardoor het moeilijker is om geld op te brengen voor opleidingstrajecten (voor werkzoekenden). Geld is dus een belangrijke reden dat ervoor zorgt dat werkgevers terughoudend zijn.

‘Dat je aan de ene kant nog niet precies weet van hoeveel mensen je nodig hebt. En zeker ten aanzien van werklozen dat je niet grote groepen tegelijkertijd moet doen.’ (P&O medewerker, Zorginstelling 2)

‘[...] Werkgevers zijn best wel verwend geweest wat betreft trajecten die ingezet zijn. Er is nu veel minder geld beschikbaar om trajecten te financieren. Dus geld is belangrijk, maar ook de begeleiding van de mensen zelf als ze dan op de werkvloer komen.’ (Vertegenwoordiger 1, gemeente Groningen)

Ook wil het Werkplein graag dat de werkgevers een baangarantie afgeven. Dit schrikt werkgevers soms af.

'Werkgevers vinden het ook belangrijk om te weten wat er aan de achterkant zit. Heb ik nog een vrijheid. Heb ik inspanningsverplichting? Wat moet ik doen als ze gediplomeerd zijn? Ben ik dan verplicht om ze aan te nemen? Het Werkplein wil graag een arbeidsmarktgarantie. Dus dan kom je in een spanningsveld terecht.' (Bedrijfsadviseur, Kenniscentrum X)

Maar behalve het feit dat BBL'ers duurder zijn dan BOL'ers en de investering in geld (en tijd) de belangrijkste redenen voor terughoudendheid lijken te zijn, geeft Jaap de Koning (2004) ook een andere reden op. Werkgevers zijn terughoudend omdat ze onzeker zijn over de motivatie en productiviteit van werklozen (Koning, 2004). Uit de gegevens is gebleken dat er door enkele respondenten inderdaad anders wordt gedacht over werklozen dan over de reguliere instroom⁵. Het is een groep mensen die meer begeleiding nodig heeft en waarbij het wellicht langer duurt voordat ze productief zijn. Zoals meerdere keren genoemd: 'Het is een groep waar wat mee is, anders zitten ze niet bij het Werkplein'. Maar niet iedereen denkt daar hetzelfde over blijkt uit onderstaande fragmenten.

'Toen ik in gesprek was met de werkgevers en vroeg willen jullie wat doen met werkzoekenden vanuit het Werkplein? Toen zeiden ze: oh gut, dat zijn werklozen, die zijn waarschijnlijk werkloos om een bepaalde reden, daar is iets mee. Terwijl er juist hele gemotiveerde mensen zijn. [...] Ik denk dat men heel erg de potentie van werkzoekenden vanuit het werkplein onderschat.' (Vertgenwoordiger 1, gemeente Groningen)

'De motivatie van een groep werklozen die we eerder hebben opgeleid, waarbij de mensen een gemiddelde werkloosheid van acht jaar hadden, was bijzonder hoog. Heel erg hoog.' (Coördinator werkgelegenheidsprojecten, Zorginstelling 2)

'Nou ja de motivatie zou mogelijk wat hoger zijn bij ROC's maar aan de andere kant hebben wij ontzettend veel probleemleerlingen hier op school zitten die dezelfde problemen hebben als de jongeren die op het werkplein zitten. Dus ik vraag me af of het verschil zo groot is. Zeker op niveau 2. Wij hebben hele klassen waar wat mee is.' (Regiodirecteur, ROC 2)

Investering in tijd en geld, het geringe aantal plekken dat momenteel beschikbaar is bij de zorginstellingen, het moeten afgeven van een baangarantie en de negatieve ideeën die enkele werkgevers hebben bij leerlingen (werkzoekenden) die vanuit het Werkplein bij hen aan het werk komen zijn redenen waarom werkgevers terughoudend zijn. Op de vraag wat de werkgevers over de streep zou kunnen trekken wordt door de meeste partijen wederom het woord 'geld' in de mond genomen. Als er naast geld nog naar alternatieven wordt gekeken, is het volgens het Werkplein belangrijk dat de werkgevers 'ontzorgd' worden. Dit willen ze bereiken door in het project 'Social Partnerships in de Zorg' een uitgebreid selectieproces toe te passen op werkzoekenden die mogelijk in een traject terecht zullen komen. Dit wordt gedaan om de kans van slagen van het project zo groot mogelijk te maken. Een bepaalde mate van begeleiding is ook een belangrijke factor. Een zogenoemd 'voorschakeltraject', zodat de leerlingen goed beslagen ten ijs komen en een goede coach, die de voortgang van de leerling in het traject bewaakt, maakt het aantrekkelijker voor de werkgever om een werkzoekende van het Werkplein als BBL'er aan te nemen.

⁵ De 'reguliere instroom' bestaat uit leerlingen die rechtstreeks vanuit een ROC (of andere baan) in een (leerwerk)traject terecht komen zonder daarbij werkloos te zijn.

'De kandidaat een goede werkplek te geven om te kunnen leren, dat is de verantwoordelijkheid van de werkgever, maar haal de rest van de ballast zoveel mogelijk weg. Het moet gewoon goed georganiseerd worden. Maak het zo gemakkelijk mogelijk.' (Coördinator werkgelegenheidsprojecten, Zorginstelling 2)

'Je moet een selectie van de mensen gewoon goed doen en klein starten. En die mensen moeten gewoon goed begeleid worden.' (P&O medewerker, Zorginstelling 2)

Daarnaast is het voor een paar werkgevers ook belangrijk om een 'aantrekkelijke werkgever' te zijn of gaan ze in zee met projecten vanuit het Werkplein omdat ze een maatschappelijke visie in hun organisatie hanteren. Opvallend feit is dat de werkgevers aangeven dat ze als belangrijke reden om mee te doen met een project als 'Social Partnerships in de Zorg' en het 'Businessplan Leren en Werken' niet het opvullen van eventuele personeelstekorten zien, maar voornamelijk het opbouwen van contacten met andere zorginstellingen.

'Maar het is ook investeren voor als het straks toch nog spannender wordt dan heb je al geïnvesteerd in relaties.' (Directeur concern HRM, Zorginstelling 3)

Uit bovenstaande analyse blijkt dat de betrokken partijen geen personeelstekorten in de zorg verwachten of opmerken. Daarnaast zien de partijen (ROC's, kenniscentra, zorginstellingen en het Werkplein) wel het belang in van de combinatie 'leren en werken'. Dit belang hangt echter niet altijd bij iedere partij samen met leerwerktrajecten die vanuit het Werkplein gerealiseerd worden. Leren en werken is volgens zorginstellingen voornamelijk een goed instrument om intern -binnen hun eigen instelling- in te zetten.

Aspecten waardoor werkgevers terughoudend zijn om leerwerkplekken beschikbaar te stellen voor werkzoekenden vanuit het Werkplein zijn de investeringen in tijd en geld, het belang er (nog) niet van inzien omdat er nog geen personeelstekorten zijn, het moeten afgeven van een baangarantie aan het Werkplein en bij enkelen een lage inschatting van motivatie en productiviteit van werklozen. Aspecten die werkgevers over de streep zouden kunnen trekken zijn geld, het 'ontzorgen' door middel van een goed selectieproces en het inzetten van begeleiding door middel van een coach en voorschakeltrajecten.

§4.2 Samenwerkingsverbanden

In deze paragraaf zal per samenwerkingsverband worden besproken wat de tot nu toe behaalde resultaten zijn. Algemene belemmeringen en positieve resultaten worden belicht en toegelicht. Vervolgens zal voor elk samenwerkingsverband afzonderlijk geanalyseerd worden in hoeverre er sprake is van achtereenvolgens een goede samenwerkingsstructuur, goede communicatie, vast vertrouwen en een lage afhankelijkheidsgraad van het Werkplein ten opzichte van de andere partijen.

§4.2.1 'Businessplan Leren en Werken'

Het 'Businessplan Leren en Werken' is ontstaan als vervolg op het 'Project Leren en Werken', dat een looptijd had van 2006 tot en met 2010. In 2010 wilden de betrokken partijen 975 trajecten

verwezenlijken (zie §1.4). Deze doelstelling is niet behaald. In totaal zijn er 160 trajecten verwezenlijkt, waarvan 108 duale trajecten (leerwerkbanen). De realisatie van de gemeente Groningen en het UWV WERKbedrijf Groningen is in totaal 61 van deze 160 trajecten. In het Businessplan wordt als voornaamste doel 'het ondersteunen van het leerwerkloket' genoemd. Aangezien dit leerwerkloket voornamelijk een advies- en voorlichtingsfunctie lijkt te hebben, kunnen gerealiseerde leerwerktrajecten ook niet vanuit het leerwerkloket verhaald worden. Het is onduidelijk van waaruit de doelstellingen wel verwezenlijkt kunnen worden. Volgens een respondent van het Werkplein hebben alle organisaties verzuimd om goede afspraken te maken over het registreren van deze trajecten. In totaal zijn er geen leerwerkarrangementen (en dus groepen BBL'ers) vanuit dit Businessplan gestart. Er zijn dus ook geen BBL-arrangementen in de zorg verwezenlijkt.

In het Businessplan is de zorg aangemerkt als een sector waar kansen liggen: "Met name in de sectoren met krapte (waar op korte termijn personeelstekorten kunnen ontstaan) kan 'leren en werken' de brug naar een betaalde baan vormen." De zwaartepunten liggen volgens het Businessplan in Groningen voornamelijk bij de sector 'Zorg en Welzijn'. De sector zorg (tezamen met het onderwijs en openbaar bestuur) is nu al sterk aan het vergrijzen volgens het plan. Hoewel de zorg dus als kansrijke en belangrijke sector wordt aangemerkt, is er tot op heden geen (of weinig) gehoor aan gegeven in de vorm van het realiseren van leerwerktrajecten in de zorg.

Behaalde resultaten

Eén van de oorzaken voor de geringe realisatie van leerwerktrajecten in de zorg is volgens respondenten van het Werkplein, een onscherpe focus. Zoals in §4.1.2 al is aangegeven, wordt er minder belang gehecht aan 'leren en werken' dan aan andere probleemgebieden zoals bijvoorbeeld jeugdwerkloosheid in zijn algemeenheid. Naast het Businessplan loopt ook het 'Regionaal Actieplan Jeugdwerkloosheid' genaamd: 'Werk in Zicht', dat volgens meerdere respondenten meer aandacht heeft gekregen, succesvoller is, en grotendeels het Businessplan overlapt omdat de jeugd ook een doelgroep van het Businessplan is. Over het Actieplan worden lovende woorden gesproken en er zijn ook vele (succesvolle) projecten uit voort gekomen. Overigens zijn vanuit 'Werk in Zicht' wel leerwerktrajecten gestart, maar geen leerwerktrajecten specifiek voor in de zorg.

Het Businessplan heeft zich meer gericht op de vacaturevervulling op de korte termijn voor de werkgever, dan op het realiseren van BBL-arrangementen met leerwerkplekken voor werkzoekenden. Ook zijn er vermoedens uitgesproken door respondenten dat het Werkplein de werkzoekenden uit economisch oogpunt liever naar een BOL-traject toe leidt. Volgens enkele respondenten zijn er al wel wat verbeterlagen geweest wat heeft geleid tot het realiseren van meer leerwerkplekken.

'Toen bleek dat bij de allereerste ronde bij het Project Leren en Werken, met name in Groningen en wat andere partijen, de getallen absoluut niet in de buurt kwamen van wat moest, zijn er ernstige gesprekken geweest. Volgens mij zijn er toen ook politiek door wethouders, zonder dat wij daar bij waren, allerlei mensen ontzettend aan hun oren getrokken. Voor een deel speelt dat zich dan af buiten zo 'n vergadering. Toen is er in ieder geval in Groningen een inhaalslag gemaakt.' (Regiodirecteur, ROC 2)

Het is bij alle ondervraagden onduidelijk óf en in hoeverre er verantwoording moet worden afgelegd aan het overheid over de te besteden budgetten en behaalde resultaten van het Businessplan. Feit is dat de financiering van de bestaande leerwerkloketten in stand wordt gehouden. Maar de vraag is of de partijen ook worden afgerekend op te lage cijfers wat betreft de realisatie van leerwerkbanen.

'Momenteel lopen we geen financieel risico en dat is nou ook juist het punt. Het wordt gefinancierd ongeacht de aantallen. Volgens mij hoeven we niet te verantwoorden op de aantallen en wordt er nergens op afgerekend. Maar dat weet ik dus niet zeker. Daarvoor heb ik het niet helder genoeg.' (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

Veelal worden negatieve resultaten afgeschoven op (de mate van activiteit van) andere partijen. Een enkeling geeft de economische recessie de schuld van de tegenvallende resultaten. Dat er nog geen trajecten in de zorg zijn gerealiseerd heeft volgens meerdere respondenten te maken met het feit dat er nog geen tekorten worden aangemerkt in de zorg en dat trajecten realiseren in de zorg grote investeringen vereist, zowel voor de werkgever als de werknemer.

'Wij hebben ons daar best op verkeken. Het gaat niet zo gemakkelijk als je denkt. Terwijl we best goede contacten overal hebben. Niet alleen wij hoor maar overal. De zorg is een specifiek stuk van de wereld. Er is wel veel werk maar er zijn ook nog geen grote tekorten. Het is complexer dan we in het begin dachten.' (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

Meerdere partijen geven aan dat de grootste winst van dit samenwerkingsverband niet de gerealiseerde leerwerktrajecten of het leerwerkloket is, maar het feit dat de partijen elkaar hebben gevonden en hebben leren kennen. Winst van de samenwerking is een gerealiseerde samenwerking. Op de vraag of de doelstellingen nog behaald gaan en kunnen worden, antwoordt vrijwel iedereen negatief. Volgens de één is het plan te ambitieus, de ander hoopt er het beste van maar zou niet weten wat er zou moeten gebeuren en hoe. Een enkeling verwacht nog een verdiepingsslag te gaan maken en wil met behulp van nieuwe afspraken en doelstellingen meer verdieping bereiken.

'Er gebeurt te weinig om zulke grote aantallen te halen.' (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

'Even heel plat gezegd: ik zeg niet dat het veel gaat opleveren. Maar dat had ik al bij de start van het project. [...] Dat er misschien de aankomende jaren meer leerwerktrajecten gaan ontstaan dat heeft veel meer te maken met de economische groei en de toenemende behoefte bij werkgevers. Een werkgever trekt wel aan de bel.' (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

Samenwerkingsstructuur

In het Businessplan werken verschillende partijen met elkaar samen. In dit onderzoek zijn vertegenwoordigers van het Werkplein Groningen en de vertegenwoordigers van verschillende ROC's geïnterviewd. Deze partijen zijn allen betrokken bij de stad Groningen.

Volgens ideeën van de New Public Management theorie moet de overheid marktgericht werken, waarbij burgers, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven zich betrokken moet voelen bij de publieke zaak (Osborne, 1993). Er zijn verschillende organisaties betrokken bij het Businessplan. In dit onderzoek zijn alleen de ROC's en het Werkplein geïnterviewd, maar daarnaast is ook de provincie

Groningen, een kenniscentrum en het RMC (Regionaal meld- en coördinatiepunt) betrokken bij het Businessplan. Om marktgericht te werken zouden de partijen zich moeten richten op de werkgevers in de regio. Zowel in de zorg als in andere sectoren.

'Ik weet niet of er ook werkgevers benaderd worden vanuit het Businessplan. Wij doen het zelf, de werkgeversbenadering vanuit het werkplein dus die verbindingen liggen er wel maar of het specifiek vanuit het businessplan gebeurt dat weet ik niet.' (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

De werkgevers worden niet vanuit het Businessplan door de betrokken partijen zelf benaderd maar door een werkgeversteam vanuit het UWV WERKbedrijf. Echter lijkt die match tussen het werkgeversteam en het Businessplan niet optimaal. Er zijn in ieder geval geen trajecten of arrangementen (en dus groepen leerlingen) uit voortgekomen.

Volgens Teisman (2005) en Bruijn (2004) werken overheden steeds vaker in zogenoemde netwerkstructuren waarbij er geen hiërarchische sturing is met een actor van bovenaf, maar een horizontale samenwerking waarbij de overheid afhankelijk is van andere partijen (Teisman, 2005. Bruijn, 2004). Deze horizontale vorm zou moeten leiden tot betere producten, meer innovatie en een betere uitvoering van beleid (Klijn, 2007). De structuur van de partijen die samenwerken in het Businessplan, lijkt op het eerste gezicht ook horizontaal. Alle partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar en in het plan is niet te lezen dat de ene organisatie meer 'macht' is toebedeeld dan de andere. Maar vanuit de ROC's blijkt er toch veel informatie over het plan te ontbreken, wat aangeeft dat óf het belang voor de ROC's niet groot genoeg is, óf het Werkplein toch de sturende actor van bovenaf blijkt te zijn, die de partijen niet overal gelijkwaardig bij betreft en voldoende communiceert.

'Ik zeg niet dat het veel gaat opleveren. Maar dat had ik al bij de start van het project. Dat komt ook omdat de inzet van de middelen vooral plaatsvindt op het werkplein zelf. En het type activiteiten ook Werkplein-activiteiten zijn, daarom is de afstand naar ons wat groter.' (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

Dubbelzinnigheid en complexiteit in de samenwerkingsstructuur leiden tot traagheid in de samenwerking. Een samenwerking is dubbelzinnig als niet alle partijen weten -of het ermee eens zijn- wie nog meer betrokken is bij de samenwerking. Ook is het belangrijk dat men op de hoogte is van andermans status en de percepties. Een samenwerkingsverband heeft een complexe structuur als partijen betrokken zijn bij verschillende samenwerkingsverbanden en als er meerdere werkgroepen, comités of besturen zijn (Huxham, 2000). Het Businessplan Leren en Werken bestaat uit een projectgroep, stuurgroep en een groep uitvoerenden in het leerwerkloket. Deze verschillende 'groepen' maken de samenwerking volgens Huxham complex. Daarnaast zijn vrijwel alle partijen die betrokken zijn bij het Businessplan ook werkzaam binnen het 'Actieplan Jeugdwerkloosheid', wat het samenwerkingsverband ook complexer kan maken. De samenwerkingsstructuur heeft ook dubbelzinnige aspecten. Niet alle partijen zijn bijvoorbeeld op de hoogte wie er allemaal participeren in het samenwerkingsverband en volgens enkele respondenten zitten de verkeerde personen in dit samenwerkingsverband. Huxham (2000) stelt dat dubbelzinnigheid en complexiteit onvermijdelijk zijn in een samenwerking. Een goede coördinatie en medewerking van alle organisaties kunnen deze

bedreigingen in de samenwerking (deels) opvangen (Huxham, 2000). Het is onduidelijk in hoeverre er sprake is van een goede coördinatie en daarbij ook onduidelijk of er sprake is van actief procesmanagement. Alle partijen zijn wel van goede wil om samen te werken. Dit wordt verderop in deze paragraaf uitgebreider besproken onder het kopje ‘vertrouwen’.

Communicatie

Voordat een samenwerking begint is het belangrijk om een communicatie- en coördinatievorm vast te stellen. Hiermee schep je duidelijkheid over de verwachte verantwoordelijkheid en betrokkenheid van iedere partij (Brinkman, 2003). Het vaststellen hiervan voor het Businessplan, is allemaal volgens de boekjes gebeurd. In het Businessplan is precies na te lezen wat de taak is van de projectgroep, stuurgroep en loketmedewerkers.

‘Er zijn afspraken gemaakt over het samenstellen van een stuurgroep, een projectgroep en een projectplan, want die moest ook eerst naar het ministerie voor goedkeuring. Dus in principe is die route dus goed doorlopen.’ (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

De vraag is of deze taken ook op de juiste manier uitgevoerd zijn en of deze samenwerkingsvorm er toe leidt dat er meer leerwerktrajecten in de zorg gerealiseerd worden. Zoals al in de vorige paragraaf besproken is, zijn er geen arrangementen ontwikkeld voor het Businessplan. In het Businessplan is omschreven dat een actieve werkgeversbenadering geen taak van de loketmedewerkers is. Dit moet gedaan worden door het team ‘werkgeversbenadering’. Hoe dit contact er precies uit ziet en in hoeverre dit contact wordt gezocht is in deze thesis niet onderzocht. Het is onduidelijk of de partners in het Businessplan het werkgeversteam benaderd hebben.

Een goede communicatie en het delen van informatie is erg belangrijk in een samenwerking. Organisaties moeten dit in de gaten houden (Vangen, 2003). In het Businessplan lijkt voornamelijk de communicatie tussen de stuurgroepleden niet optimaal. Op de vraag of er voldoende gecommuniceerd wordt, zijn er antwoorden gegeven in de trant van: ‘het houdt niet over’ of: ‘eigenlijk is er heel weinig overleg’. Velen zijn niet op de hoogte van wat er zich afspeelt binnen het project. Ondanks dat het plan duidelijk aangeeft wat de bedoeling is van het samenwerkingsverband ‘Businessplan Leren en Werken’ is het bij enkele vertegenwoordigers van de ROC’s onbekend dat het realiseren van leerwerktrajecten überhaupt een doelstelling is.

‘Wat zou moeten is dat we veel vaker een soort van update krijgen van wat er aan de hand is. Ik vind 1 keer in het half jaar op zich te weinig. En dat moet meer zijn dan een lijstje met cijfers. Ja dat was wel heel erg krap. Dat was bij het Actieplan Jeugdwerkloosheid beter. Daar zaten wat andere mensen die ons wat beter bestookten met informatie.’ (Regiodirecteur, ROC 2)

‘Nou ja, weetje ik heb het plan niet zo. Misschien een beetje raar maar er zijn zoveel van die plannen. Volgens mij zijn er niet eens concrete afspraken gemaakt, hoe en hoeveel we willen doen.’ (Projectontwikkelaar arbeidsparticipatie, ROC 2)

Leden van de projectgroep zijn positiever over de communicatie, het overleg en ‘elkaar’. Behalve een goede communicatie, moeten ook verschillende niveaus van betrokkenheid en uiteenlopende

opvattingen in een inter-organisatorische samenwerking in de gaten worden gehouden (Vangen, 2003). Daarbij is wederzijdse openheid (en vertrouwen) een belangrijke factor (Brinkman, 2003). De partijen zijn niet over de betrokkenheid van alle partijen te spreken. Er zijn organisaties die meer hadden kunnen doen en meer aanwezig hadden moeten zijn. Ook wordt er (met name door stuurgroepleden) een lage mate van activiteit aangegeven. Voornamelijk ROC's geven aan dat ze weinig van de voortgang af weten en er ook niet actief mee bezig zijn. Projectgroepleden zijn positiever, maar vinden het ook niet nodig om bij elk overleg aanwezig te zijn. Een respondent van een ROC stuurt gerust een 'collega' van een andere ROC naar het overleg zodat de ROC's zijn vertegenwoordigd.

Vrijwel alle partijen zijn het erover eens dat er open kaart wordt gespeeld en geen sprake is van verborgen agenda's. Er zijn wel uiteenlopende belangen en opvattingen aanwezig maar daar worden volgens een respondent 'creatieve oplossingen voor bedacht'. Ook benoemen meerdere partijen het als iets dat 'erbij hoort'. Opvallend is dat meerdere respondenten lovend spreken over de manier waarop er wordt samengewerkt in de provincie Groningen.

'Nee, hier in Groningen zijn er geen verborgen agenda's. Gewoon een goede samenwerking. In andere provincies heb ik dat gevoel af en toe wel. Maar hier niet. [...] We hebben elkaar nodig.' (Projectontwikkelaar arbeidsparticipatie, ROC 2)

'De manier van samenwerken hier in de provincie is de afgelopen vier a vijf jaar wel veranderd van argwanend naar elkaar kijken naar een gezamenlijke doelstelling. Laten we maar samenwerking zoeken. En natuurlijk is er weleens wat gesteggel.' (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

Vast vertrouwen

Volgens Scholtes (2006) is een samenwerking tussen verschillende partijen gebaat bij vast vertrouwen, anders kunnen processen moeizaam verlopen. Vast vertrouwen is aanwezig als er sprake is van 'competentie', 'welwillendheid', 'integriteit' en 'voorspelbaarheid' (Scholtes, 2006).

Op de vraag of alle partijen iets voor elkaar willen betekenen is tamelijk positief gereageerd. Meerdere respondenten benadrukken dat de samenwerking traag op gang is gekomen maar dat ze (nu) wel wat voor elkaar willen betekenen. Overigens is daarbij ook meerdere malen benoemd dat de samenwerking met deze partijen niet alleen plaatsvindt in het Businessplan, maar voornamelijk in andere projecten en plannen (onafhankelijk van 'leren en werken').

'Nou ja, ik denk dat de partijen zo langzamerhand wel wat voor elkaar willen betekenen ja.' (Regiodirecteur, ROC 2)

'Dat kan ik niet goed inschatten. We zijn aan het werk met iedereen die we willen bedienen, daar vinden we elkaar maar of dat door het project komt, dat kan ik niet inschatten. We werken verder ook buiten het project met elkaar samen.' (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

Niet alle partijen zijn er van overtuigd dat er competente mensen op het project zitten en dat deze partijen iets kunnen betekenen in de samenwerking of voor elkaar. Ook bestaan er twijfels of het

Werkplein de bestanden goed op orde heeft. Deze twijfel wordt ook uitgesproken door een respondent van het Werkplein zelf.

'Wat ik bijvoorbeeld wel hoor is dat het wel lastig is om met een grote caseload mensen te vinden die geschikt zijn voor dit soort trajecten [...] Sowieso wel voor leren en werken. Dat mensen nog niet zo goed in beeld hebben: wie heb ik nou eigenlijk in mijn bestanden zitten. Dat zijn wel dingen die ik hoor maar ik weet niet of dat wel valide oorzaken zijn.' (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

'Weetje wat ik altijd wel lastig vind bij het werkplein. Als je deelnemers zoekt voor bepaalde projecten, dat gaat niet zo gemakkelijk. Als je een groot aantal mensen ingeschreven hebt, dan verwacht ik dat je je mensen wat meer in beeld hebt die in je bestanden staan. Volgens mij is daar voor het Werkplein nog wel een slag in te maken. Ken je bestand, ken je mensen.' (Projectontwikkelaar arbeidsparticipatie, ROC 2)

Als partijen onvoorspelbaar zijn betekent het dat ze erg wisselend gedrag vertonen. De ROC's die de consistentheid van het Werkplein beoordelen kijken al snel naar de reorganisatie die op dit moment gaande is in de organisatie. Omdat er sprake is van ontslagen en bezuinigingen kan dat effect hebben op het gedrag van het Werkplein.

'Zoals die bezuinigingen bij het UWV daar kunnen ze niets aan doen, dat is een externe factor. Het UWV heeft een enorm probleem natuurlijk. Ik weet niet wat het effect daarvan op het businessplan is.' (Regiodirecteur, ROC 2)

Het laatste aspect van 'vast vertrouwen' is de mate van integriteit. Hierover zijn echter geen uitspraken gedaan in de interviews.

Externe afhankelijkheid

Om controle te hebben over te behalen resultaten (975 trajecten), is het belangrijk voor het Werkplein om afhankelijkheid van (de middelen van) de andere partijen zoveel mogelijk te vermijden. Is een partij in hoge mate extern afhankelijk, dan is de onzekerheid (voor het behalen van het resultaat) hoger. Het is dus van belang dat het Werkplein op een effectieve wijze de middelen die ze nodig heeft controleert, en de eisen beheerst van de verschillende belanghebbenden, die de steun en middelen in bezit hebben. Er zijn drie indicatoren die de afhankelijkheid van het Werkplein van de middelen van andere organisaties bepalen: het belang voor de middelen, de aanwezige alternatieven en de mate van controle (Pfeffer, 2003).

De middelen waar het in dit onderzoek om gaat zijn de leerwerkplekken (bij de zorginstellingen), de opleidingsplekken (bij de ROC's), de leerlingen (bij het Werkplein) en financiële middelen. Het Werkplein lijkt belang te hebben om met de ROC's samen te werken. Zij kunnen namelijk voorzien in de opleidingsplekken. Maar er is voornamelijk een belang om samen te werken met werkgevers (in de zorg en in andere sectoren) voor de benodigde leerwerkplekken. Zonder werkgevers, heeft het Werkplein ook geen leerwerkplekken (de middelen) en kan het Werkplein ook geen leerwerktrajecten verwezenlijken.

Omdat het Werkplein geen (of niet veel) toenaderingen heeft verricht tot de werkgevers lijkt het belang bij het Werkplein voor de middelen bij de werkgevers (de leerwerkplekken) niet groot te zijn.

Het belang om als Werkplein resultaat te behalen, in de vorm van het verwezenlijken van leerwerkarrangementen, lijkt daarom ook niet groot te zijn. Drie grote intramurale zorginstellingen in de stad Groningen geven aan niet benaderd te zijn om omwille van het Businessplan leerwerkplekken beschikbaar te stellen. Zij zijn wel benaderd in het kader van de ‘Social Partnerships in de Zorg’ (zie: §4.2.3). Een project dat vanuit het Werkplein onafhankelijk van het Businessplan opereert.

Werkgevers in de zorg lijken zelf geen belang te hebben om samen te werken met het Werkplein. Grootste reden hiervoor is het nog niet opmerken van personeelstekorten in de organisatie. Meer over de externe afhankelijkheid van de werkgevers in de zorg is te lezen in §4.2.3.

‘Nee, ultiem zeg ik dan maar nee. Het is nu niet nodig voor werkgevers om samen te werken met het Werkplein. Op het moment dat de noodzaak er is en er mensen weggaan en er geen mensen voor terug kunnen komen die geschikt zijn, capabel zijn, gediplomeerd zijn. Dan komt de zoektocht naar andere constructies zeg maar, dan komt er ook meer belangstelling voor leerwerkbanen.’ (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

Het belang voor de ROC’s om samen te werken met het Werkplein en zo aan hun middelen (geld en leerlingen) te komen lijkt er wel te zijn, maar is niet noodzakelijk. Op de vraag waarom de ROC’s meedoen aan het Businessplan blijkt dat geld de grootste drijfveer is. De ROC’s hebben naast het Werkplein alternatieven om aan hun leerlingen te komen. Het grootste gedeelte komt vanuit de middelbare scholen en daarnaast zijn er ook re-integratie- en detacheringbureaus van waaruit leerlingen een opleidingstraject volgen. Maar de ROC’s geven wel aan dat samenwerken met het Werkplein hierin wel de voorkeur heeft, uit maatschappelijk oogpunt, om contacten op te doen en om extra te verdienen. Maar niet uit noodzaak.

‘Ik denk dat het netwerk tussen onderwijsinstellingen en zorginstellingen al goed sluitend is waardoor de route veel sneller rechtstreeks van zorginstellingen naar onderwijsinstellingen loopt, waar het Werkplein eigenlijk geen functie in vervuld. Ze zijn minder nodig dan in andere branches.’ (Senior beleidsadviseur, ROC 1)

Het Werkplein heeft meerdere opties (alternatieven) om in de middelen te voorzien. Er zijn tal bedrijven in de regio - in verschillende sectoren- waar leerlingen in leerwerktrajecten geplaatst kunnen worden. Ook is er keuze uit verschillende opleidingscentra. De vraag is alleen in hoeverre de werkgevers bereid zijn om leerwerkplekken beschikbaar te stellen. Als de gegevens kloppen dat de werkgevers terughoudend zijn, dan slinkt vanzelfsprekend het aantal alternatieven voor het Werkplein om in de benodigde middelen te voorzien.

Werkgevers zijn niet betrokken bij het plan en lijken er ook geen belang bij te hebben. Het Werkplein heeft veel belang bij een samenwerking met werkgevers en de ROC’s om resultaat (leerwerktrajecten realiseren) te kunnen behalen. Het lijkt alsof de werkgever de controle uitoefent over de beschikbare middelen. Zonder leerwerkplekken kunnen er immers ook geen werkzoekenden uitstromen in een leerwerktraject. Maar zoals hiervoor al is besproken moet er wel een belang zijn vanuit het Werkplein om leerwerktrajecten te realiseren en resultaat te behalen. Als dit belang er niet is, is het ook niet van belang om de middelen te verkrijgen.

Zoals een vertegenwoordiger van het UWV het omschrijft, is het onderdeel ‘leren en werken’ maar een klein onderdeel van het Werkplein. Als de leerwerktrajecten niet gerealiseerd worden zal de onzekerheid voor de organisatie daar niet groter van te worden. Daarnaast lijkt het functioneren van het leerwerkloket in het Businessplan prioriteit te hebben. Dit leerwerkloket heeft echter voornamelijk een adviesfunctie en het realiseren van leerwerktrajecten is geen taak van de medewerkers in het loket. Het streven naar een goed resultaat (in de vorm van het realiseren van leerwerktrajecten) is wellicht minder van belang omdat het lijkt dat het Werkplein geen (of weinig) verantwoording hoeft af te leggen aan het Ministerie. Meerdere respondenten geven aan hier niets over te weten. Of dit werkelijk niet gebeurt is nog een vraagteken.

Als een goed resultaat behalen niet van belang is voor het Werkplein om te ‘overleven’ is de afhankelijkheidsgraad van het Werkplein laag. Het belang om samen te werken ‘an sich’ lijkt groter dan het streven naar de ten doel gestelde aantal leerwerktrajecten. De partijen geven aan dat ze samenwerken wel nuttig vinden en dat een samenwerking wel nodig is als ze überhaupt wat willen bereiken. Zoals in de interviews terug komt: ‘dit zijn de grote spelers op de markt, en we kunnen het niet alleen’

‘Maar als je niet met elkaar samenwerkt dan heb je niets. Zonder werkgevers heb je geen werkplekken, zonder scholen kom je ook nergens en zonder ons kom je ook nergens. Als je iets wil bereiken dan is samenwerking absoluut nodig.’ (Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf)

§4.2.2 ‘Regionaal samenwerkingsplan Zorg&Welzijn’

Het Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn is een samenwerkingsverband tussen Werkpleinen in de provincie Groningen en Drenthe en Kenniscentrum- en werkgeversorganisatie X. Vanuit het Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn zijn twee projecten geïnitieerd: het ‘Infopunt Zorg en Welzijn’ en het ‘Scholingsplatform’. Het Infopunt geeft advies en voorlichting aan iedereen die meer te weten wil komen over (werken in) de zorg en is fysiek gesitueerd op verschillende Werkpleinen in de provincie Groningen. Het Infopunt staat los van het eerdergenoemde leerwerkloket, dat ook advies en voorlichting geeft aan werkzoekenden. Het Scholingsplatform is bedoeld om in kaart te brengen wat er al is op het gebied van scholing in de zorg. Uiteindelijk moeten met behulp van de ontwikkelde methoden veertig gekwalificeerde medewerkers en veertig werkzoekenden worden ingestroomd in een leerwerktraject in de zorg.

Behaalde resultaten

Het Infopunt is (succesvol) lopende op het Werkplein en dat kan gezien worden als een goed resultaat van het Regionaal Samenwerkingsverband Zorg&Welzijn. Alleen leidt het Infopunt niet concreet tot meer instroom van leerlingen (jongeren) in leerwerktrajecten in de zorg. Voor het Scholingsplatform is er een zogenoemde scholingsbank gemaakt, waar een overzicht te vinden is over de projecten en scholingen in de regio Groningen en Drenthe. Dit moet volgens het Kenniscentrum- en Werkgeversorganisatie X echter nodig geactualiseerd worden. Het Kenniscentrum stelt dat het nu tijd

is geworden om te onderzoeken of er draagvlak is onder werkgevers om extra leerwerkbanen te creëren en te kijken of ze daarbij ook willen samenwerken. Dit onderzoek is nu lopende. Het Werkplein is inmiddels doorgestaan met haar eigen project ‘Social Partnerships in de Zorg’. Volgens een respondent van het Werkplein is er invulling gegeven aan het realiseren van leerwerktrajecten in de vorm van dit Social Partnership.

‘[...] In feite is dat doel er nog steeds en wordt er ook invulling aan gegeven alleen doen we dat niet meer vanuit het Scholingsplatform maar vanuit de Social Partnerships. Het één staat ook niet los van het ander. Dat zie ik ook niet. Ik had dit soort dingen kunnen doen vanuit het Scholingsplatform om het zo maar te zeggen maar ja, we hebben het nu een andere naam gegeven.’ (Vertegenwoordiger 2, UWV WERKbedrijf)

Volgens een vertegenwoordiger van het Werkplein is het Scholingsplatform eigenlijk niet los te zien van ‘Social Partnerships in de Zorg’. Bij dit project is Kenniscentrum en Werkgeversorganisatie X echter niet betrokken. Een samenwerking of samenvoeging tussen deze twee samenwerkingsverbanden is tot op heden nog niet mogelijk geweest. Volgens de vertegenwoordiger van het Werkplein is het aan de werkgevers om te beslissen of Kenniscentrum en Werkgeversorganisatie X (en daarmee het scholingsplatform) aan Social Partnerships wordt toegevoegd.

Omdat het realiseren van leerwerktrajecten klaarblijkelijk vanuit het Werkplein wordt doorgezet in de vorm van ‘Social Partnerships in de Zorg’ is het voor deze thesis niet meer van belang om te onderzoeken in hoeverre de samenwerking in dit samenwerkingsverband verloopt en wat ervoor zorgt dat er (tot op heden) vanuit het Werkplein geen leerwerktrajecten zijn gerealiseerd.

§4.2.3 ‘Social Partnerships in de Zorg’

Afzonderlijk van het ‘Businessplan Leren en Werken’ en het ‘Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn’ is er bij het Werkplein Groningen een project gestart met als doel een groep werklozen in een leerwerktraject in de zorg uit te laten stromen. Dit project is, in tegenstelling tot de andere twee samenwerkingsplannen, opgericht in samenwerking met verschillende werkgevers in de intramurale zorg. Hoewel het project een product had kunnen zijn van het ‘Businessplan Leren en Werken’ hebben de spelers in deze twee samenwerkingsverbanden geen enkel verband. Waarom niet is niet duidelijk.

Behaalde resultaten

‘Social Partnerships in de Zorg’ is opgericht vanuit het Werkplein om meer grip te krijgen op leerwerkbanen in de zorg. Het Werkplein wil meer draagvlak en dus leerwerkplekken bij werkgevers in de zorg creëren, met het oog op de verwachte personeelstekorten. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er een leerwerkarrangement start met een groep werklozen die worden opgeleid bij een deelnemende ROC en aan het werk gaan in een leerwerkbaan bij één van de deelnemende intramurale zorginstellingen. Naast deze Social Partnership -waar de focus ligt op verpleeg- en verzorgingshuizen-

is er ook nog een Social Partnership in de ‘Thuiszorg’ en ligt er een plan om een Social Partnership voor ziekenhuizen op te starten.

Social Partnerships in de Zorg is gestart in januari 2011 met vijf (grote) zorginstellingen, een vertegenwoordiger van een kenniscentrum en vertegenwoordigers van het Werkplein. Begin juni 2011 zijn er drie zorginstellingen afgehaakt en is het plan om een groep te starten bij de twee overgebleven zorginstellingen. Dat de drie zorginstellingen zijn afgehaakt heeft te maken met financiën en dat de zorginstellingen er ‘de noodzaak er nog niet van inzien’. De twee overgebleven zorginstellingen willen een leerwerkarrangement starten waarbij elke zorginstelling tien leerwerkplekken beschikbaar stelt, waarvan vijf voor intern personeel en vijf voor werkzoekenden vanuit het Werkplein. Deze groep leerlingen zal een leerwerktraject gaan volgen op niveau 2 in de zorg. Personen die op dit niveau werken worden ook wel ‘Helpende’ genoemd. De groep die gaat starten in dit leerwerktraject zal beginnen op niveau 2. De BBL’ers moeten echter de potentie hebben om door te stromen naar niveau 3 als ‘Verzorgende’.

Dat vooralsnog slechts twee zorginstellingen meedoen met de Social Partnership wordt gezien als een tegenvallend resultaat. Het Werkplein wil graag een grotere Social Partnership en ook de zorginstellingen geven aan dat ze het fijner hadden gevonden als er meer zorginstellingen aan de samenwerking hadden meegedaan.

*‘Nou het is jammer dat **zorginstelling X** is afgehaakt. Want dan was je toch met z’n drieën geweest en dan hoef je minder volume te leveren om dingen financieel haalbaar te maken. En dat is jammer. [...] Dus met minder partners ben je kwetsbaarder.’ (Hoofd opleiding &ontwikkeling, zorginstelling 3)*

‘Het Werkplein had, toen ze hiermee begonnen, een veel groter Social Partnership voor ogen. Dus het kraakt. Er springen vissen uit de vijver, dus die vissen moeten er weer in maar niet iedereen laat zich terug drukken dus er wordt nu gezegd: laten we maar gaan vissen met de vissen die we hebben.’ (Bedrijfsadviseur, Kenniscentrum X)

Uit de interviews is gebleken dat meerdere partijen het als belemmering zien dat er in de samenwerking geen mensen van hogerop aanwezig zijn. Dit zorgt ervoor dat het langer duurt om bevestiging te kunnen geven over bepaalde zaken. Volgens de partijen is een samenwerking met een aanwezig management een stuk krachtiger en sneller. Je hoeft dan niet eerst om toestemming vragen.

‘Iedereen is van goede wil in de samenwerking. Alleen het zijn natuurlijk wel allemaal opleidingsfunctionarissen, of van de HRM afdeling. En de uiteindelijke beslissing moet natuurlijk komen van het bestuur.’ (Vertegenwoordiger 2, UWV WERKbedrijf)

Een andere belemmering is het gebrek aan inzicht in het personeelsbeleid bij de verschillende zorginstellingen. De verpleeg- en verzorgingshuizen zouden een strategisch personeelsbeleid moeten hebben zodat ze beter zicht hebben op wat ze willen en kunnen doen binnen hun organisatie (zie §4.1.1).

Zowel bij het ‘Businessplan Leren en Werken’ als bij deze Social Partnership wordt, ongeacht het realiseren van leerwerktrajecten, het als resultaat gezien dat partijen elkaar hebben leren kennen.

Binnen deze Social Partnership hebben de zorginstellingen onderling contacten opgedaan waardoor ze ook meer kennis en informatie kunnen uitwisselen.

Samenwerkingsstructuur

In de Social Partnerships in de Zorg wordt er samengewerkt met uiteenlopende partijen. Zowel werkgevers in de zorg, het Werkplein als een kenniscentrum zijn betrokken. Er is hier ook wel sprake van een publiek-private samenwerking omdat er zowel publieke partijen (Werkplein) als private partijen (de werkgevers) met elkaar samenwerken. Social Partnerships is dus marktgericht en daardoor efficiënt. Publiek-private Samenwerking is volgens Klijn en Van Twist complex. Er moet sprake zijn van *actief procesmanagement* om het proces te bewaken (Klijn, 2007). Ook Huxham (2000) stelt dat een *complexe* en *dubbelzinnige* samenwerking leidt tot traagheid en daarom goed gecoördineerd moet worden en dat er heldere doelen gesteld moeten worden (Huxham, 2000). Volgens de criteria van Huxham (2000) lijkt ‘Social Partnerships in de Zorg’ geen complexe structuur te hebben. Er zijn geen verschillende groepen of besturen aanwezig en partijen zijn niet betrokken bij verschillende samenwerkingsverbanden vanuit het Werkplein. Ook de hiërarchische verhoudingen in de samenwerking zijn duidelijk uitgesproken. Daarnaast lijkt de samenwerking ook niet dubbelzinnig te zijn. De partijen weten wie er betrokken zijn bij het samenwerkingsverband en zijn het daar ook over eens. Al zouden ze wel graag wat meer zorginstellingen betrokken willen zien. Het is onduidelijk of de partijen weten wat de status en percepties van andere partijen inhouden. Zorginstellingen zijn concurrenten van elkaar en dat wil nog wel eens geslotenheid daarover met zich meebrengen. Hoewel er maar minimaal sprake lijkt te zijn van complexiteit en dubbelzinnigheid, heeft de vorm van samenwerken volgens respondenten wel geleid tot traagheid. In de samenwerking van de Social Partnerships is de coördinatie in handen van het Werkplein maar laten ze de werkgevers beslissingen en keuzes maken. ‘Iedereen brengt iets in en daar komt iets gezamenlijks uit’ is het idee. Deze manier van overleggen heeft echter geleid tot traagheid en (soms) onduidelijke afspraken.

‘[...] En dan moet je weer terug naar de basis. Wat wilden we en waarom wilden we dat ook alweer? En dat is dan mijn rol. Dat kost tijd, daarom duurt zo’n overleg ook twee uur. Maar het eind is dan altijd: yes we hebben iets concreets en hier kunnen we onze tanden inzetten’. (Vertegenwoordiger 1, gemeente Groningen)

‘Nee geen duidelijke afspraken nee. Er worden steeds nieuwe afspraken gemaakt maar dat heeft er ook mee te maken dat we altijd een beetje van: nou nog één afspraak en als we dan niet tot resultaat komen dan houdt het op.’ (Hoofd opleiding&arbo, Zorginstelling 1)

Op de vraag of er wel een duidelijke rol is ingenomen door het Werkplein om beslissingen te verbinden en actoren te activeren wordt er gemengd geantwoord. Iedereen is het erover eens dat het goed is dat werkgevers aangeven waar zij behoefte aan hebben, maar aan de andere kant wil men wel dat er ook echt concrete acties uit komen en dat het geen ‘overleggroepje’ wordt. Wellicht is het Werkplein toch een duidelijkere rol toebedeeld in het nemen van beslissingen en het laten leiden tot interessante uitkomsten, en zouden ze minder de afwachtende rol moeten innemen.

Communicatie

Het is belangrijk om voorafgaande een samenwerking een duidelijke samenwerkingsvorm vast te stellen (Brinkman, 2003). Bij de Social Partnerships in de Zorg is dit niet gebeurd. Voordat de samenwerking begon was het voor meerdere partijen nog onduidelijk wat precies de inhoud van de Social Partnerships was. Tijdens de verschillende overleggen kregen werkgevers de ruimte om hun input te geven en te beslissen hoe de Social Partnership er uit zou komen te zien. Tijdens een bijeenkomst werden er vervolgens afspraken gemaakt over een (mogelijke) volgende bijeenkomst. Er zijn verder geen afspraken vastgelegd over de verdeling van verantwoordelijkheden, de frequentie van overleg of de coördinatie. De onzekerheid die dat aan het begin met zich mee bracht werd niet door iedere partij als even prettig ervoeren.

De communicatie- en informatie uitwisseling in de huidige vorm vindt men wel prettig. Er wordt ook gecommuniceerd buiten de officiële overleggen om en de opgedane contacten worden gezien als een leuke ‘spin off’. Vrijwel alle partijen zijn tevreden over de respons die ze krijgen als er gecommuniceerd wordt. Eén uitzondering daargelaten:

‘Er komt niet altijd die informatie terug die nodig is om de vaart er in te houden. Ik moet er soms zelf erg bovenop zitten om de vaart er in te houden.’ (Bedrijfsadviseur, Kenniscentrum X)

Ook over de frequentie van overleg heerst er tevredenheid. Een zorginstelling zou wel graag wat meer tijd gehad willen hebben om zo meer dingen voor elkaar te krijgen binnen de organisatie.

‘Nou het is altijd heel kort voor de deadline. Dus je hebt heel weinig tijd om dingen te regelen en dat is wel jammer. Het is mooier geweest als je drie of vier maanden de tijd had om de dingen weg te zetten in je eigen organisatie en goed te regelen. Nu is het eigenlijk een te korte tijd want de kans dat iemand de stekker er nog uit trekt ja die blijft gewoon steeds boven je hoofd omdat je ook telkens met nieuwe dingen komt. Het is nog niet uitgekristalliseerd.’ (Hoofd opleiding &ontwikkeling, zorginstelling 3)

Niet alle partijen hebben het idee dat er open kaart wordt gespeeld. Meerdere partijen zien dat als een normale zaak in een samenwerking. Verborgen agenda’s zijn er bijna altijd in een samenwerking volgens enkelen. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de zorginstellingen concurrenten van elkaar zijn en dat ze daarom niet alles open en bloot op tafel leggen. Er wordt een wat afwachtende houding aangenomen. Andere respondenten hebben wel het vertrouwen dat de andere partijen open kaart spelen, ondanks de wisselende belangen. Zoals gezegd: ‘We zijn er om de gezamenlijkheid te benadrukken.’

‘De mensen waren wel een beetje terughoudend. Iedereen zat een beetje voor zijn eigen positie te kijken van: wat levert het mij op.’ ((P&O medewerker, Zorginstelling 2)

‘Er zullen altijd verborgen agenda’s blijven. Kijk bij dit traject wordt open kaart gespeeld want het is wel duidelijk dat iedereen dat nodig heeft. Maar ergens komen er nog best wel hobbeltjes in dit traject zo van: heb jij wel net zoveel winst als ik?’ (Bedrijfsadviseur, Kenniscentrum X)

Tevens hebben de partijen het idee dat er verschil zit in activiteit van de betrokken partijen. Maar dit wordt niet als belemmerende factor in de samenwerking gezien.

Vast vertrouwen

Samenwerkingsrelaties zijn gebaat bij vast vertrouwen. Vast vertrouwen is aanwezig als er sprake is van ‘competentheid’, ‘welwillendheid’, ‘integriteit’ en ‘voorspelbaarheid’.

De samenwerkende partijen in ‘Social Partnerships in de Zorg’ zijn, op één respondent na, allemaal tevreden over de integriteit van de andere partijen. Alle afspraken lijken nagekomen. Niet iedereen is echter tevreden over de voorspelbaarheid van de andere partijen. Net zoals bij het ‘Businessplan Leren en Werken’ heeft dit ook weer te maken met externe factoren zoals bezuinigingen en ontwikkelingen. Enkele respondenten zijn onzeker of deze ontwikkelingen het gedrag van de partijen zal beïnvloeden. Op de vraag of er vertrouwen is dat de partijen iets voor elkaar willen betekenen is het antwoord bij vrijwel iedereen ‘ja’. Enkel de afwachtende houding van de partijen wordt nog benoemd. En daarbij vermelden de respondenten dat de zorginstellingen die niet meer betrokken zijn bij de Social Partnership, niet zonder reden zijn vertrokken. Zij zagen er geen belang in en hadden niet de welwillendheid om wat voor de andere partijen te betekenen.

Over de competentheid van de partijen zijn er veel verschillende meningen. Het Werkplein zou liever mensen van hogerop willen zien bij de zorginstellingen, omdat zij meer beslissingen kunnen nemen. Dat neemt echter niet weg dat ze tevreden zijn over de competentheid van de personen die nu opereren in het samenwerkingsverband. De zorginstellingen zijn minder te spreken over de competentheid van het Werkplein. Volgens enkele werkgevers zijn de betrokken personen vanuit het Werkplein in de Social Partnerships niet goed geïnformeerd over de financiële zaken, de kennis van de inhoud van hun eigen ‘kaartenbakken’ en weten ze niet precies wat de verschillende niveaus in de zorg inhouden. Tevens moeten ze volgens een enkeling beter laten zien wat ze kunnen betekenen voor de zorginstellingen.

‘Ik wil een partij spreken die beter geïnformeerd is over de mogelijkheden en beperkingen dan zij op dit moment zijn.’ (Hoofd opleiding&arbo, Zorginstelling 1)

‘Ze weten niet goed welke niveaus ze hebben. Wat de niveaus zijn waar je het over hebt. Wat is nu werkelijk het verschil tussen een verzorgende en verpleegkundige? [...] Als je er niet iets beter in zit, hoe kan je dan de selectie gaan doen? Je moet je dus eerst heel goed verdiepen. Wat voor mensen zit er in de bakken van de gemeente en het UWV?’ (Coördinator werkgelegenheidsprojecten, Zorginstelling 2)

Maar het gebrek aan competentheid is niet altijd het gevolg van persoonlijk disfunctioneren. Enkele keren wordt benoemd dat niet altijd de personen, maar de organisatie (het Werkplein) -met haar grootte en vorm- verantwoordelijk is voor het gebrek aan competentie.

‘Ik denk dat de mensen best weleens competent zouden kunnen zijn, dat de organisatievorm dat lastig maakt. En dat merk ik ook wel een beetje aan de contacten via de Social Partnerships over en weer.’ (Hoofd opleiding&arbo, Zorginstelling 1)

Externe afhankelijkheid

Het is voor een organisatie, zoals het Werkplein, belangrijk om externe afhankelijkheid zoveel mogelijk te vermijden. Er zijn drie indicatoren die de afhankelijkheid van het Werkplein van de

middelen van andere organisaties bepalen: het belang voor de middelen, de aanwezige alternatieven en de mate van controle (Pfeffer, 2003). In het kader van Social Partnerships in de Zorg wil het Werkplein als resultaat meer draagvlak creëren bij de werkgevers en vooral een leerwerkarrangement starten. Er zijn echter geen specifieke doelstellingen vastgelegd voor dit project. De middelen waar het in dit onderzoek om gaat zijn de leerwerkplekken (bij de zorginstellingen), de leerlingen (bij het Werkplein), informatie en kennis en financiële middelen.

Het Werkplein lijkt het meeste belang te hebben bij de (beschikbare) leerwerkplekken van de zorginstellingen. Zonder deze leerwerkplekken kan er ook geen leerwerkarrangement vanuit het Werkplein starten. Daarnaast is het voor het Werkplein ook belangrijk om informatie te verkrijgen over de motieven en eisen van werkgevers om wel of niet leerwerkplekken beschikbaar te stellen.

'Jawel het is voor ons belangrijk dat er informatie en kennis wordt uitgewisseld want dan weet je hoe het werkt en wat er leeft en hoe je iets kan ombuigen. Blijkbaar leeft het geld heel erg en dan is het zoeken naar een oplossing.' (Vertegenwoordiger 1, gemeente Groningen)

Meerdere partijen stellen dat de zorginstellingen eigenlijk helemaal geen belangen hebben met het samenwerken met het Werkplein. Volgens de zorginstellingen is het Werkplein niet per se nodig en hebben ze ook alternatieven voorhanden om hun eigen doelstellingen - zoals zorg verlenen en arbeidsplaatsen opvullen- te bereiken.

'Nee we hebben het Werkplein niet nodig. Nou het maakt het financieel wel wat gemakkelijker. Maar je kan ook andere keuzes maken. [...] Nee we hebben ze niet per se nodig. Soms gooi je kleine vissen uit om grote vissen te vangen.' (Hoofd opleiding &ontwikkeling, zorginstelling 3)

'Nou je hebt gewoon de werklozen nodig. Dat is toch wel een hele belangrijke doelgroep. Maar per se. Kijk wat je natuurlijk ook kan doen als je echt zegt van goh we gaan met andere zorginstellingen samenwerken dan kan je natuurlijk ook zelf gaan werven door campagnes of iets. Dus per se nodig hebben?' (P&O medewerker, Zorginstelling 2)

Toch blijven de werkgevers voorzichtig met het geheel afhouden van het Werkplein. Zij hebben het Werkplein niet nodig om hun belangrijkste doelstelling (zorg verlenen) te bereiken, maar kunnen het Werkplein wel goed gebruiken om doelstellingen te behalen in de trant van imagoverbetering, een aantrekkelijke werkgever zijn en een maatschappelijke visie hanteren. Ook de uitwisseling van kennis en informatie tussen de zorginstellingen wordt als belang gezien. En daarbij is er ook het financiële voordeel, dat het Werkplein kan bieden. Zorginstellingen hebben het Werkplein (nog) niet nodig omdat ze (nog) geen personeelstekorten ervaren. Zodra die er wel zijn, hebben ze naar verwachting wel belang bij een samenwerking met het Werkplein en dus belang bij de werkzoekenden in hun bestanden (de kaartenbakken). Dat is ook een reden dat teruggetrokken zorginstellingen wel contact willen blijven houden met de Social Partnership.

'[...] En je moet eigenlijk ook vooruit denken want ja op het ogenblik dat jij leerlingen nodig hebt, daar gaat natuurlijk tijd overheen want je moet natuurlijk opleiden. Dus als je ze nu nodig hebt, dan ben je eigenlijk al te laat want je had drie jaar geleden moeten beginnen.' (P&O medewerker, Zorginstelling 2)

'[...] een samenwerking met het werkplein zorgt dat het financieel voor ons goedkoper wordt. Omdat zij ook een aantal stutten. Dus op financieel vlak is dat een voordeel. En daarnaast heb je dan imago enzo.' (Hoofd opleiding & ontwikkeling, Zorginstelling 3)

Omdat de zorginstellingen het Werkplein niet per se nodig lijkt te hebben, hebben zij de controle in handen. De twee overgebleven werkgevers stellen duidelijke eisen aan het Werkplein. Zij moeten een goed voorschakeltraject houden, goede begeleiding geven, een paar maanden uitkering doorbetalen aan de deelnemers en ook een uitgebreid selectieproces houden waarbij er alleen geschikte kandidaten mee mogen doen die potentie hebben om door te stromen naar niveau 3. Als het Werkplein aan deze voorwaarden voldoet willen ze meedoen met het traject en meerdere leerwerkplekken beschikbaar stellen (als het bestuur daar tenminste ook mee instemt).

'Want er zijn genoeg mensen die gewoon niet kunnen opgeleid worden voor niveau 3. En dat moet je eigenlijk aan het begin moet je dat al duidelijk hebben. Zij kunnen ons helpen met het selectieproces.' (Directeur concern HRM, Zorginstelling 3)

Ondertussen probeert het Werkplein de controle in eigen handen te houden doordat zij de financiële middelen in handen hebben en niet al te open te zijn over wat ze nog ter beschikking heeft. Het traject moet volgens het Werkplein (zoveel mogelijk) subsidie onafhankelijk zijn en dus niet lijken op de bestaande re-integratie trajecten. Zo proberen ze ervoor te zorgen dat het project duurzaam is en voortgezet kan worden. Ook stellen ze de eis aan de werkgevers dat zij een baangarantie afgeven.

'Er zijn altijd wel wat subsidiemaatregelen waar we mee kunnen stoeien. Maar ik wil eigenlijk dat dit een continu proces wordt, dus ook volgend jaar als er misschien helemaal geen subsidies meer zijn. En dat is mijn insteek.[...] We hopen dat we een keer gaan starten maar dat heb je niet zelf in de hand he, of we moeten alles financieren, maar dat gaan we niet doen.' (Vertegenwoordiger 2, UWV WERKbedrijf)

Een andere manier waarmee het Werkplein de controle in handen wil houden is de betrokkenheid van ROC's bij de Social Partnership. Zij betrekken de ROC's bewust pas op het laatste moment bij het project zodat zij niet teveel inbreng in de inhoud van het traject hebben.

'[...] Nee, nou ja zij horen er natuurlijk wel bij want ze zijn opleider. Maar ze beslissen niet mee, ze hebben een ondersteunende rol. Tenminste, zij zullen er wel heel anders over denken.' (Vertegenwoordiger 2, UWV WERKbedrijf)

Het Werkplein houdt evenals de zorginstellingen bewust controle over de toewijzing van middelen. De vraag is of het Werkplein ook alternatieven heeft om aan de middelen (de leerwerkbanen) te komen. De vijf zorginstellingen die het Werkplein heeft benaderd voor Social Partnerships in de Zorg zijn allemaal groots en zij beslaan een groot deel van de intramurale zorgsector in de provincie Groningen. Het Werkplein heeft nog alternatieven door andere (kleinere) intramurale zorginstellingen te benaderen of wellicht de intramurale zorg samen te voegen met de extramurale zorg. Zoals een respondent van het Werkplein aangeeft: 'Als het niet lukt om in deze vorm een groep te starten dan zoeken we naar andere mogelijkheden'.

5. Conclusies

In deze scriptie is er zowel inhoudelijk als organisatorisch naar leerwerktrajecten gekeken. Er is onderzocht of de betrokken partijen het belang inzien van de combinatie ‘leren en werken’ en in hoeverre er personeelstekorten in de zorg worden verwacht. Zien alle partijen wel het belang in om leerwerktrajecten te realiseren vanuit het Werkplein om deze (verwachte) personeelstekorten te bestrijden? Daarnaast is onderzocht of de organisaties optimaal samenwerken om de leerwerktrajecten in de zorg voor jongeren te (kunnen) realiseren. Het gaat hier om drie verschillende samenwerkingsverbanden (zie: §1.4). Vanuit de analyse van de semi-gestructureerde interviews kunnen voorzichtige conclusies getrokken worden. In deze paragraaf zal eerst antwoord worden gegeven op de eerste onderzoeksvraag (§5.1) en vervolgens op de tweede onderzoeksvraag (§5.2).

§5.1 Conclusie onderzoeksvraag 1

In deze paragraaf zal de eerste onderzoeksvraag beantwoord worden (zie: §2.3). Om een antwoord te kunnen geven zijn drie zaken belangrijk: Leerwerktrajecten moeten geschikt bevonden worden voor jongeren, de partijen moeten personeelstekorten in de zorg opmerken of verwachten en de partijen moeten het belang inzien van de combinatie ‘leren en werken’ (om in te zetten in de vorm van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein).

Ten eerste kan er zonder twijfel gezegd worden dat leerwerktrajecten zowel geschikt bevonden worden voor jongeren als voor ouderen. Laaggeschoolde werklozen (op niveau 1 en 2) hebben wel minder kansen in de zorg. Ten tweede worden personeelstekorten in de zorg niet opgemerkt of verwacht door de zorginstellingen. Terughoudendheid vanuit de werkgevers voor het beschikbaar stellen van leerwerkplekken is daar grotendeels het gevolg van. Ook financiële aspecten zorgen voor terughoudendheid bij de zorginstellingen. Tot slot zien alle partijen het belang in van ‘leren en werken’ maar hoeft dit niet per se ten goede te komen aan het realiseren van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein. ‘Leren en werken’ is een goed middel, maar het wordt door werkgevers in de zorg voornamelijk gezien als goed middel om intern in te zetten. Als er al in zee wordt gegaan met het Werkplein is dat voornamelijk omdat de zorginstellingen een maatschappelijke visie hanteren en een aantrekkelijke werkgever willen zijn. Of het moet gepaard gaan met aantrekkelijke randvoorwaarden zoals een goed selectieproces en voorschakeltraject. Dit zijn aspecten waar ‘Social Partnerships in de Zorg’ rekening mee heeft gehouden (zie: §5.2). Zodra personeelstekorten in de zorg wél worden opgemerkt of verwacht, zullen werkgevers wellicht sneller leerwerkplekken voor werklozen vanuit het Werkplein beschikbaar stellen.

Op de eerste onderzoeksvraag kan een antwoord worden gegeven dat de betrokken partijen weinig belang zien in leerwerktrajecten om jeugdwerkloosheid en verwachte personeelstekorten in de zorg te bestrijden. De meeste betrokken partijen zien wel het belang in van ‘leren en werken’. Ook zorginstellingen zien dit, maar zij zien niet het belang in van de toepassing van ‘leren en werken’ om

jeugdwerkloosheid te bestrijden en werkzoekenden een plek te geven door middel van het inzetten van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein. Ook zien zij niet het belang in van ‘leren en werken’ om verwachte personeelstekorten in de zorg te bestrijden. Deze tekorten worden namelijk niet verwacht of opgemerkt. Zorginstellingen zijn onzeker over de (verwachte) personeelstekorten in hun eigen zorginstelling. Zij weten niet wat ze moeten verwachten, veelal omdat ze geen strategisch personeelsbeleid voeren. Daarnaast lijkt het belang van ‘leren en werken’ bij het Werkplein ook niet groot te zijn. Het Werkplein geeft minder prioriteit aan de sectie ‘leren en werken’ dan aan grote ‘projecten’ zoals het ‘Actieplan Jeugdwerkloosheid’.

§5.2 Conclusie onderzoeksvraag 2

In deze paragraaf zal er een antwoord worden gegeven op de tweede onderzoeksvraag (zie: §2.3).

Er zijn drie belangrijke samenwerkingsverbanden vanuit het Werkplein te onderscheiden die zich bezighouden met leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg (zie: §1.4). Omdat het samenwerkingsverband ‘Regionaal Samenwerkingsplan Zorg&Welzijn’ geen bijdrage gaat leveren aan het realiseren van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein (omdat Social Partnerships in de Zorg deze rol overgenomen lijkt te hebben) zijn conclusies ook niet op dit samenwerkingsverband gebaseerd.

Een goede samenwerking is gebaat bij een goede samenwerkingsstructuur, goede communicatie en vast vertrouwen. Daarnaast is het voor het Werkplein belangrijk dat ze zo weinig mogelijk extern afhankelijk zijn, zodat de onzekerheid in de organisatie (voor het bereiken van resultaten) zo laag mogelijk is. Concluderend kan gezegd worden dat in beide samenwerkingsverbanden problemen aanwijsbaar zijn in de samenwerkingsstructuur, de communicatie en het vaste vertrouwen. Dit lijkt een optimale samenwerking - en daardoor het realiseren van leerwerktrajecten (in de zorg voor jongeren) - in de weg te staan. Belangrijkste problemen zijn:

- Het (grotendeels) ontbreken van een werkgeversbenadering binnen het Businessplan.
- Traagheid (door complexiteit en dubbelzinnigheid) in beide samenwerkingsverbanden. Het Werkplein zou hier een duidelijkere coördinerende rol in moeten nemen.
- Weinig vertrouwen in de competenties van het Werkplein, zowel als organisatie, als personen (voornamelijk opgemerkt bij Social Partnerships in de Zorg)

Tevens is het Werkplein in beide samenwerkingsverbanden extern afhankelijk van de middelen van andere organisaties. Deze afhankelijkheidsgraad is niet hoog maar het kan wel onzekerheden opleveren voor het Werkplein.

Het lijkt alsof het Werkplein binnen het Businessplan niet streeft naar een ‘goed’ resultaat in de vorm van het realiseren van leerwerktrajecten. Ook leidt het niet tot meer onzekerheid bij het Werkplein als dit resultaat niet behaald wordt (omdat er hoogstwaarschijnlijk geen verantwoording over de resultaten hoeft worden afgelegd). De afhankelijkheidsgraad is wel hoog als het Werkplein wél is gericht op het behalen van een goed resultaat. Ze zijn dan afhankelijk van de middelen (leerwerkplekken) die

werkgevers in het bezit hebben en van de opleidingsplekken van de ROC's. Alternatieven om deze leerwerk- en opleidingsplekken te verkrijgen zijn er voldoende, maar het is onduidelijk of deze alternatieven toereikend zijn.

In tegenstelling tot het Businessplan zijn er bij de Social Partnerships in de Zorg wél werkgevers benaderd en streeft men duidelijk naar een goed resultaat. Het Werkplein heeft een groot belang bij de leerwerkplekken van de zorginstellingen. De controle over deze middelen ligt voornamelijk bij de zorginstellingen. Ook in dit geval heeft het Werkplein wel alternatieven voorhanden (andere zorginstellingen) maar wederom is het niet verzekerd dat deze zorginstellingen medewerking verlenen.

§5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Naar aanleiding van bovenstaande gesignaleerde problemen in de samenwerking kunnen er meerdere aanbevelingen worden gedaan die in de praktijk toegepast kunnen worden. Theoretisch gezien zijn dit oplossingen voor de problemen maar het blijft onzeker in hoeverre deze toepasbaar zijn in de praktijk.

Aanbeveling 1: Informatievoorziening

De ondervraagde zorginstellingen hebben (veelal) geen zicht op de (verwachte) personeelstekorten in de zorg - en in hun eigen zorginstelling - en geen vertrouwen in de berichtgeving hierover. Het Werkplein zou deze onzekerheid weg moeten nemen zodat zorginstellingen sneller en gerichter beslissingen kunnen nemen over het beschikbaar stellen van leerwerkplekken. Als het Werkplein dit wil bereiken moeten ze zelf goed beslagen ten ijs komen en informatie kunnen geven over (verwachte) personeelstekorten in de zorginstellingen. Kenniscentra hebben hier handige instrumenten voor ontwikkeld (of zijn deze nog aan het ontwikkelen) waarmee zorginstellingen strategisch personeelsmanagement kunnen toepassen. Deze instrumenten zouden wellicht kunnen worden ingezet binnen de Social Partnerships in de Zorg om onzekerheid bij zorginstellingen te verminderen en ze sneller over de streep te trekken om leerwerkplekken beschikbaar te stellen (mits uitwijst dat er in hun zorginstelling personeelstekorten worden verwacht op bepaalde niveaus). Hierover zouden afspraken moeten worden gemaakt met de betrokken kenniscentra.

Aanbeveling 2: Coördinatie

Zowel in 'Social Partnerships in de Zorg' als het 'Businessplan Leren en Werken' is een goede coördinatievoering van belang om complexiteit en dubbelzinnigheid -wat leidt tot traagheid- op te vangen. In het Businessplan zou het aan te bevelen zijn deze coördinatie in handen te leggen van één persoon die het proces van de projectgroep, stuurgroep en de medewerkers van het loket managet. In dit actieve procesmanagement moeten beslissingen met elkaar verbonden worden en de verschillende partijen moeten geactiveerd worden. In de Social Partnerships in de Zorg is er vrijwel geen sprake van complexiteit en dubbelzinnigheid, toch verloopt de samenwerking soms traag. Omdat dit project niet meer van voren af aan kan starten is aan te bevelen dat het Werkplein in een volgend (vergelijkbaar)

project een duidelijkere coördinerende rol inneemt. Ook zou er van tevoren meer gecommuniceerd moeten worden over de verwachtingen van de partijen en het project (de doelen). Dit voorkomt traagheid en het schept duidelijkheid, zodat zorginstellingen meer tijd hebben om binnen hun organisatie dingen te kunnen regelen.

Aanbeveling 3: Werkgeversbenadering

Als het ‘Businessplan Leren en Werken’ meer leerwerktrajecten wil realiseren is het aan te bevelen om marktgerichter te gaan werken. De partijen moeten een duidelijk plan ontwikkelen waarin de werkgeversbenadering centraal staat en wellicht vastleggen hoe leerwerkarrangementen ontwikkeld gaan worden. Hiervoor moeten goede afspraken gemaakt worden met het ‘werkgeversteam’ van het UWV WERKbedrijf. Daarnaast moet meer duidelijkheid komen over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de verschillende betrokken organisaties.

Omdat Social Partnerships in de Zorg een dergelijk leerwerkarrangement ontwikkelt, is het wellicht een optie om het Businessplan en de Social Partnership samen te voegen of informatie met elkaar uit te laten wisselen. In dergelijke samenwerking kunnen krachten gebundeld worden. In het Businessplan zijn managers en hogere functionarissen betrokken die meer kunnen betekenen in de vorm van (informatieverstrekking over) financiën. Social Partnerships in de Zorg kan contacten met werkgevers in de zorg introduceren binnen het Businessplan.

Om meer kansen te bieden aan laaggeschoolde werklozen is het een optie om bedrijven -waar de werkzaamheden op niveau 1 en 2 in de zorg worden uitbesteed- erbij te betrekken.

Aanbeveling 4: Onzekerheid verminderen

Zoals in §2.2.5 is besproken, zijn meerdere strategieën toepasbaar om de afhankelijkheidsgraad van een organisatie (van de middelen van andere organisaties) te verlagen en hierdoor onzekerheid te verminderen. Uit de analyse is gebleken dat de afhankelijkheidsgraad van het Werkplein niet laag, maar ook niet heel hoog is te noemen. Om toch enige onzekerheid te verminderen is het mogelijk om collectieve structuren te ontwikkelen en zo een ‘negotiated environment’ te vormen. Om de strategie collectieve structuren toe te passen, moeten duidelijke afspraken worden gemaakt en overeenkomsten worden gesloten over het verkrijgen of afgeven van middelen. Binnen het Businessplan zou het Werkplein dus met alle partijen duidelijke afspraken moeten maken over de verdeling van de financiële middelen en verantwoordelijkheden. Maar nog belangrijker in dit samenwerkingsverband is het dat deze overeenkomsten worden gesloten met werkgevers. Werkgevers -al dan niet in de zorg- moeten zitting nemen in het samenwerkingsverband. Als het Werkplein een duidelijk coördinatie voert zal de steun vanuit werkgevers hoger worden, het Werkplein meer legitimiteit krijgen en een goed communicatiekanaal ontstaan. Dit zou een gunstige uitwerking kunnen hebben op de realisatie van leerwerktrajecten (voor jongeren in de zorg). In het samenwerkingsverband ‘Social Partnerships in de Zorg’ is geen sprake van een lage, maar ook niet van een hoge afhankelijkheidsgraad. Het Werkplein

past momenteel een strategie toe die eigenlijk niet geschikt is om de huidige samenwerking te verbeteren. Het Werkplein houdt bewust informatie achter over het beschikbare geld en subsidies terwijl zij wel gericht zijn op samenwerking. Openheid zou hier meer van toepassing zijn. Het creëren van een formele coördinatie kan er wellicht voor zorgen dat er meer steun komt vanuit de werkgevers voor het Werkplein en dat de legitimiteit voor het Werkplein vergroot wordt.

Ook zou het Werkplein kunnen benadrukken welke gedeelde sociale normen aanwezig zijn binnen het samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld het belang dat iedereen hecht aan de combinatie 'leren en werken' of een gedeelde maatschappelijke visie om jeugdwerkloosheid terug te dringen. Door deze sociale normen te benadrukken kan het vertrouwen in de samenwerking toenemen.

§5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek heb ik met drie (grote) zorginstellingen gesproken. Het zou aan te bevelen zijn om met meer werkgevers in de zorg te spreken om nog betrouwbaardere uitspraken te kunnen doen en conclusies te kunnen trekken. Wanneer meer zorginstellingen worden geïnterviewd zal dat een beter beeld geven over de huidige situatie, mogelijkheden en beperkingen in de zorgsector.

Dit onderzoek is uitgevoerd in Groningen. Het 'Project Leren en Werken' - met de bijbehorende leerwerkloketten - is van start gegaan bij veel Werkpleinen in Nederland. Een vergelijkend onderzoek tussen deze Werkpleinen zou andere resultaten op kunnen leveren. Het zou interessant zijn om te kijken hoe zij het 'Project Leren en Werken' (de loketten en het realiseren van duale trajecten) hebben geïmplementeerd en doorgezet. Gaan zij met dezelfde problemen gemoeid of hebben zij methoden ontwikkeld om hier mee om te gaan? Daarnaast zou het interessant zijn om te kijken hoe wordt ingespeeld op de inzet van EVC's (zie: Bijlage 1 'Begrippenlijst'). In dit onderzoek is de implementatie van EVC's weggelaten in verband met de beschikbare tijd en scope van de thesis.

Als laatste zijn er nog aspecten waar onduidelijkheid over bestaat. Het is in deze thesis niet onderzocht in hoeverre de werkgeversbenadering plaatsvindt en het contact tussen het werkgeversteam en de betrokkenen vanuit het Businessplan eruitziet. Dit zou beter onderzocht kunnen worden. Daarnaast bestaat er nog onduidelijkheid over de financiële aspecten rondom het 'leren en werken'. Hoe worden de financiën verdeeld en aan wie moet er verantwoording worden afgelegd over de inzet hiervan? Het is bijvoorbeeld onduidelijk of het Werkplein wordt afgerekend op tegenvallende resultaten. Als dit niet gebeurt zou dat een goede verklaring kunnen zijn voor de geringe realisatie van leerwerktrajecten vanuit het Werkplein. Deze aspecten zouden beter onderzocht moeten worden.

§5.5 Reflectie

In dit onderzoek zijn meerdere samenwerkingsverbanden onderzocht waarvan ik van tevoren had gedacht dat zij met elkaar in verband zouden staan. Dit bleek niet zo te zijn. Met dit onderzoek heb ik in kaart gebracht welke samenwerkingsverbanden ik heb opgemerkt. Hiermee heb ik een zo compleet mogelijk beeld getracht te creëren hoe het Werkplein leerwerktrajecten realiseert, maar omdat ik me

niet specifiek heb gericht op één samenwerkingsverband (of project) is er wellicht enige diepgang in de analyse verloren gegaan.

Daarbij wil ik ook opmerken dat op het moment dat mijn thesis gepubliceerd zal worden de situatie alweer heel anders kan zijn. Tijdens de afronding van mijn onderzoek heb ik bijvoorbeeld te horen gekregen dat de Social Partnership een andere structuur heeft gekregen met andere zorginstellingen. Ook zijn er vele ontwikkelingen gaande omtrent het 'Businessplan Leren en Werken'. Dit gezegd hebbende, wil ik benadrukken dat deze thesis een vrij negatief beeld schetst over de lopende samenwerkingsverbanden. Door te benadrukken wat beter kan – ongeacht alle goedbedoelde inspanningen – hoop ik een bijdrage te leveren aan het verbeteren van deze samenwerkingsverbanden en dus het behalen de doelstellingen over het aantal te realiseren leerwerktrajecten in de zorg.

6. Literatuurlijst

- Boeije, H., Hart, H., 't, Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Brinkman, I.E. (2003). *Van tegenwerking naar samenwerking. Externe technologische samenwerking bij OCE*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Bruijn, J.A. en Heuvelhof, E.F. (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Calibris. (2006). *Landelijke rapportage Zorg. Arbeidsmarkt-, opleidings-, en BPV-analyse*. Bunnik: Calibris (Kenniscentrum voor leren in de praktijk in Zorg, Welzijn en Sport).
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). *Statline*. Geraadpleegd op 11 maart 2011 op: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71738NED&D1=6,11,31,33&D2=a&D3=1&D4=0&D5=6,11,16,21,26,31,36,41,46,51&HDR=T,G1&STB=G3,G2,G4&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en UWV WERKbedrijf. 2011. *CBS Persbericht. Kleine daling werkloosheid*. Geraadpleegd op 18 februari 2011 op: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/66CA1695-F374-4F37-BF5B-D87223577196/0/pb11n013.pdf>
- Commissie arbeidsparticipatie. (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Geraadpleegd op 2 februari 2011 op: http://www.raadwerkinkomen.nl/nl-NL/Datasources/Signalen/1892/Naar_een_toekomst_die_werkt__advies_Commissie_Arbeidsparticipatie
- Engelen, E. Hemerijck, A. Trommel, W. (2007). *Van sociale bescherming naar sociale investering: zoektocht naar een andere verzorgingsstaat*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Europese Commissie. (2011). *Lissabondoelstellingen 2020*. Geraadpleegd op 10 februari 2011 op: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_en.htm
- Gemeente Groningen e.a. (2009). *Werk in Zicht. Regionaal Actieplan Jeugdwerkloosheid Groningen*.
- Hemerijck, A. (2007). Contingente convergentie. de doorontwikkeling van de Europese verzorgingsstaat. In: Engelen, E. e.a. (red.) *Van sociale bescherming naar sociale investering: zoektocht naar een andere verzorgingsstaat* (pp83-125). Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Huxham, C. en Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the membership of Collaboration. *Human Relations*, 53. 771-806.
- Jarvis, P. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning: lifelong learning and the learning society*. London: Routledge
- Klijn, E. Teisman, G. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: an analysis of dutch cases. *Public Money & Management*, July 2003. 1-9.
- Klijn, E. Twist, M. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland. *M&O*, 3. 156-170.
- Koning, J. Gelderblom, A. Zandvliet, K. e.a. (2004). *Werkt scholing voor werklozen?* Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen (RWI).

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). 2011a. *Aanval op schooluitval*. Geraadpleegd op 26 februari 2011 op: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanval-op-schooluitval/startkwalificatie>).
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). 2011b. *VSV-Verkenner*. Geraadpleegd op 27 februari 2011 op: <http://www.vsvverkenner.nl/index.php>.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). 2011c. *Feiten en cijfers schooluitval*. Geraadpleegd op 27 februari 2011 op: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanval-op-schooluitval/feiten-en-cijfers-schooluitval>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). 2011d. *Aanpak op schooluitval*. Geraadpleegd op 27 februari 2011 op: http://www.aanvalopschooluitval.nl/vervolg.php?h_id=10
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). 2009. *Actieplan Jeugdwerkloosheid*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Osborne, D. Gaebler, T. (1993). *Reinventing government; how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume.
- Pfeffer, J. Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Pollitt, C. Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: a comparative analysis*. New York: Oxford university press
- Projectdirectie Leren en Werken. (2009). *Tijdelijke stimuleringsregeling leren en werken 2009*. Geraadpleegd op 24 mei 2011 op: <http://project.lerenenwerken.nl/stimuleringsregelingen/383-tijdelijke-stimuleringsregeling-leren-en-werken-voor-werkende-jongeren-zonder-startkwalificatie-werkzoekenden-en-met-werkloosheid-bedreigden>
- Koning, J. Gelderblom, A. Zandvliet, K. Blanken, R. (2004). *Werkt scholing voor werklozen?* Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen (RWI).
- Regioplus. Stuurgroep Onderzoek en Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. (2009). *Regioportret Zorg en Welzijn Groningen*. Utrecht: Prismant
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political studies*, XLIV, 652-667.
- Scholt, E. Dekkers, L. Ketelaar, H. (2010). *4xL: Lang Leve Leren Laagopgeleiden*. 's-Hertogenbosch: PSW. 's-Hertogenbosch: Mee&Ander. Rapport 2121 3.
- Scholtes, E. (2007). Vertrouwen in de gele wereld. in: M. Dubbeldam, e.a. (red.) *De passie van de professional: besturing van veranderingsprocessen* (pp161-172). Assen: Koninklijke van Gorcum.

- Taylor-Gooby, P. (2004). *New risks, new welfare: the transformation of the European Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Teisman, G.R. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde: over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service.
- UWV WERKbedrijf en COLO. (2011). *Februari 2011: Basiscijfers Jeugd. Van de jeugdwerkloosheid, stageplaatsen- en leerbanenmarkt regio Groningen*.
- Van der Velde, F. Van der Windt, W. (2010). *De lange termijn vraag naar en het aanbod van personeel in de zorg*. Prismant: Utrecht.
- Vangen, S. Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative relations: Building trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of applied behavioral Science*, 39. 5-31.
- Wain, K. (2000). The learning society: postmodern politics. *International journal of lifelong education*. Volume 19. No 1. 36-53
- Werkplein Groningen. (2010) *Businessplan loket leren en werken Groningen. Samenwerkingsverband leren en werken Provincie Groningen*.
- Windt, W. Smeets, R. Arnold, E. (2009a). *Regiomarge. De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2009-2013*. Utrecht: Prismant.
- Windt, W. Velde, F. Kwartel, A. (2009b). *Arbeid in Zorg en Welzijn. Stand van zaken en vooruitblik voor de sector Zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang*. Utrecht: Prismant.
- ZIP zorginnovatieplatform. (2005). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*. Geraadpleegd op 18 februari 2011 op: http://zorginnovatieplatform.nl/upload/file/ZIP_Zorg_voor_mensen-mensen_voor_de_zorg.pdf

7. Bijlagen

Bijlage 1: Begrippenlijst

- *Werkplein Groningen*

Het Werkplein in Groningen is een ‘samenwerkingsverband’ tussen het UWV WERKbedrijf en de Gemeentelijke dienst Sociale Zaken en Werk. (SOZAWE). Het UWV WERKbedrijf is een divisie binnen het UWV (Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen). Het UWV verzorgt de uitvoering van werknemersverzekeringen, arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Taken van het UWV WERKbedrijf zijn arbeidsbemiddeling en re-integratie. In Samenwerking met de gemeentelijke dienst SOZAWE wil het UWV WERKbedrijf zoveel mogelijk mensen aan het werk helpen en is het een trefpunt voor werkgevers en werkzoekenden. (UWV, 2011)

- *Betrokken partijen*

Naast het Werkplein zijn er verschillende partijen relevant binnen het beleid van jongeren, leerwerktrajecten en de zorg in Groningen. Zowel ROC's, kenniscentra en verschillende (intramurale) zorginstellingen spelen een rol binnen de realisatie van leerwerktrajecten voor jongeren in de zorg.

- *Jongeren*

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de jongeren die worden besproken in het Regionaal Actieplan Jeugdwerkloosheid: ‘Werk in Zicht’. Hierbij gaat men uit van jongeren van 15 t/m 26 jaar. Terwijl het landelijke actieplan een plan heeft opgezet voor jongeren van 18 t/m 26 jaar. (Gemeente Groningen, 2009).

- *Leerwerktrajecten*

Een leerwerktraject is een leerweg waarbij er doorgaans vier dagen in de week wordt gewerkt bij een erkend leerwerkbedrijf en één dag in de week een bijpassende opleiding wordt gevolgd bij een opleidingscentrum. Een leerwerktraject wordt ook wel leerwerkbaan, duaal traject of een leerbaan genoemd. In het MBO (Middelbaar Beroeps Onderwijs) gebruiken ze de term BBL (BeroepsBegeleidende Leerweg) voor een leerwerktraject. In deze thesis wordt er ook gesproken over leerwerkarrangementen. Hiermee wordt een groep BBL'ers bedoeld die (gezamenlijk) start in een leerwerkbaan.

- *BOL (BeroepsOpleidende Leerweg)*

Een BOL-traject is geen leerwerktraject zoals BBL maar een stage waarbij het opleidingsdeel groter is dan het praktijkgedeelte. Hierbij kan er een stagevergoeding worden afgegeven aan de leerling maar dat is niet verplicht. Het Werkplein Groningen kan werkzoekenden naar een BOL-traject verwijzen.

- *EVC's*

Een EVC is het Erkennen van Verworven Competenties. Het is een ervaringscertificaat die aangeeft welke kennis en ervaring een persoon heeft opgedaan. Het certificaat geeft snel aan welk niveau iemand heeft en kan vrijstellingen geven voor opleidingen. Het is een aanvulling op diploma's en het cv dat iemand al in bezit heeft. Een EVC kan iemand helpen om snel een baan te vinden. Behalve leerwerkbanen heeft het Werkplein ook doelstellingen opgesteld over het aantal te realiseren EVC's. In deze thesis komen EVC's echter niet ter sprake omdat dit niet binnen de scope van het onderzoek past.

- *Zorgsector*

De zorgsector omvat vele aspecten. Het is belangrijk deze niet te verwarren met de welzijnssector. De zorgsector is onderverdeeld in intramurale en extramurale zorg. Extramurale zorg is de zorg die wordt verleend in de eigen omgeving van de patiënt. Intramurale zorg is de zorg waarbij een patiënt langer dan 24 uur ergens verblijft en daarbij wordt verpleegd, verzorgd en/of behandeld. In dit onderzoek wordt er gericht op de organisaties die intramurale zorg verlenen. Deze kan in ziekenhuizen plaatsvinden of in verpleeg- en verzorgingshuizen.

Bijlage 2: Lijst van afkortingen

BBL = BeroepsBegeleidende Leerweg

BOL= BeroepsOpleidende Leerweg

EVC = Ervaringscertificaat of 'Erkenning Verworven Competenties'

UWV = Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen

ROC = Regionaal OpleidingenCentrum

MBO = Middelbaar BeroepsOnderwijs

Bijlage 3: Overzicht gehouden interviews

Geïnterviewde	Duur (minuten)	Datum (2011)
Leidinggevende arbeidsmarkt& onderwijs, kenniscentrum en werkgeversorganisatie X	90:28	Wo 20 april
Projectontwikkelaar arbeidsparticipatie, ROC 2	67:56	Di 26 april
Senior beleidsadviseur, ROC1	82:46	Di 26 april
Vertegenwoordiger 2, UWV WERKbedrijf	87:51	Do 28 april
P&O medewerker, zorginstelling 2	56:44	Di 3 mei
Hoofd opleiding&arbo, zorginstelling 1	90:32	Wo 4 mei
Hoofd loopbaan&mobiliteit, kenniscentrum en werkgeversorganisatie X	62:41	Di 10 mei
Directeur concern HRM, zorginstelling 3	50:33	Di 10 mei
Bedrijfsadviseur, kenniscentrum X	71:16	Do 12 mei
Coördinator werkgelegenheidsprojecten, zorginstelling 2	69:43	Ma 16 mei
Hoofd opleiding &ontwikkeling, zorginstelling 3	55:43	Di 17 mei
Vertegenwoordiger 1, gemeente Groningen	120:41	Do 19 mei
Regiodirecteur, ROC2	48:54	Do 19 mei
Vertegenwoordiger 1, UWV WERKbedrijf	40:12	Ma 23 mei
Vertegenwoordiger 2, gemeente Groningen (<i>correspondentie mail</i>)	n.v.t	n.v.t

Bijlage 4: Topiclijsten interviews

Onderstaande (drie) vragenlijsten zijn gebruikt tijdens de semi-gestructureerde interviews. De vragen zijn niet letterlijk in deze volgorde en op deze manier gesteld, maar dienden als leidraad tijdens de interviews. Dit had tot gevolg dat elk interview een geheel eigen structuur heeft gekregen, waarin thema's wel aan de orde zijn gekomen maar niet in een vaste volgorde.

De lengte van het interview is ongeveer 60 minuten.

Met toestemming van de geïnterviewde wordt het interview met audio-apparatuur opgenomen.

Met toestemming van de geïnterviewde wordt het interview (geanonimiseerd) gepubliceerd

De inhoud van het interview zal ongeveer onderstaande thema's en vragen omvatten.

Topiclijst Werkplein

Vooraf:

- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Korte uitleg over het onderzoek
- Toestemming vragen om het interview op te nemen
- De geïnterviewde op de hoogte stellen dat er geanonimiseerd wordt in het uiteindelijke verslag

Algemeen:

- Uw functie in uw organisatie is ... Klopt dit?
- Hoe zou u uw functie willen omschrijven?
- Bij welke samenwerkingsverbanden/projecten mbt leren en werken (en de zorg), bent u betrokken?
- Hoe zou u uw rol/relatie omschrijven in de samenwerking
- Wat is uw algemene mening over de kwaliteit van samenwerking met andere relevante partijen (ROC's, kenniscentra, werkgevers)?

Het belang van leerwerktrajecten

- Ziet u het belang in van de combinatie leren en werken? Waarom wel/niet? Wat is dit belang dan?
- Uit gegevens blijkt dat in 2010 de doelstelling mbt gerealiseerde leerwerktrajecten niet behaald zijn. Waarom zijn er, volgens u, tot op heden nog maar weinig leerwerktrajecten gerealiseerd vanuit het Werkplein? Wat wordt er gedaan om dit wel te verwezenlijken?
- In hoeverre verwacht u en uw organisatie dat er een tekort aan personeel in de zorg zal ontstaan?
- Waarom zijn er tot nu toe geen (of weinig) leerwerktrajecten in de zorg gerealiseerd?
- Hebben jullie zicht op het aantal werkloze jongeren dat in de zorg wil gaan werken?
- Wat denkt u dat de werkgevers (zorginstellingen) kan tegenhouden om leerwerkplekken beschikbaar te stellen of niet mee te willen werken?
- In hoeverre kan samenwerking met andere partijen er in bijdragen om de leerwerktrajecten in de zorg te realiseren?
- Momenteel wordt er met meerdere partijen, zoals ROC's, kenniscentra, werkgevers (zorginstellingen) samengewerkt omwille van leerwerktrajecten (zowel in de zorg als elders), klopt dit?
- Bij welke samenwerkingsverband(en) bent u betrokken? > businessplan, social partnerships, regionaal samenwerkingsplan,
> als er actieplan jeugdwerkloosheid wordt genoemd dan vragen waarom er geen leerwerktrajecten in de zorg vanuit het actieplan zijn opgezet.

Vorbereiding:

- Zijn er duidelijke afspraken gemaakt (afzonderlijk voor elk project) voordat de samenwerking begon? Met betrekking tot:
 - o Coördinatie
 - o Communicatie
 - o Verdeling van verantwoordelijkheden

Samenwerkingsstructuur

- In welke mate bent u betrokken bij de samenwerking?
- Bent u tevreden over de samenwerkingsstructuur?
 - o Betrokken partijen: Zijn er nog partijen die u mist in de samenwerking (om de realisatie van leerwerktrajecten in de zorg voor jongeren mogelijk te maken)?
 - o De coördinatie (wie voert de coördinatie, is dit duidelijk? Heb je behoefte aan vaste coördinatie?)
 - o Aantal keren overleg
 - o Vorm van overleg (wie activeert de actoren, worden beslissingen verbonden met elkaar? En gemanoeuvreed naar interessante uitkomsten?)
 - o Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld? Is er sprake van machtsverschil?
- Waarom werkt u samen met deze partijen?
- Waarom denk je dat de andere partijen samenwerken?
- Heeft u er vertrouwen in dat samenwerking iets nuttigs gaat opleveren?
- Wat denkt u dat de samenwerking zal opleveren? En op welke termijn?
- Leidt samenwerking denkt u tot meer leerwerktrajecten in de zorgsector?
- Wat staat er nu nog niet op de agenda wat er volgens u wel op zou moeten staan?

Communicatie:

- In welke mate wordt er in de door u bij betrokken samenwerkingsverbanden gecommuniceerd en informatie gedeeld?
- Welke afspraken zijn er gemaakt?
- Hoe worden deze afspraken gemaakt? Telefonisch, via de email, face-to-face?
- Wordt er ook buiten de afspraken gecommuniceerd met de andere partijen?
- Als u communiceert met de andere partijen, krijgt u dan voldoende respons? En andersom?
- Spelen alle partijen naar uw idee open kaart?
- Worden alle actoren voldoende geactiveerd?
- Zijn alle partijen in dezelfde mate actief?

Externe afhankelijkheid

- Belangen:

Wat is de algemene (overkoepelende) doelstelling van uw organisatie?

Hoe belangrijk is het voor u en uw organisatie dat er wordt samengewerkt? (dat er informatie wordt uitgewisseld over plannen, ervaringen en kennis).

Wat is volgens uw organisatie het doel van de samenwerking?

Wat beoogt u zelf hiermee te bereiken?

Wiens verantwoordelijkheid is het volgens u om jongeren in leerwerktrajecten te laten werken? (werkgevers, werkplein of werknemers zelf?)

- Alternatieven:

Is samenwerking in deze vorm noodzakelijk om uw doelen te behalen?

(in hoeverre zijn de zorginstellingen afhankelijk van de jongeren van het Werkplein?) (in hoeverre is het Werkplein afhankelijk van de plekken die gecreëerd worden bij de zorginstellingen?) (in hoeverre zijn de ROC's afhankelijk van jongeren die een leerwerktraject volgen bij zorginstellingen en het werkplein?)

Welke alternatieven heeft u om uw doelen te behalen (leerwerktrajecten in de zorg te realiseren)? Hoe aantrekkelijk zijn deze alternatieven en hoe gemakkelijk zijn ze te verwezenlijken?

Vertrouwen

- Heeft u het vertrouwen dat de andere partijen iets voor uw organisatie kunnen betekenen?
- Heeft u het vertrouwen dat de andere partijen iets voor uw organisatie willen betekenen?
- In hoeverre hebben de organisaties een pro-actieve houding om samen te werken?
- Wordt er alleen informatie uitgewisseld wanneer daar naar gevraagd wordt door de andere partijen?
- Zijn alle gemaakte afspraken nagekomen en betekenisvol?
- Zijn alle partijen consistent in hun gedragingen?

Verbetersuggesties

- Zijn er op dit moment knelpunten in de samenwerking aanwijsbaar? Wat loopt er goed en wat loopt er minder goed?
- Heeft u suggesties hoe het beter kan?
- Heeft u nog algemene opmerkingen?

Topiclijst Werkgevers (intramurale zorginstellingen)

Vooraf:

- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Korte uitleg over het onderzoek
- Toestemming vragen om het interview op te nemen
- De geïnterviewde op de hoogte stellen dat er geanonimiseerd wordt in het uiteindelijke verslag

Algemeen:

- Uw functie bij de organisatie/het bedrijf is ... Klopt dit?
- Hoe zou u uw functie willen omschrijven?
- Bij welke samenwerkingsverbanden/projecten mbt leren en werken, bent u betrokken?
- Hoe zou u uw rol/relatie omschrijven in de samenwerking?
- Hoe zou u uw relatie willen omschrijven met het Werkplein?
- Wat is uw algemene mening over de kwaliteit van samenwerking met andere relevante partijen (ROC's, Kenniscentra, Werkplein)?

Het belang van leerwerktrajecten

- In hoeverre verwacht u en uw organisatie personeelstekorten in de zorg? En op welke termijn?
- Op welke niveaus verwacht je tekorten aan personeel. Wat wordt hier aan gedaan? > Is de samenwerking in social partnerships in de zorg een uitkomst hiervan?
- Heb je het werkplein nodig? Hoe gaat de buitenwereld (bijv. werkplein) je hierbij helpen.
- Is het belang van leren en werken (leerwerktrajecten) onder de aandacht gebracht bij u? Op welke manier?
- Ziet u het belang in van de combinatie leren en werken? Waarom wel/niet? Wat is dit belang dan?
- Waaruit blijkt dit dan? > missie/visie plannen/prestatie afspraken mensen een perspectief bieden.
- Voor werkgevers: wat houdt uw organisatie tegen om leerwerkplekken beschikbaar te stellen?
 - o Geld: wat weegt zwaarder: geld of meer zekerheid over geen tekorten in de toekomst?
 - o Geld: BOL is goedkoper dan BBL
 - o Begeleiding
 - o Inschatting productiviteit/motivatie van de leerlingen
- Wat zijn volgens u de voordelen/nadelen om leerwerkplekken beschikbaar te stellen?
- Heb je al ervaring met het werken met BBL'ers vanuit het werkplein.
- Hoe kijken de werkgevers aan tegen (wat zijn de verwachtingen van) de productiviteit en motivatie van werkloze jongeren die vanuit het Werkplein komen? Is deze verwachting anders dan werkloze jongeren die niet vanuit het Werkplein komen?
- In hoeverre zien organisaties het belang in van investeringen in de opvulling van personeel in de zorg.
- Waarom zijn er, volgens u, tot op heden nog maar weinig leerwerktrajecten gerealiseerd vanuit het Werkplein?

Voorbereiding:

- Zijn er duidelijke afspraken gemaakt (afzonderlijk voor elk project) voordat de samenwerking begon? Met betrekking tot:
 - o Coördinatie
 - o Communicatie
 - o Verantwoordelijkheid verdeling?

Samenwerkingsstructuur

- Merkt u verschil in samenwerking tussen de private en publieke partijen?
- In welke mate bent u betrokken bij de samenwerking?
- Bent u tevreden over de samenwerkingsstructuur?
 - o Betrokken partijen: Zijn er nog partijen die u mist in de samenwerking (om de realisatie van leerwerktrajecten in de zorg voor jongeren mogelijk te maken)?
 - o De coördinatie (wie voert de coördinatie, is dit duidelijk? Heb je behoefte aan vaste coördinatie?)
 - o Aantal keren overleg
 - o Vorm van overleg (wie activeert de actoren, worden beslissingen verbonden met elkaar? En gemanoeuvreed naar interessante uitkomsten?)
 - o Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld? Is er sprake van machtsverschil?
- Waarom werkt u samen met deze partijen?
- Waarom denkt u dat de andere partijen samenwerken?

- Heeft u er vertrouwen in dat samenwerking iets nuttigs voor uw organisaties gaat opleveren?
- Wat denkt u dat de samenwerking zal opleveren? En op welke termijn?
- Leidt samenwerking denkt u tot meer leerwerktrajecten in de zorgsector?
- Wat staat er nu nog niet op de agenda wat er volgens u wel op zou moeten staan?

Communicatie:

- In welke mate wordt er in de door u bij betrokken samenwerkingsverbanden gecommuniceerd en informatie gedeeld?
- Welke afspraken zijn er gemaakt?
- Hoe worden deze afspraken gemaakt? Telefonisch, via de email, face-to-face?
- Wordt er ook buiten de afspraken gecommuniceerd met de andere partijen?
- Als u communiceert met de andere partijen, krijgt u dan voldoende respons? En andersom?
- Spelen alle partijen naar uw idee open kaart?
- Worden alle actoren voldoende geactiveerd? (en zijn ze in dezelfde mate actief?)

Externe afhankelijkheid

- Belangen:

Wat is de algemene (overkoepelende) doelstelling van uw organisatie?

Hoe belangrijk is het voor uw organisatie dat er wordt samengewerkt? (dat er informatie wordt uitgewisseld over plannen, ervaringen en kennis).

Wat is volgens uw organisatie het doel van de samenwerking?

Wat beoog je zelf hiermee te bereiken? (meer kennis/informatie, leerwerktrajecten in de zorg realiseren)

Wiens verantwoordelijkheid is het volgens u om jongeren in leerwerktrajecten te laten werken? (werkgevers, werkplein of werknemers zelf?)

- Alternatieven:

Is samenwerking in deze vorm noodzakelijk om uw doelen te behalen?

(in hoeverre zijn de zorginstellingen afhankelijk van de jongeren van het Werkplein?) (in hoeverre is het Werkplein afhankelijk van de plekken die gecreëerd worden bij de zorginstellingen?) (in hoeverre zijn de ROC's afhankelijk van jongeren die een leerwerktraject volgen bij zorginstellingen en het werkplein?)

Welke alternatieven heeft u om uw doelen te behalen? (verwachte personeelstekorten in de zorg op te lossen)? Hoe aantrekkelijk zijn deze alternatieven en hoe gemakkelijk zijn ze volgens u te verwezenlijken?

Vertrouwen

- Heeft u het vertrouwen dat de andere partijen iets voor uw organisatie kunnen betekenen?
- Heeft u het vertrouwen dat de andere partijen iets voor uw organisatie willen betekenen?
- In hoeverre hebben de organisaties een pro-actieve houding om samen te werken?
- Wordt er alleen informatie uitgewisseld wanneer daar naar gevraagd wordt door de andere partijen?
- Zijn alle gemaakte afspraken nagekomen en betekenisvol?
- Zijn alle partijen consistent in hun gedragingen? (effect van politieke ontwikkelingen/bezuinigingen, uww reorganisatie)

Verbetersuggesties

- Zijn er op dit moment knelpunten in de samenwerking aanwijsbaar? Wat loopt er goed en wat loopt er minder goed?
- Heeft u suggesties hoe het beter kan?

Topiclijst Kenniscentra , mobiliteitscentra en ROC's

Vooraf:

- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Korte uitleg over het onderzoek
- Toestemming vragen om het interview op te nemen
- De geïnterviewde op de hoogte stellen dat er geanonimiseerd wordt in het uiteindelijke verslag

Algemeen:

- Uw functie bij de organisatie/het bedrijf is ... Klopt dit?
- Hoe zou u uw functie willen omschrijven?
- Bij welke samenwerkingsverbanden/projecten mbt leren en werken, de zorg en het Werkplein, bent u betrokken?
- Hoe zou u uw rol/relatie omschrijven in deze samenwerking
- Wat is uw algemene mening over de kwaliteit van samenwerking met andere relevante partijen (Werkplein, ROC's, Kenniscentra, Werkgevers)?

Het belang van leerwerktrajecten

- Ziet u het belang in van de combinatie leren en werken?
- Wat denkt u dat de werkgevers kan tegenhouden om leerwerkplekken beschikbaar te stellen of niet mee te willen werken?
- In hoeverre verwacht u en uw organisatie dat er een tekort aan personeel in de zorg zal ontstaan?
- Waarom zijn er, volgens u, tot op heden nog maar weinig leerwerktrajecten gerealiseerd vanuit het Werkplein?

Vorbereiding:

- Zijn er duidelijke afspraken gemaakt (afzonderlijk voor elk project) voordat de samenwerking begon? Met betrekking tot:
 - o Coördinatie
 - o Communicatie
 - o Verantwoordelijkheid verdeling?

Samenwerkingsstructuur

- Merkt u verschil in samenwerking tussen de private en publieke partijen?
- In welke mate bent u betrokken bij de samenwerking?
- Bent u tevreden over de samenwerkingsstructuur?
 - o Betrokken partijen: Zijn er nog partijen die u mist in de samenwerking (om de realisatie van leerwerktrajecten in de zorg voor jongeren mogelijk te maken)?
 - o De coördinatie (wie voert de coördinatie, is dit duidelijk? Heb je behoefte aan vaste coördinatie?)
 - o Aantal keren overleg
 - o Vorm van overleg (wie activeert de actoren, worden beslissingen verbonden met elkaar? En gemanoeuvereerd naar interessante uitkomsten?)
 - o Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld? Is er sprake van machtsverschil?
- Waarom werkt u samen met deze partijen?
- Waarom denk je dat de andere partijen samenwerken?
- Heeft u er vertrouwen in dat samenwerking iets nuttigs gaat opleveren?
- Wat denkt u dat de samenwerking zal opleveren? En op welke termijn?
- Leidt samenwerking denkt u tot meer leerwerktrajecten in de zorgsector?
- Wat staat er nu nog niet op de agenda wat er volgens u wel op zou moeten staan?

Communicatie:

- In welke mate wordt er in de door u bij betrokken samenwerkingsverbanden gecommuniceerd en informatie gedeeld?
- Welke afspraken zijn er gemaakt?
- Hoe worden deze afspraken gemaakt? Telefonisch, via de email, face-to-face?
- Wordt er ook buiten de afspraken gecommuniceerd met de andere partijen?
- Als u communiceert met de andere partijen, krijgt u dan voldoende respons? En andersom?
- Spelen alle partijen naar uw idee open kaart?
- Worden alle actoren voldoende geactiveerd? (zijn ze in dezelfde mate actief?)

Externe afhankelijkheid

- Belangen:

Wat is de algemene (overkoepelende) doelstelling van uw organisatie?

Hoe belangrijk is het voor uw organisatie dat er wordt samengewerkt? (dat er informatie wordt uitgewisseld over plannen, ervaringen en kennis).

Wat is volgens uw organisatie het doel van de samenwerking?

Wat beoogt u zelf hiermee te bereiken?

Waar hecht u meer waarde aan? Het maatschappelijk belang, of het maatschappelijke belang?

Wiens verantwoordelijkheid is het volgens u om jongeren in leerwerktrajecten te laten werken? (werkgevers, werkplein of werknemers zelf?)

- Alternatieven:

Is samenwerking in deze vorm noodzakelijk om uw doelen te behalen?

(in hoeverre zijn de zorginstellingen afhankelijk van de jongeren van het Werkplein?) (in hoeverre is het Werkplein afhankelijk van de plekken die gecreëerd worden bij de zorginstellingen?) (in hoeverre zijn de ROC's afhankelijk van jongeren die een leerwerktraject volgen bij zorginstellingen en het werkplein?)

Welke alternatieven heeft u om uw doelen te behalen? Hoe aantrekkelijk zijn deze alternatieven en hoe gemakkelijk zijn ze volgens u te verwezenlijken?

Vertrouwen

- Heeft u het vertrouwen dat de andere partijen iets voor uw organisatie kunnen betekenen?
- Heeft u het vertrouwen dat de andere partijen iets voor uw organisatie willen betekenen?
- In hoeverre hebben de organisaties een pro-actieve houding om samen te werken?
- Wordt er alleen informatie uitgewisseld wanneer daar naar gevraagd wordt door de andere partijen?
- Zijn alle gemaakte afspraken nagekomen en betekenisvol?
- Zijn alle partijen consistent in hun gedragingen?

Verbetersuggesties

- Zijn er op dit moment knelpunten in de samenwerking aanwijsbaar? Wat loopt er goed en wat loopt er minder goed?
- Heeft u suggesties hoe het beter kan?

Bijlage 5: Codeboom MAXQDA 10

In onderstaande figuur zijn de acht hoofdcodes te onderscheiden.

Code	Count
Code System	601
Verwachte tekorten in de zorg	49
Het belang van leren en werken	20
Zijn er kansen in de zorg?	32
Draagvlak werkgevers voor beschikbaar stellen bblplekken	79
Knelpunten en verbeteringsuggesties	21
Regionaal samenwerkingsplan zorg en welzijn	63
Businessplan leren en werken	126
Social Partnerships in de zorg	211
Sets	0

De eerste vijf hoofdcodes met subcodes zijn weergegeven in onderstaande figuur. Deze vijf hoofdcodes met de verschillende subcodes zijn van toepassing bij de algemene vragen over verwachtingen van de betrokken partijen over het optreden van personeelstekorten in de zorg, de kansen voor leerwerktrajecten in de zorg (voor laagopgeleiden) en het belang dat wordt gehecht aan ‘leren en werken’.

Code	Count
Code System	601
Verwachte tekorten in de zorg	10
niveau	18
termijn	21
Het belang van leren en werken	20
Zijn er kansen in de zorg?	6
Zijn er kansen voor jongere	20
Uitbesteding lagere baa	6
Draagvlak werkgevers voor bes	0
Wie is verantwoordelijkheid voor de instroom	6
Inschatting productiviteit en motivatie	19
wat kan ze over de streep halen?	32
Wat houdt ze tegen	22
Knelpunten en verbeteringsuggesties	14
fouten registratie werkplein	7
Regionaal samenwerkingsplan zorg en welzijn	63
Businessplan leren en werken	126
Social Partnerships in de zorg	211
Sets	0

De laatste drie codes: 'Regionaal Samenwerkingsplan zorg en welzijn', 'Businessplan leren en werken' en 'Social Partnerships in de Zorg' zijn de codes die de verschillende aspecten in de samenwerking analyseren. In onderstaande 'printscreen' van de codeboom zijn alle codes met subcodes zichtbaar van het samenwerkingsverband 'Businessplan leren en werken'. De andere twee samenwerkingsverbanden hebben dezelfde subcodes.

