

# **Eindrapportage AKO pilot Inburgering**

## **Inburgering en re-integratie in Oost-Groningen**

**Reflexieve professionals voor inburgering**





## Inhoudsopgave

|        |   |  |
|--------|---|--|
| 1.     | Uitgangssituatie van de AKO pilot Inburgering.....                  | 3  |
| 1.1.   | Werkmarkt Noord Oost Twente .....                                   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 1.2.   | Inburgering in Noord Oost Twente.....                               | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 2.     | Uitvoering van de AKO pilot Inburgering in de SUWI-keten.....       | 4  |
| 2.1.   | Samenwerking tussen de gemeenten.....                               | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 2.2.   | Inburgering vanuit het Werkplein .....                              | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 2.3.   | Vertraagde uitvoering.....  | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 2.4.   | Huidige stand van zaken .....                                       | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.     | Resultaten van de AKO pilot Inburgering.....                        | 5  |
| 3.1.   | Verbetering van de dienstverlening aan de klant.....                | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.1.1. | Resultaat .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.2.   | Integraal aanbod inburgering, re-integratie, educatie.....          | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.2.1. | Resultaat .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.3.   | Centrale uitvoering inburgering vanuit het Werkplein.....           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.3.1. | Resultaat .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.4.   | Aanpassingen in de (gemeentelijke) werkprocessen en procedures..... | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.4.1. | Resultaat .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.5.   | Informatie- en beheerssystemen, in- en externe verantwoording.....  | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.5.1. | Resultaat .....   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 3.6.   | Nederlands en interculturele communicatie op de werkvloer.....      | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 4.     | Bevindingen en conclusies.....                                      | 8  |
| 4.1.   | Externe ontwikkelingen .....  | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 4.2.   | Samenwerking tussen de ketenpartijen en tussen gemeenten.....       | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 4.3.   | Administratieve organisatie .....                                   | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 5.     | De geleerde lessen .....  | 9  |
| 6.     | Vervolg van de AKO pilot Inburgering.....                           | 12   |



## 1. Uitgangssituatie van de AKO pilot Inburgering

In de periode 2008 – 2012 wil men in Oost-Groningen het vierjarige Sociaal-economisch Ontwikkelingsprogramma realiseren (titel: *Ik doe mee in Oost-Groningen*). In dit programma slaan gemeenten, UWV WERKbedrijf,, Noorderpoortcollege (ROC), SW-bedrijven (Sociale Werkvoorziening) en werkgevers de handen ineen bij de aanpak van knelpunten en kansen op de regionale arbeidsmarkt.

Binnen dit kader is de pilot **Inburgering en re-integratie in Oost-Groningen** geplaatst. Deze pilot vormt een aanvulling op dat wat er al in gang is gezet door *Ik doe mee in Oost-Groningen* en is specifiek bedoeld om de kwaliteit van de **inburgering** op een hogere niveau te tillen. Samenwerking op het werkplein was het uitgangspunt. De verwachting was dat in de pilotperiode ongeveer 200 inburgeraars in de regio (3 werkpleinen – Veendam, Stadskanaal, Oldambt) met een inburgeringstraject zouden starten. De trajecten zijn naast het verplichte inburgeringsexamen ook en vooral gericht op uitstroom naar werk en participatie (dual traject). Een gezamenlijke inzet van de ketenpartners was hierbij van groot belang.

Dit eindrapport gaat over wat er is bereikt tijdens de pilotperiode. Het gaat over samenwerking en het belang daarvan, Dit gekoppeld aan het belang van duidelijke doelstellingen, de noodzaak om af en toe moeilijke vragen te stellen en om te durven reflecteren op je werk. Dit laatste zie ik als een plicht voor alle professionals.

Het verhaal is deels lokaal en specifiek – over individuele werkpleinen – maar het is ook een poging om inburgering binnen een breder kader te plaatsen. De diversiteit van de beschreven situaties vraagt om het plaatsen van die situaties in een breder perspectief en om een diepere analyse van het geheel.

De uitvoeringsmodellen die ik in dit rapport beschrijf zijn divers van aard. Het project was een pilot om de kwaliteit van inburgering te verbeteren. Van een pilot moet je leren en niet bang zijn om te verwoorden waar dingen anders of beter hadden gekund. Indien ik een dergelijke pilot opnieuw zou leiden, dan zou ik inderdaad veel dingen anders doen. De realiteit is complex; de realiteit van deze pilot ook. De dynamische omgeving waarin inburgering plaatsvindt, eist kritische reflectie van alle betrokkenen – van beleid, tot management tot uitvoering. Men kan niet stilstaan, want het terrein van inburgering is voortdurend in beweging. Tegelijkertijd moet er een richting gekozen worden, uitgaande van heldere en zichtbare doelstellingen, met ruimte voor aanpassingen waar nodig.

Wij hebben geprobeerd om de aandacht stevig op de inburgering te vestigen tijdens de pilot. Dat is grotendeels gelukt. Er zijn op diverse niveaus resultaten bereikt:

- Tijdens de pilot zijn werkprocessen (deels) vernieuwd. Veranderingen zijn meteen ingevoerd en opgenomen als onderdeel van de werkprocessen;
- Overlegmomenten tussen samenwerkingspartners zijn structureel geworden;
- Het gedeelde uitgangspunt is duale trajecten voor alle klanten;
- Alle inburgeraars oriënteren zich eerst op participatiemogelijkheden binnen een arbeidstrainingscentrum;
- Uitvoerende partijen zullen in de loop van 2010 (deels) werken vanuit dezelfde locatie (bijvoorbeeld het arbeidstrainingscentrum). In Veendam is dit al het geval.
- Uitgangspunt is inburgering volgens het basisschema in de bijlage.

Het opbouwen van een relatie met de klant moet de kern vormen van de dienstverlening. Maatwerk is niet hetzelfde als willekeur. Waar de doelen helder zijn en de visie gedeeld, moeten professionals de ruimte krijgen om de juiste trajecten in te zetten voor hun klanten. Deze professionals zijn niet bang om verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuzes. Zij zijn in staat om kritisch over de eigen acties na te denken, hun beslissingen te onderbouwen en te beargumenteren. Deze lijn dient verder ingezet te worden op alle werkpleinen.

In dit rapport maak ik ook gebruik van concrete klantvoorbeelden van de bij deze pilot betrokken gemeenten en hun partners. Diverse betrokkenen hebben hiermee een bijdrage geleverd aan het tot stand komen van dit rapport en de analyses daarin.

## **2. Doelen AKO pilot inburgering en re-integratie**

---

### **2.1. Integrale aanpak**

---

De volgende doelstellingen waren geformuleerd aan het begin van de pilot voor 3 werkpleinen – Veendam, Stadskanaal, Oldambt:

- Het aanbieden van een arbeidsmarktrelevant gecombineerd-duaal-inburgerings re-integratietraject.
- Het optimaliseren van de samenwerking in de keten voor de doelgroep inburgeraars (uitkeringsgerechtigden, nug-ers).
- Het bevorderen van de uitstroom van inburgeraars naar werk en/of participatie door de inzet van een integrale dienstverlening.

Uitgaande van een periode van 1 jaar (juni 2008 – juni 2009) was het de ambitie om een uitstroombestand van 80 % naar werk, maatschappelijke participatie en/of opleiding te behalen, waarbij 100 inburgeraars naar werk.

Dit betekent het inzetten van een integrale aanpak waarbij;

- er een gezamenlijk draagvlak is,
- een brede dienstverlening wordt ingezet,
- er kennis is bij de werkcoaches van de specifieke doelgroep,
- de inhoud van de taalverwerving is gekoppeld aan werk/stage,
- de arbeidstraining/stage al vroeg in het traject wordt ingezet,
- de uitstroombestanden van de inburgeraars goed in kaart zijn gebracht.

De bemiddeling naar werk moest in een eerder stadium, al tijdens het inburgeringstraject, starten. De gemiddelde inburgeraar doorloopt afhankelijk van het startniveau tijdens het inburgeringstraject een aantal fasen. Zie schema bijlage 1.

Fase 1: intake, toetsen en plaatsingsanalyse,

Fase 2: intensieve taalverwerving,

Fase 3: taalverwerving in combinatie met arbeidstraining (basisberoepscompetenties), stage en activiteiten gericht op maatschappelijke participatie,

Fase 4: examen en uitstroom.

De pilot richtte zich op fase 1 en 3.

---

### **2.2. Acties vanuit de keten**

---

Vanuit de keten zouden hiervoor de volgende acties ingezet worden;

- Elke inburgeraar heeft naast de trajectbegeleider een vaste werkcoach (werkplein). De werkcoach beschikt over specifieke deskundigheid bij de bemiddeling van allochtonen naar werk of participatie. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan het overbruggen van cultuurverschillen (Wat wordt er van een werknemer in Nederland gevraagd en hoe is dit in het land van herkomst?).
- Het arbeidsmarktpotentieel is bekend. Iedere werkcoach heeft toegang tot de systemen (ABS en Sonar). In samenwerking met de trajectbegeleider van het ROC wordt het trajectplan van de inburgeraar afgestemd op uitstroom naar werk.
- Beschikbaarheid van actuele arrangementen voor de doelgroep. Arrangementen met een koppeling van scholing met baangarantie bieden inburgeraars de mogelijkheid om na of al tijdens de inburgering een korte tijd een vakgerichte opleiding af te ronden waarbij het perspectief werk is.
- Het ROC stemt de scholing naast de verplichte inburgeringeisen af op vraag vanuit de arbeidsmarkt.
- Ondersteunende maatregelen worden vanuit het werkplein ingezet om de re-integratie optimaal te laten verlopen (training werkcoaches, doelgroepgerichte banenmarkten en themabijeenkomsten).
- Verantwoordelijkheid van alle betrokken ketenpartners voor het behalen van het beste resultaat.

---

## **2.3. Eerste resultaten**

---

De pilot heeft gemengde resultaten wat betreft het invoeren van de inburgering binnen de samenwerking op de werkpleinen. Dit vooral gezien het feit dat de samenwerking tussen de partners binnen de werkpleinen nog op gang moest komen. Samenwerking op het vlak van inburgering ontstond daarom niet binnen een bewezen en uitgekristalliseerde infrastructuur. Dat betekent dat binnen het project werd gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van de inburgering op diverse niveaus, waaronder ook stroomlijning van de communicatie tussen gemeenten en werkbedrijf en andere bij de inburgering betrokken partners.

Opmerkelijk is dat de inburgering op zeer uiteenlopende manieren is uitgevoerd. Van traditioneel – gemeentelijke regie met een hoofdaannemer - tot totale uitbesteding aan een welzijnsinstelling die verantwoordelijk is voor alles – van werving tot het innen van boetes. Dat betekent dat de startpositie per werkplein anders was en dat er per werkplein/gemeente nog steeds een grote variëteit bestaat in hoe de inburgering vorm wordt gegeven. Dit laatste is op zich geen probleem, maar betekent wel dat de samenwerkingsgezindheid per werkplein verschilt afhankelijk van de mate waarin er al contacten bestaan tussen de diverse geledingen.

Verbeteringen hebben plaatsgevonden op zowel procesniveau, samenwerkingsniveau als op inhoudelijk niveau. Hierbij valt te denken aan het invoeren van een meer integrale intake en diagnose aan het begin van het proces, meer en effectievere samenwerking tussen gemeenten, werkbedrijf, scholen en uitvoerende partners, en meer en betere duale trajecten voor alle inburgeraars. In die opzicht hebben we een deel van de doelstellingen bereikt, rekening houdend met de verschillen tussen gemeenten. Hier zijn we trots op.

Het kwantitatieve doel in termen van participatie via werk bleek om een aantal redenen moeilijk realiseerbaar. De projectduur bleek aan de korte kant om een hoog percentage inburgeraars richting arbeid of participatie te krijgen. Daarnaast zorgde de verslechterde economische situatie in Nederland en in het bijzonder in Noord-Nederland er voor dat het aantal mensen in de bijstand tijdens de projectperiode steeg. Het arbeidsklimaat voor allochtonen werd gaande het project veel minder positief.

Daarnaast is het belangrijk om iets te melden over de kenmerken van de doelgroep. Alle drie gemeenten hebben te maken met een grote groep zeer laag opgeleide mensen, deels zelfs analfabeten. Er zijn veel langzame en/of moeilijk leerbare klanten (op basis van gegevens van de TIWI-toetsen – tussen 20 en 40%). Het inburgeringsexamen dient bovendien niet als startkwalificatie en niveau 2 is niet voldoende voor de meeste mensen om direct aan de slag te kunnen gaan. Er is veelal een vervoltraject nodig. De inburgering wordt om deze reden als onderdeel van een totale traject richting participatie gezien. Intensief contact tussen klant en gemeentelijke klantmanager voorkomt dat de klant in een gat valt na afloop van een inburgeringstraject. Het risico dat dit gebeurt is groter bij nuggers dan bij inburgeraars met een uitkering. Alleen in Oldambt is er een relatief hoger percentage hoogopgeleiden die richting staatsexamen gaan.

Er valt nog veel te doen, vooral in termen van uitstroom naar werk. Maar de pilot heeft de aandacht gevestigd op het belang van de inburgering, niet alleen voor de gemeente en haar partners, maar vooral voor de inburgeraars zelf en de lokale samenleving waarin ze participeren.

## **3. Context en werkwijze**

---

### **3.1. Drie werkpleinen**

---

In dit project is gewerkt met 3 verschillende werkpleinen: Veendam, Stadskanaal en Oldambt (Winschoten). De inburgering wordt door de betreffende gemeenten

uitgevoerd voor in totaal 9 gemeenten<sup>1</sup>. De aanmelding van de inburgeraar is primair een gemeentelijke verantwoordelijkheid. In elk van bovengenoemde gemeenten verschilt de procedure en de gemeentelijke partners als het om de inburgering gaat. Waar de gemeenten Veendam en Stadskanaal een aantal taken zelf uitvoeren, in Oldambt is de hele inburgering uitbesteed aan de welzijnsorganisatie - van werving, tot aanmelding tot trajectbegeleiding. Dat betekent voor het project *Ik doe mee in Oost-Groningen* dat de uitgangssituatie per gemeente / werkplein verschilt.

In alle gemeenten verkeerde samenwerking op het werkplein tussen gemeenten en UWV WERKbedrijf in een beginfase. Integrale samenwerking op het gebied van inburgering bestond niet, hoewel er wel sprake was van periodieke uitwisseling van informatie. Dat betekent dat gemeente of welzijnsorganisatie zijn eigen inburgeringstaken uitvoerde. In die gevallen dat UWV Werkbedrijf contact had met een inburgeraar was dat niet vooraf ingepland binnen diens inburgeringstraject (in het kader van participatie / duale trajecten), maar voor het leveren van 'gewone' UWV-dienstverlening.

---

### 3.2. Partners

---

Alle gemeenten hebben relaties met Noorderpoortcollege. Als hoofdaannemer (Stadskanaal) en als onderaannemer (Veendam, Oldambt) verzorgen zij taallessen en KNS-lessen (Kennis van de Nederlandse Samenleving). Afhankelijk van de positie is dit Regionaal Opleidingscentrum verantwoordelijk voor trajectbegeleiding, portfoliobegeleiding en voor het uitzetten van duale trajecten. Indien dit niet het geval is, spelen andere partners een rol: de welzijnsinstelling BVNO is hoofdaannemer in Oldambt; de sociale werkvoorziening Wedeka is voor een deel van de klanten hoofdaannemer in Veendam en Cvites is hoofdaannemer in Veendam voor een andere deel van de klanten. De welzijnsinstelling Compaen speelt een rol in Veendam voor de begeleiding van inburgeraars die ook nuggers zijn. Er is dus geen uniform uitvoeringsmodel in de regio.

---

### 3.3. Werkwijze

---

Hoe deze pilot vorm heeft gekregen **verschilt** per gemeente, afhankelijk van de situatie bij aanvang. De uitgangssituatie per gemeente en de ontwikkelingen sinds het begin van de pilot zijn te lezen onder de beschrijvingen per afzonderlijke gemeente. In het algemeen zijn er een aantal fases doorlopen die als "werkwijze" aangeduid kunnen worden:

#### 3.3.1. BEWUSTWORDING UITGANGSSITUATIE – WAAR STAAN WE NU?

Aan de hand van analyses is gekeken naar hoe de inburgering in elkaar zit, wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel en wie zicht heeft op het geheel. Het was niet in alle gevallen gemakkelijk om de rollen en taken uit elkaar te halen en niet alle partners bleken op de hoogte te zijn van formele afspraken en/of van de (impliciete) verwachtingen die gepaard gaan met de afspraken.

#### Voorbeeld

*Tijdens een van de eerste bijeenkomsten bij een werkplein waren alle betrokken partners uitgenodigd om samen de werkprocessen rondom inburgering te verhelderen en te beschrijven. Dit bleek een bijna onmogelijke taak voor één bijeenkomst. Het beleidsniveau was niet volledig op de hoogte van wat het uitvoerende niveau deed. Er was geen overeenstemming over de doelen van de inburgering. UWV Werkbedrijf wist niet precies wat de inburgering inhield en de diverse uitvoerende partijen waren niet op de hoogte van wat de andere deed of van de criteria waarmee cliënten geselecteerd waren om een traject te gaan volgen. Al met al een chaotische ervaring. En toch verhelderend.*

Er zijn binnen deze pilot veel vragen gesteld over hoe het inburgeringsproces in deze gemeenten is vormgegeven, welke prioriteit inburgering binnen de organisatie heeft, wie wat doet en waarom, over resultaten of het gebrek daaraan, en over

---

<sup>1</sup> Veendam, Bellingwedde, Pekela, Winschoten, Scheemda, Reiderland, Stadskanaal, Vlagtwedde, Borger-Odoorn (Menterwolde is partner in Ik doe mee in Oost-Groningen maar voert de inburgering zelf uit).

doelstellingen en aansturing. Helderheid over al deze vragen is nog niet bereikt. Wel is belangrijk dat mensen aan het denken gezet zijn en dat op vele vlakken bij elkaar zijn gekomen om hun werkzaamheden beter op elkaar af te stemmen. De eerste stap is toch bewustwording.

### **3.3.2. PERSPECTIEF BEPALEN EN DRAAGVLAK CREËREN**

De volgende stap betreft het samen kijken naar een toekomst perspectief. Hoe moet de inburgering eruit zien? Wat is goed inburgering? Anders kijken naar de klant (inburgeraar) - naar diens talenten, mogelijkheden en behoeftes - en aansluiting zoeken met participatie en werk vormt de belangrijkste opgave in dit project. Hiervoor moet men de klant grondig kennen. Kennis van klanten kan in de hoofden van de trajectbegeleiders zitten – impliciete kennis – of het kan expliciet gemaakt worden in de vorm van een klantvolgsysteem. In sommige gevallen schiet de kennis tekort omdat de klant benaderd wordt als iemand met een probleem (de klant spreekt de taal niet en moet inburgeren) in plaats van als iemand met een verleden, heden en een toekomst - iemand met kansen.

Weten of de ROC, klantmanager of trajectbegeleider de klant écht kent is soms moeilijk vast te stellen. Is het land van herkomst bekend; het arbeidsverleden; de behoeftes van de klant; het opleidingsniveau; de persoonlijke situatie; heeft de klant een netwerk; weet de klant wat zijn rechten en plichten zijn; weet de klant überhaupt dat hij/zij moet inburgeren en wat dat inhoudt?

Voorbeeld

*In gesprek met een consulent wordt de vraag gesteld over het arbeidsverleden van een bepaalde klant. Die klant had een hele hoge opleiding en heeft jarenlang in eigen land gewerkt. Dit was voor de consulent tot dan toe onbekend omdat op het betreffende intakeformulier slechts vragen worden gesteld over werkervaring in de laatste 3 jaar. Dit was niet van toepassing voor deze klant omdat hij sinds kort een verblijfsstatus had gekregen en de laatste jaren in een asielzoekerscentrum had gewoond.*

Er is gewerkt op verschillende niveaus om te komen tot een gezamenlijke visie op dual, en er is veel vooruitgang geboekt in termen van trajectmogelijkheden voor inburgeraars (zie resultaten).

### **3.3.3. DRAAGVLAK EN PROJECTEIGENAARSCHAP**

De projectleider is niet de eigenaar van het project. Degenen die te maken hebben met de inburgering, op beleid en uitvoerende niveau, zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het proces en voor de verbetering van de kwaliteit. De projectleider kan stimuleren om tot verbetering te komen en kan een bewustwording op gang brengen, maar de meeste opvattingen over leren gaan uit van zelfontdekking en zelfleren. De meeste openheid ontstond tijdens deze projectperiode in Oldambt. In Stadskanaal is de samenwerking op het werkplein tussen gemeente en UWV Werkbedrijf tijdelijk gestopt tijdens de pilotperiode. De uitvoering van de inburgering is natuurlijk doorgegaan, maar vanwege een interne reorganisatie was de aandacht vooral gevestigd op het op orde brengen van interne zaken. Desalniettemin is in de uitvoering een verschuiving waarneembaar in de ruimte voor klantmanagers om maatwerk te bieden aan hun klanten. Vooral is dit te merken aan de verhoogde creativiteit in de oplossingen die geboden worden.

### **3.3.4. SAMENWERKING INTENSIVEREN**

Er kan gesproken worden van geïntensiveerde samenwerking op alle fronten in deze pilot. Hoe de diverse partners samenwerken verschilt per gemeente; waar in de ene gemeente er regelmatig overleg is tussen de werkcoach van de inburgeraar en de vacatureteam, delen uitvoerders een gezamenlijke werkplek in een andere gemeente. In ieder geval het streven is te komen tot een optimale vorm van samenwerking in de keten, die ten dienst staat van de inburgeraar.

### **3.3.5. EXPERIMENTEREN MET KLANKBORDGROEPEN VOOR INBURGERAARS**

Klantenparticipatie in de inburgering bestaat (bijna) niet. In dit project nemen de verhalen van de inburgeraars een belangrijke plek in. Het uitgangspunt is dat hun ervaringen en opvattingen waardevol kunnen zijn om de kwaliteit van de inburgering te verhogen

Om die reden is geëxperimenteerd met klankbordgroepen van inburgeraars. Daarbij is gewerkt met diverse soorten inburgeraars, op diverse momenten in hun inburgeringstrajecten. Er waren geen vaste groepen, maar mensen waren “geselecteerd” op basis van diverse criteria. In de praktijk betekende dit dat gesprekken gevoerd werden met grote groepen, kleine groepen, starters, mensen die al klaar waren of bijna klaar, kandidaten voor het staatsexamen, en soms met individuen.

Per gemeente zijn er diverse groepsgesprekken gevoerd, vaak op scholen of op de arbeidstrainingcentrum waar inburgeraars werkervaring opdoen. Er is minimaal twee keer per groep gesproken, soms vaker, of op individueel niveau afhankelijk van de behoeftes van de inburgeraars. Meerdere soorten groepen zijn gevormd om diversiteit in afkomst, niveau, en soort traject te garanderen.

Vooraf aan al die gesprekken is een “gespreksgids” samengesteld met vragen en thema's. Deze diende als richtlijn voor open gesprekken. Geen vast stramien en ook geen vragenlijst; wel diepte-interviews en groepsgesprekken waarin inburgeraars hun verhalen konden doen.

Er is per gemeente een verslag gemaakt van de resultaten van de klankbordgroepen en dit is besproken met betrokkene partners, ter bevordering van een kwaliteitsverbetering. Stadskanaal geeft hier vervolg aan en neemt deze vorm van klantparticipatie over.

Voorbeeld:

*“Ik vind het interessant om te praten over de inburgering. Hopelijk kan ik iets betekenen voor andere inburgeraars, zodat zij ook verder komen met hun inburgering.” Inburgeraar, Klankbordgroep Stadskanaal*

### **3.3.6. FLEXIBILITEIT EN CREATIVITEIT**

Het proces om kwaliteit te verbeteren is met vallen en opstaan gegaan. Het is geen lineaire gebeurtenis met standaardprocedures binnen een oorzaak-gevolgstramien. Dat wat gebeurt, kan onverwachts zijn omdat wij te maken hebben met mensen en mensen zijn niet slechts rationele wezens die geprogrammeerd kunnen worden om dat te doen wat in het project opgeschreven is. Dat maakt het ingewikkeld en complex, maar ook interessant. En dat betekent dat flexibiliteit en creativiteit een vereiste is binnen elke veranderingsproces. Maar ook dat het doel gedeeld moet zijn en dat er gewerkt moet worden vanuit een gedegen analyse van de situatie. Gewoon beginnen, zonder voorwerk te doen kan wel, maar zal niet leiden tot duurzame kwaliteitsverbeteringen.

## **4. Resultaten en opbrengsten**

In dit rapport wordt er per locatie gekeken naar de uitvoering van de pilot en de bereikte resultaten. Hiervoor zie bijlage 3.

De algemene resultaten zijn:

### *Participatie / werk als vertrekpunt via een duale traject*

In alle gemeenten is er overeenstemming over het belang van duale trajecten, met participatie/werk als uitgangspunt. De mate van daadwerkelijke invoering verschilt per werkplein. Maar om Oldambt als voorbeeld te nemen, hier was bij aanvang van het project bijna geen participatiegerelateerde duale trajecten. Nu is er overeenstemming voor het volgen van duale trajecten voor alle inburgeraars. Dit getuigt van een grote bereidheid tot kwaliteitsverbetering en bereidheid tot samenwerking in deze pilotgemeente.

### *Afstemming en samenwerking geïntensiveerd*

Zoals eerder opgemerkt in dit rapport wordt er meer en beter samengewerkt in alle gemeenten tussen betrokkene partners. Partners hebben elkaar gevonden maar in sommige gevallen moet er overeenstemming bereikt worden over de rollen en taken van diverse partners. Wie is verantwoordelijk waarvoor? Dit is een kwestie van duidelijke regievoering en hier moet nog aan gewerkt worden om te komen tot optimale dienstverlening (zie hieronder onder geleerde lessen).

### *Integrale aanpak – brede dienstverlening ingezet*

Dit punt is gerelateerd aan het breed inzetten van duale trajecten in alle gemeenten en het gebruik maken van diverse netwerken om interessante werkervaringsplekken, taalstages enz. voor inburgeraars te vinden. Arbeidstraining wordt nu in alle gemeenten vroeg in het traject ingezet als oriëntatiefase. Tijdens deze periode kunnen inburgeraars ervaring opdoen in diverse sectoren, en afhankelijk van behoeftes en mogelijkheden wordt er na een tijd een andere plek gezocht buiten de trainingscentrum zelf (in een gewone bedrijf of vrijwilligersorganisatie). Er wordt ook gezocht naar een uitbreiding van dienstverlening binnen de trainingscentra zelf, zodat de inburgeraars meer keuzes hebben qua richting.

#### *Kennisvergroting*

Tijdens de pilot is er een 2-daagse training aangeboden over de wet inburgering, dit om alle uitvoerende partners op de hoogte te brengen van de laatste stand van zaken. Andere activiteiten zijn diverse trainingen op het gebied van interculturele communicatie en diversiteit (voor klant managers, werkcoaches en diverse partners) en een inburgeringdag / speeddate voor uitvoerders, werkgevers en inburgeraars.

#### *Klankbordgroepen*

Zoals hierboven is geschreven zijn er meerdere klankbordgroepen opgezet om de participatie van inburgeraars te bevorderen in het proces van kwaliteitsverbetering. De feedback van inburgeraars is besproken en door betrokkenen gewaardeerd als belangrijke voeding voor de kwaliteitsproces. De klankbordgroepen krijgen in Stadskanaal verder vorm. Dit dient een vervolg in de andere gemeenten.

Waar nog aan gewerkt moet worden is het in beeld brengen van de arbeidspotentieel van de inburgeraars en het koppelen met mogelijkheden op de arbeidsmarkt, al dan niet met (aanvullende) scholing. Hiervoor is het noodzakelijk om de klant echt te kennen en om een effectieve klantvolgsysteem te hebben waarin klant potentieel, behoeftes en mogelijkheden bij elkaar gebracht worden.

Er is (te) weinig tijd geweest gedurende de pilotperiode om te concentreren op de werkgeverskant en voor het ontwikkelen/opzetten van nieuwe (arbeids)arrangementen in bedrijven voor de doelgroep.

## **5. De geleerde lessen en voorwaarden voor goede dienstverlening aan inburgeraars**

In het kader van dit gecompliceerde project is een groot aantal waarnemingen gedaan waaruit verschillende (algemene) conclusies getrokken kunnen worden.

---

### **5.1. Goede trajectbegeleiders zijn essentieel**

---

Kwalitatief goede inburgering draait om de mensen die de inburgering uitvoeren en om dat wat ze doen. Het is mensenwerk en dat betekent niet alleen formele verantwoordelijkheid hebben voor de klant, maar je verantwoordelijk maken voor de klant. Hierin berust een groot verschil.

Veel klant managers, consultants, trajectbegeleiders of docenten zijn verantwoordelijk voor (onderdelen van) de inburgering. Maar wie of wat is de bindende factor? De trajectbegeleider? Hoort zij of hij te weten wat speelt om de inburgeraar, of is dat iemand van de gemeente? En weten ze echt waar een inburgeraar staat, wat op het spel staat voor een inburgeraar en wat de inburgeraar belangrijk vindt?

Om inburgering succesvol te maken heb je reflexieve professionals nodig die zich verantwoordelijk voelen voor de inburgeraar en voor diens toekomst; mensen die houden van hun klanten. Romantisch idee, of juist de kern van het verhaal?

De complexiteit van het inburgeringsvraagstuk vraagt:

- om professionals die durven de ene klant **ANDERS** te benaderen dan een andere;
- die zich regelmatig afvragen wat ze doen, waarom ze het doen en of ze het goed doen;
- die de confrontatie durven aangaan met zichzelf over de kwaliteit van hun dienstverlening.

Met standaardisatie van werkprocessen en procedures, doen veel gemeenten afbreuk aan de claim dat zij in staat zijn om maatwerk. Derhalve: **Inburgering heeft reflexieve professionals nodig.**

---

## 5.2. Het begint bij VISIE

---

Heb je als gemeente of werkplein een heldere visie op inburgering, dan vergroot je je kans op succes, omdat alle partners vanuit eenzelfde doelstelling kunnen werken. Weet je NIET wat je doel is als gemeente, dan zullen partners hun eigen koers varen. Indien de beleidsafdeling niet op dezelfde lijn zit als de uitvoerders dan merken externe partners een inconsistentie en kunnen ze niet optimaal functioneren. Een visie betekent: weten WAT je wilt bereiken en WAAROM je dat wilt. Stuur je vanuit wetmatigheid/rechtmaticgheid waar de regels bepalend zijn – regel is regel – of stuur je vanuit doelmatigheid waarbij de klant voorop staat? Hebben klantmanagers of consulenten voldoende discretionaire ruimte of worden ze ondergesneeuwd door regels en controles? Is dat wat je DOET consistent met dat wat je ZEGT dat je doet, met de taal die gebruikt wordt? En wat betekent “de klant centraal” precies? Het hebben van een visie betekent noch top-down zonder discussie de wet opleggen, noch eindeloze discussies voeren totdat iedereen het er mee eens is..Het betekent leiders die inspireren, zelf het goede voorbeeld geven en voortdurend open staan voor dialoog over de principes van waaruit ze werken. Als de visie niet onderhevig is aan stevige bevraging vanuit de organisatie en/of de doelen niet zichtbaar en helder zijn, zullen ook medewerkers hun eigen koers varen.

---

## 5.3. De integrale intake - is het formulier echt belangrijk?

---

Maakt het uit hoe het intake(formulier) eruit ziet? Ja en nee. Aan de ene kant is het handig om een goed uitgewerkte intake te hebben omdat een aantal formele gegevens geïnteriseerd moet worden. En als je daarna informatie wilt hebben over meer levensgebieden, kan het als gespreksgids fungeren voor een open gesprek met de klant. Maar, een goede formulier is geen panacee, geen garantie voor een goede intake.

In sommige gevallen leidt een intakeformulier af van het verhaal van de klant, of wordt het gezien en gebruikt als een afvinklijst. Als de vragen er niet op staan, worden ze niet gesteld.

De kwaliteit en het karakter van het gesprek is belangrijk. Wordt er een wederkerige relatie aangegaan met de klant, of blijft het bij een vraaggesprek waar formele gegevens worden genoteerd om zodoende daarna een aanbod te kunnen formuleren? Hoeveel weet je, of wil je weten over de klant? Zelfs een excellent intakeformulier vervangt geen goed gesprek; het is hooguit een ondersteunend middel.

*“Hoe sta je in een gesprek met de klant? Ben je je dat bewust en ben je bereid om naar het verhaal van de ander en de betekenis daarvan te luisteren? Kun je je eigen mening of (voor)oordeel even opzij zetten? Open staan voor de ander is essentieel, draagt bij aan een goede communicatie en zal het gesprek zeker ten goede komen.”*  
Beleidsmedewerker, Veendam

---

## 5.4. Maatwerk – hoe ziet het aanbod er uit?

---

In hoeverre is het mogelijk om echt maatwerk te bieden aan de klant? Hier wordt veel over gesproken, maar er wordt niet altijd nagedacht over de betekenis ervan. Veel gemeenten zijn beperkt in dat wat ze kunnen bieden door de via aanbestedingen afgesloten contracten.

Om maatwerk te kunnen bieden moet de gemeente de klant al in beeld hebben voordat ze overgaat tot aanbesteding. Anders moet de gemeente in ieder geval de eerdere uitgevoerde trajecten evalueren om te weten of ze inderdaad aansluiten bij datgene wat de klant wil.

Een flexibel aanbod is nodig om te kunnen inspelen op diverse soorten klanten: werkende inburgeraars, uitkeringsgerechtigden met weinig tot geen werkervaring (in Nederland en eigen land), uitkeringsgerechtigden met werkervaring, nuggers met/zonder werkwens, hoog en laagopgeleide mensen, enz.

Standaardtrajecten voldoen niet altijd aan dat wat een klant nodig heeft. Daarom is het juist heel belangrijk dat klantmanagers/consulenten de ruimte hebben om buiten de

eigen producten te kijken of zoals een consulent zegt: "buiten gebaande paden durven gaan".

*"De gemeente gaat uit van de slechtste of gemiddelde burger. Als je daar niet in past, heb je pech."* Inburgeraar, klankbordgroep

---

## 5.5. Zonder lokaal netwerk kom je er niet

---

Partners in de inburgering moeten een lokaal netwerk hebben om kwalitatief goede duale trajecten aan te kunnen bieden. Verbindingen kunnen gemaakt worden met bestaande (vrijwilligers)projecten of met organisaties zoals Emplooi, zodat diverse mogelijkheden aangeboord worden om inburgeraars vroeg in hun trajecten actief te krijgen.

In Stadskanaal voert Noorderpoortcollege een activeringsproject uit onder de naam Salto, voor OGO-klanten. Noorderpoort heeft ook een zeer actief stagebureau. In dat kader is reeds een groot netwerk van organisaties en bedrijven opgebouwd. Van dit netwerk wordt gebruik gemaakt om inburgeraars sneller te laten meedoen in een duale traject.

Een probleem met nieuwe aanbieders kan zijn dat ze geen lokaal netwerk hebben omdat ze zelfs niet gevestigd zijn in het gebied. Voor goede stageplekken of vrijwilligersplaatsen moeten ze zich beroepen op andere organisaties of op de gemeente of ze moeten een heel eigen netwerk opbouwen. Hoewel mogelijk, kost het ontwikkelen van een eigen netwerk tijd.

Gezien de vaak tijdelijke aard van de relatie, kan het commitment hiervoor lager liggen dan bij partners die zich langer in de lokale omgeving actief zijn.

Wat verder belangrijk is in termen van netwerk, heeft te maken met de soort aannemer die de aanbesteding wint. Is het een ROC, een re-integratiebedrijf, een taalbureau, een trainingsbureau, of een welzijnsinstelling? Elke van deze soorten instellingen hebben een ander soort netwerk. Het is te verwachten dat een re-integratiebedrijf en een ROC een goed netwerk heeft onder bedrijven. Een welzijnsinstelling zal vaak niet de meest aangewezen keuze zijn voor de inburgering, hoewel er voordelen kunnen zijn in het geval van zorgklanten.

*"Een van mijn klanten heeft het inburgeringprogramma in september 2009 afgerond, met een OGO-profiel. Ze heeft ook tijdens haar traject een taalstage gehad en wilde verder in de richting van kinderopvang. Als klantmanagers staan we open voor nieuwe mogelijkheden voor onze klanten en horen graag over interessante arrangementen en projecten. Onlangs hadden wij gehoord over een project van een gastouderbureau en dit bleek een goede kans te zijn voor deze klant om zich verder te laten scholen. In overleg met de klant heb ik haar hiervoor opgegeven. In het verleden hebben we ook klanten gehad die in Groningen opgeleid zijn tot gastouder."* Klantmanager, Stadskanaal

---

## 5.6. Regievoering essentieel

---

Balans in de regievoering rond de inburgering is belangrijk. De gemeente hoort de regie te voeren, maar moet tegelijkertijd vertrouwen hebben in haar partners en ze de ruimte geven om hun taak naar eigen inzicht uit te voeren. Maar zijn er geen duidelijke afspraken, dan is er ook een probleem.

In dit project komen we twee uiterste tegen: in een geval een jaarlijkse rapportage van hoofdaannemer richting gemeente en in een ander geval zit de gemeente letterlijk bovenop de uitvoerder doordat ze deels dezelfde werkruimte delen. In dit laatste geval vraagt de gemeente om dagelijkse rapporten over aan/afwezigheid in de les. Absurd, of juist goed?

In beide gevallen lijkt het alsof het ontbreekt aan een gedegen dialoog over wat er van beide partijen verwacht wordt en waarom. In het eerste geval zijn er regelmatig gesprekken over klanten met een uitkering, maar zonder een integraal overzicht. In het tweede geval kan excessieve controle leiden tot wantrouwen over en weer, zeker als er geen open dialoog plaatsvindt tussen betrokken partijen.

Goede regievoering betekent leiding geven aan de samenwerking. Het gaat om inhoudelijk en programmatische leiderschap. Regisseurs zijn katalysators in de samenwerkingsverbanden: zij dragen bij aan het uit onderhandelen van belangen, ruimen misverstanden uit de weg, komen met ideeën voor nieuwe procedures en dragen zorg voor het goed laten verlopen van gezamenlijke werkprocessen.

Regievoering in de inburgering betekent ook het regelen en bewaken van afspraken en het tot elkaar brengen partners vanuit de inburgeringopdracht.

---

### **5.7. Integrale samenwerking op het werkplein**

---

Er is tijdens de projectperiode op het vlak van inburgering gewerkt aan (integrale) samenwerking op het werkplein in Veendam en Stadskanaal. Er is nergens sprake van 100%-integraliteit – dat wil zeggen dat de gemeentelijke klantmanagers/consulenten als ‘specialisten’ verantwoordelijk zijn voor de inburgeraars en niet medewerkers van het UWV Werkbedrijf.

Er is vooral sprake van geïntensiveerde onderlinge contacten over klanten, vacatures en mogelijkheden. Deze contacten vinden meer en meer op structurele basis plaats. In Oldambt is er ook regelmatige contact met de Intergemeentelijke Sociale Dienst. Het is de bedoeling dat alle klanten zich tevens melden bij het UWV Werkbedrijf, gevolgd door een oriëntatiefase op het Werkcentrum, parallel aan het volgen van de inburgeringtraject.

Uitwisseling van informatie en het opzoeken van de ander moet structureel zijn en niet persoonsafhankelijk. In dit project is aan dit punt hard gewerkt.

*“Omdat je elkaar kent, kun je samen sneller tot resultaten komen. Dat wil niet zeggen dat het inzetten van meerdere instrumenten altijd kan, want dat is uit onze ervaring slechts voor een beperkte groep haalbaar.”* Consulent Inburgering, Veendam

---

### **5.8. Zelfs hoogopgeleide inburgeraars hebben een basis nodig**

---

Sommige hoogopgeleide inburgeraars kunnen zichzelf redden. Ze vinden hun eigen stage of werkplek en ze doen mee aan taallessen zodat ze zo snel mogelijk hun staatsexamen kunnen halen. Maar dit geldt niet voor alle hoogopgeleide inburgeraars. Velen hebben hulp en ondersteuning nodig om de omgangsvormen en normen in Nederland te leren kennen en om ze te kunnen toepassen.

Soms wordt een *ontwikkelingsfase* overgeslagen vanuit de gedachte dat hoogopgeleide mensen ‘het al weten’. Maar dit is lang niet altijd het geval. Veel inburgeraars hebben nooit gesolliciteerd, hebben nooit een interview gehad, weten niet hoe ze zich moeten presenteren of wat van hen verwacht wordt op een vrijwilligersplek, stageplek of werkervaringsplaats. Er wordt vanuit gegaan dat ze de voor ons normale werkafspraken kennen en dat ze daarbij niet (veel) hulp nodig hebben. In sommige gevallen loopt een stage mis juist omdat de inburgeraar de basis niet kent.

## **6. Vervolg en borging van resultaten**

We hebben veel bereikt maar er blijft altijd ruimte voor verbeteringen. Het is belangrijk dat een organisatie dynamisch blijft en kritisch reflecteert. Als je alleen blijft doen wat je altijd als organisatie doet is er geen ruimte voor innovatie.

De pilot heeft in Veendam en Oldambt een beweging (mede)veroorzaakt van reflectie naar verbetering. In deze twee gemeenten zijn veel veranderingen in gang gezet met positieve resultaten als gevolg. Zoals eerder is beschreven, was de bereidheid tot samenwerking in het kader van deze pilot in Oldambt integraal aanwezig; dat wil zeggen op alle fronten en van alle partners.

In Stadskanaal, waar de startpositie op het vlak van inburgering veel beter was vanwege de excellente samenwerking tussen gemeente en Noorderpoortcollege, zijn partners voortdurend bezig met kwaliteitsverbetering. De gemeente heeft gekozen om inburgering bij Wedeka (sociale werkvoorziening) onder te brengen en daarom zijn er samenwerkingsverbanden op klantniveau met verschillende partijen. Tijdens de projectperiode was het management in Stadskanaal veelal bezig met een algemene reorganisatie binnen de gemeente, waardoor er minder tijd en aandacht was voor dit project.

Ook belangrijk om te vermelden over Stadskanaal is de bijzondere plaats die het ROC inneemt op het werkplein. ROC Noorderpoortcollege heeft eigen vestigingen ruimtes op het werkplein – een Leer-Werk-Loket – en het project Salto (sociale activering). Dit

maakt de communicatielijnen kort en faciliteert de inbedding van het begrip “duaal” op het werkplein.

Veendam heeft op alle niveaus een enorme vooruitgang geboekt tijdens de projectperiode – qua proces, qua samenwerking en qua inhoud. Wat kwetsbaar blijft is de beperking van kennis over de inburgering in de gemeente bij een of twee sleutelpersonen. Het is uiterst belangrijk dat de gemeente aan de slag gaat met het overdragen en borgen van de beschikbare kennis. Met het oog hierop zijn afspraken gemaakt over deskundigheidsbevordering. Begin 2010 is een training gepland om kennis op het gebied van diversiteit en interculturele communicatie uit te wisselen en te verbeteren. Vergelijkbare trainingen zullen ook plaatsvinden in Oldambt.

Dit neemt niet weg dat het stimuleren van kennistransfer structureel ingebed moet worden binnen de gemeentelijke organisatie en/of op het werkplein en dat dit punt om extra aandacht vraagt in Veendam en tot op zekere hoogte in Stadskanaal (en Oldambt). Een factor die vooruitgang op dit vlak kan bemoeilijken is het veelvuldig werken met tijdelijke dienstverbanden en/of externe krachten. Dit is het geval voor alle drie werkpleinen.

In de regio Oost-Groningen is inburgering een klein beleidsterrein in vergelijking met bijvoorbeeld arbeidsmarktbeleid. Het risico bestaat dat inburgering uit het oog wordt verloren tijdens reorganisatieprocessen of herindelingen. Desalniettemin gaat het om een beleidsterrein met een grote sociale betekenis en om de toekomst van honderden nieuwe Nederlanders, waarvan een deel al veel ervaring en expertise heeft opgebouwd in het land van oorsprong. De ondersteuning en kansen die ze krijgen tijdens hun inburgering is cruciaal voor hun toekomstige succes in Nederland.

Noorderpoortcollege is van plan de bij wijze van experiment ingestelde klankbordgroepen te continueren. Dit is al in Stadskanaal gebeurd. De groepen leveren directe feedback op het verloop van projecten en geven daarmee voeding voor verdere verbetering van de processen. Verder dragen de klankbordgroepen bij aan de betrokkenheid van de doelgroep bij inburgering en participatie-initiatieven.

## 7. Bijlagen

### 7.1.1. BIJLAGE I: VRAGENLIJST & UITDAGING TOT REFLECTIE

De onderstaande vragenlijsten zijn bedoeld om alle bij de inburgering betrokkene partners uit te dagen tot reflectie en dialoog met elkaar. En tot kwaliteitsverbetering van de dienstverlening.

De vragen zijn gesteld vanuit het perspectief van de gemeente als regievoerder. Gemeenten hebben een zorgplicht voor al hun burgers; inclusief "inburgeraars". Zorg betekent present zijn, aansluiting en afstemming, en een relatie aangaan. Wanneer men echt recht wil doen aan een inburgeraar, moet men ook verschil herkennen; maar verschil brengt interpretatievragen met zich mee en veronderstelt verantwoordelijkheid en zelfreflectie.

#### Vragen over doelen en visie

- Wat is onze doel als organisatie, met betrekking tot de inburgering?
- Zijn onze doelen herkenbaar?
- Hebben wij een visie op inburgering of op participatie?
- Is onze visie open en transparant voor onze partners?
- Vinden wij inburgering belangrijk?
- Wie bepaalt de visie?
- Wat betekent dual voor ons?
- Weten we wat dialoog betekent?
- Zijn managers in staat om een visie te bepalen?
- Hebben we een visie op behoeftigen?
- Wat betekent "samenwerking" voor ons?
- Op welke kennis is onze visie gebouwd?
- Wie is verantwoordelijk voor de klant?
- Wat is een professional?
- Zijn managers ook professionals? En ambtenaren?

#### Vragen over klanten

- Vertrouwen we onze klanten?
- Wat weet ik over een klant?
- Zie ik mijn klant als slechts een (taal) probleem?
- Geloof ik in mijn klanten?
- Ontmoet ik mijn klanten alleen als er problemen zijn?
- Heb ik tijd voor het verhaal van mijn klant?
- Ben ik echt geïnteresseerd in het verhaal van mijn klant? Of vindt ik het eng om meer te weten dan echt "nodig" is?
- Heb ik een "relatie" met mijn klant?
- Houd ik rekening met dat wat de klant wil en kan? Vraag ik überhaupt wat de klant wil en kan?
- Kijk ik naar diverse levensgebieden of hou ik me alleen bezig met het inburgeringstraject?
- Hebben we onze potentiële klanten in beeld?
- Hoe zit het met onze klantvolgsysteem? Hoeveel informatie heb ik bij de hand?
- Weten we hoe onze klantenpopulatie opgebouwd is (hoog/laag opgeleid, leeftijd, land van herkomst enz.)?
- Respecteer ik mijn klant? Bel ik altijd af als ik een afspraak moet annuleren of kom ik gewoon niet opdagen?

#### Vragen over uitvoerders van de inburgering

- Vertrouw ik onze partners?
- Weet ik echt wat er gebeurt tijdens het klanttraject?
- Hoe beoordeel ik onze partners?
- Telt de relatie voor mij?
- Voer ik een dialoog of een monoloog met partners?
- Hoe kiezen we onze partners? Telt alleen de prijs?
- Heb ik regelmatige evaluatiegesprekken met mijn partners?
- Zijn de controles die ik voer nodig of zinvol?
- Hoeveel ruimte geef ik aan onze partners? Te veel, te weinig?

- Wat is mijn rol en wat is de rol van onze partners? Zijn de taken op heldere wijze gedefinieerd?

#### **Vragen over trajecten**

- Weet ik wat een inburgeringstraject precies inhoudt? Weet ik wat een klant moet doen om in te burgeren?
- Wanneer ben ik voor de laatste keer aanwezig geweest bij een les om te zien hoe het eruit ziet?
- Vraag ik mijn klanten regelmatig over zijn ervaring met het traject? Is dit structureel (bijvoorbeeld via een klankbordgroep) of ad hoc?
- Werk ik echt samen?
- In hoeverre bieden we maatwerk? Is het mogelijk om maatwerk te bieden?
- Voor welke klant werken we – de inburgeraar of de bedrijven?
- Wanneer is het traject afgelopen? Met het slagen van een inburgeringsexamen of met participatie?
- Hoe ver kijken we buiten onze eigen kaders? Weet ik welke andere organisaties betrokken zijn bij een klant?
- Wat is het verschil tussen maatwerk en willekeur?

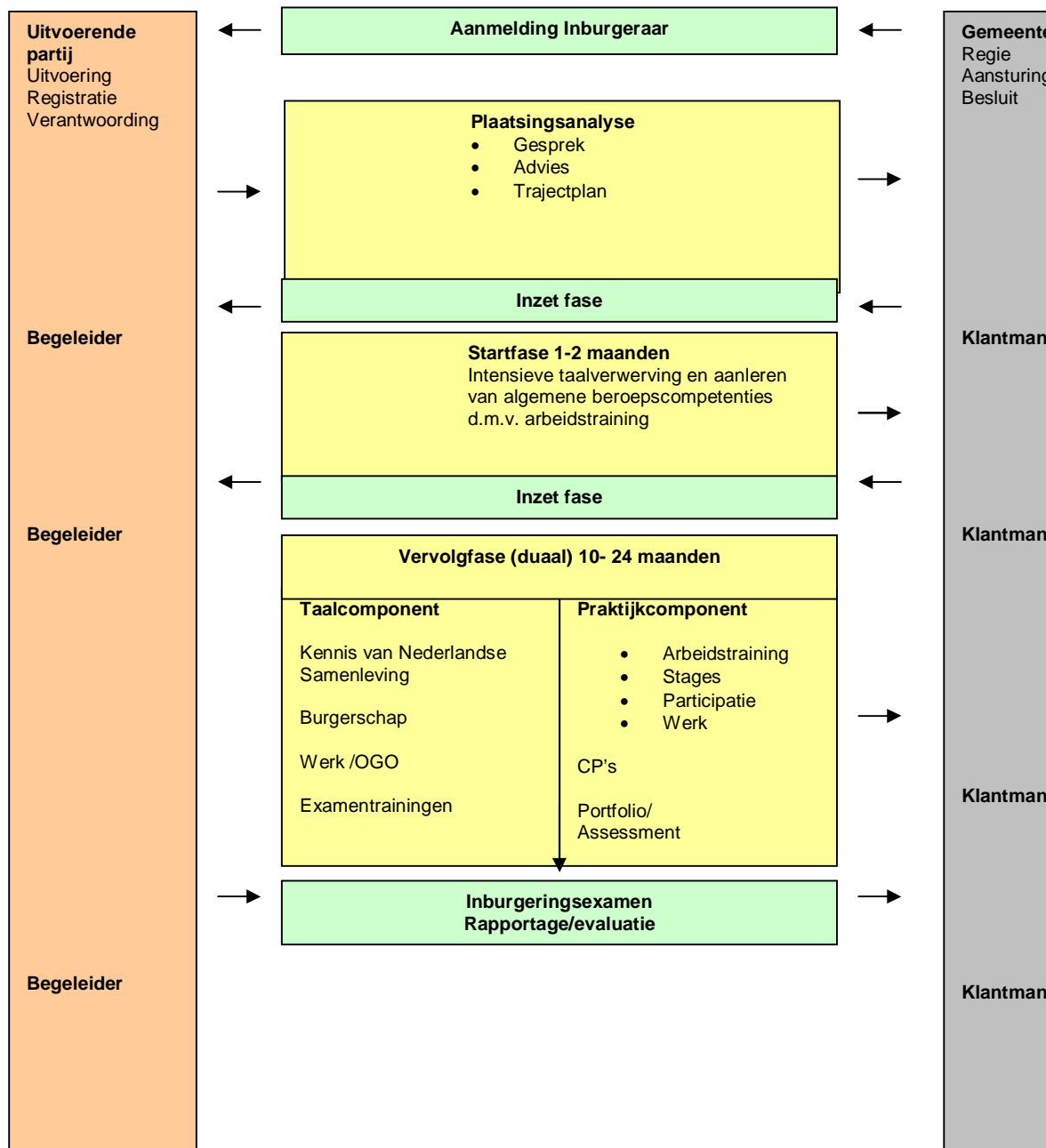
#### **Vragen over integrale samenwerking**

- Hoeveel contacten zijn er tussen gemeente en UWV Werkbedrijf over de inburgering? Zijn contacten structureel of ad hoc?
- Hoeveel matches vinden plaats tussen inburgeraars en vacatures?
- Herkent het UWV Werkbedrijf een potentiële inburgeraar?
- In hoeverre maak ik gebruik van meerdere instrumenten?
- In hoeverre ben ik bereid om samen te werken?
- Durf ik buiten mijn eigen kaders te werken?

#### **Algemene vragen**

- Waar zit de kennis over inburgering?
- Is deze kennis kwetsbaar?
- Hoe wordt kennis gezien in de organisatie? Wat is kennis?
- Hoe wordt kennis (impliciete en expliciete kennis) gedeeld en gebruikt?
- Zitten de medewerkers op de juiste plekken?
- Welke sturingsmechanismen gebruikt de organisatie?
- Hoeveel ruimte hebben professionals om hun werk te doen?
- Investeert de organisatie in deskundigheidsbevordering?
- Zijn wij een lerende organisatie?
- Welke (management)informatie hebben we nodig?

### 7.1.2. BIJLAGE II SCHEMA BASISTRAJEKT INBURGERING



## **Bijlage III – Situatie per werkplein**

### **Werkplein Veendam**

In 2008/09 zijn er 41 inburgeraars (Wedeka, Noorderpoort) (39 profiel werk, 2 staatsexamen) en 59 inburgeraars (Cvites) (51 inburgering – werk en OGO, 8 staatsexamen). Er zijn bovenop de Veendam cijfers ook 23 inburgeraars van Pekela.

#### **Situatie bij aanvang project**

- Uitvoering inburgering uggers en nuggers uitbesteed aan verschillende partijen.
- Uggers – klantmanager sociale dienst is verantwoordelijk voor toeleiding; uitvoering door Wedeka (SW bedrijf) als hoofdaannemer en ROC Noorderpoortcollege als onderaannemer.
- Nuggers – welzijnswerker verantwoordelijk voor toeleiding; uitvoering door Cvites (re-integratiebedrijf) met Itom (taalaanbieder) als onderaannemer.
- Geen klanten sociale dienst op traject gezet in 2007.
- Geen klanten dual.
- Integrale samenwerking op het werkplein in prille stadium.

#### **Ontwikkeling sinds begin pilot**

- 1 FTE bij de sociale dienst aangenomen voor inburgering (was voorheen onderdeel van het werk van een klantmanager / consultant werk).
- Uitgangspunt van inburgering is werk. Alle uitkeringsgerechtigden gaan eerst naar het werkcentrum ter oriëntatie, voor een maximale periode van 12 weken.
- Uitvoering inburgering gestroomlijnd; dat wil zeggen dat de consultant inburgering (onderdeel van de sociale dienst) en welzijnswerker werken met hetzelfde werkproces. Consultant inburgering is 4 dagdelen per week werkzaam bij Compaen, die in het werkcentrum zich bevindt.
- Doelstelling: alle klanten dual; 70% van de uggers hebben een dual traject en 30% van de nuggers (begin oktober).
- Samenwerking met het werkbedrijf op gang gebracht; vooral via uitwisseling van klantinformatie en informatie over vacatures en arrangementen.
- Integrale intake in gebruik, ter bevordering van holistische klantbeeld.
- Diverse vormen van duale trajecten kunnen ingezet worden voor alle klanten, van vrijwilligerswerk, opleidingsstages, en werkstages
- Er is geëxperimenteerd met het aanbieden van logopedie om intonatie, klemtoon en uitspraak te verbeteren. Dit is door de deelnemende inburgeraars als zeer positief ervaren.
- Structureel aandacht voor instroom – wekelijkse raadpleging BPI en mutatielijsten van GBA.
- De gemeente voert regie en controleert op veel strengere wijze de acties en resultaten van uitvoerders. Dit leidt soms tot spanning tussen partijen.
- Overeenstemming tussen beleid en uitvoering met betrekking tot visie en doelen is nog niet 100% bereikt. Er zijn wel open gesprekken hierover. De spanning ligt bij het wel/niet sturen op wetmatigheid of op doelmatigheid. (het is zo niet duidelijk wat dit met inburgering te maken heeft. Het klinkt teveel als inside informatie, het kan ook weggelaten worden)
- Bij alle klanten wordt een TIWI-toets afgenomen.
- Deskundigheidsbevordering / training over diversiteit en interculturele communicatie wordt ingezet voor gemeente en gemeentelijke partners.
- Nog geen structurele aandacht voor behoeftigen. De BPI-lijst moet eerst gescreend worden.
- Klankbordgroepen ingezet.

## **Werkplein Stadskanaal**

In 2008/09 zijn er 59 inburgeraars in Stadskanaal (35 profiel werk, 20 OGO en 4 staatsexamen). Bovenop deze cijfers zijn de inburgeraars (60) uit Borger-Odoorn en Vlagtwedde (meer dan 90% profiel werk).

### **Situatie bij aanvang project**

- Gemeente is regievoerder; inburgering uitbesteed aan Noorderpoortcollege.
- Inburgeraars hebben een klantmanager (gemeente) en een trajectbegeleider voor de inburgering (Noorderpoort).
- Integrale samenwerking op het werkplein in een pril stadium.
- Uitgangspunt: alle klanten dual.
- Noorderpoort heeft uitgebreid netwerk in de regio voor stageplekken en werkervaringsstages.
- 90% van klanten volgt een dual traject.
- Screening BPI-lijsten wordt in 2009 afgerond.

### **Ontwikkeling sinds begin pilot**

- Geïntensiveerde samenwerking tussen het gemeente en het UWV Werkbedrijf.
- Werkproces inburgering geformuleerd sinds 1 januari 2007. Sinds 1 januari 2009 zijn er voor het Werkbedrijf specialismen aangewezen, waaronder ook inburgering.
- Integrale samenwerking moet nog vorm krijgen tussen gemeente en UWV Werkbedrijf. Het is op dit moment niet bekend of dit veranderingen met zich mee zal brengen rondom de dienstverlening voor de inburgeraar.
- Uitstroom richting werk laag. De uitstroom voor inburgeraars is bepaald door de beweging die gemaakt is tussen de treden van de re-integratieladder. Inburgeraars stromen in op hun behoeftes. De gemeente is bezig om administratief alle profielen in de participatieladder te plaatsen. Bijvoorbeeld: portfolio – maatschappelijk activering, alfabetisering, OGO – sociale participatie, Werkprofiel – arbeidsactivering of arbeidstoeleiding, werkende inburgeraars – taalvoorziening. (deze trits komt zo niet duidelijk genoeg over, volgens mij kan het weg. Misschien iets uitleggen over de reden)
- Nog geen structurele aandacht voor behoeftigen. Behoeftigen die zich melden worden meteen geholpen.
- Gemeente Stadskanaal doet mee aan de proeftuinen van VROM. Dit is een onderzoek om te zien of de laagst opgeleide inburgeraars meer zelfstandigheid kunnen ontwikkelen, en zo ja, in welke situaties.
- Het is de bedoeling dat alle inburgeraars naar het activiteitencentrum / participatiecentrum gaan aan het begin van hun inburgeringstraject.
- Klankbordgroepen ingezet.

## **Werkplein Oldambt**

In Oldambt in 2008/09 zijn er 72 inburgeraars in traject (41 profiel werk, 4 OGO, 19 staatsexamen, 8 KNS). Bovenop deze cijfers zijn de inburgeraars (55) uit Bellingwedde, Reiderland en Scheemda (80% profiel werk, 20% staatsexamen).

### **Situatie bij aanvang project**

- Inburgering uitbesteed aan welzijnsinstelling Oldambt – Bureau voor vluchtelingen en nieuwkomers (BVNO).
- Gemeenten spelen nauwelijks tot geen rol in de inburgering. Jaarlijkse rapportages.
- Trajectbegeleiders zijn van BVNO en Noorderpoortcollege is onderaannemer voor taalles. Samenwerking niet optimaal – te weinig zicht op het integrale klantraject.
- Uitkeringsgerechtigden worden besproken met de IGSD (Intergemeentelijke Sociale Dienst).
- Geen duale trajecten. Geen overeenstemming over wat dual betekent.
- Integrale samenwerking op het werkplein in het kader van de inburgering bestaat niet.

### **Ontwikkeling sinds begin pilot**

- Geïntensiveerde samenwerking BVNO – Noorderpoort – IGSD - Werkplein

- Uitgangspunt inburgering: participatie en werk.
- Uitgangspunt is dat alle inburgeraars met een uitkering naar het Werkcentrum de Garst gaan voor een oriëntatie. In praktijk is het aanbod in het Werkcentrum te beperkt (vooral technische beroepen), maar dit wordt langzamerhand uitgebreid.
- Meer contact tussen trajectbegeleiders BVNO en docenten Noorderpoortcollege. Extra dagdeel is ingekocht bij Noorderpoortcollege.
- Taalmaatjes worden ingezet waar nodig.
- Doelstelling: alle klanten volgen een duaal traject. In de praktijk volgen (te) weinig klanten op dit moment een duaal traject. Hier wordt hard aan gewerkt.
- Er vindt deskundigheidsbevordering plaats voor klantmanagers en consulenten plaats op het gebied van interculturele communicatie.
- Er moet nog gewerkt worden aan het klantvolgsysteem. Een meer integrale benadering van de klant waarin deze in een bredere perspectief gezien wordt, is wenselijk.
- Voorlichtingen worden georganiseerd voor bedrijfsleiders die werken op het Werkcentrum om meer begrip over de inburgering te bereiken.
- Klankbordgroepen ingezet.

## **Afkortingenlijst**

CP's – Cruciale Praktijk Situaties

Emplooi – Arbeidsbemiddelingsbureau voor vluchtelingen

KNS – Kennis van de Nederlandse Samenleving

Nugger – Niet uitkeringsgerechtigden

OGO – Opvoeding, Gezondheidszorg, Onderwijs (een van de inburgeringsprofielen)

ROC – Regionale Opleidingen Centrum

SW-bedrijf – Sociale Werkvoorziening

TIWI – Toolkit Intake Wet Inburgering

Ugger – Uitkeringsgerechtigden