

# Procesevaluatie transitiearena Midden-Brabant

Rapport in het kader van Economische Veerkracht van Vrouwen

## Colofon

### Auteurs

Steijaert, M. J. (Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis)

Doorten, I. (Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis)

### Contactpersoon

Ingrid Doorten (i.doorten@atria.nl)

### Vormgeving

Kloosterman, H. (Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis)

© Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis, Amsterdam, september 2024  
[www.atria.nl](http://www.atria.nl)

Dit is een publicatie van Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis in het kader van het door de Nationale Wetenschapsagenda gefinancierde project Economische Veerkracht van Vrouwen

# Inhoud

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                                          | <b>4</b>  |
| 1.1 Achtergrond                                                              | 4         |
| 1.2 Beschrijving transitiearena                                              | 4         |
| 1.3 Vraagstelling                                                            | 5         |
| <b>2. Theorie</b>                                                            | <b>6</b>  |
| <b>3. Mixed-methods onderzoek</b>                                            | <b>8</b>  |
| 3.1 Documenten, vragenlijst, interviews                                      | 8         |
| <b>4. Bevindingen</b>                                                        | <b>10</b> |
| 4.1 Documenten                                                               | 10        |
| 4.2 Vragenlijst en interviews                                                | 12        |
| 4.3 Bevorderende en belemmerende factoren                                    | 19        |
| <b>5. Conclusie</b>                                                          | <b>25</b> |
| 5.1 Conclusies                                                               | 25        |
| 5.2 Leerpunten uit evaluatie                                                 | 27        |
| 5.3 Afsluitende opmerkingen                                                  | 28        |
| <b>Referenties</b>                                                           | <b>29</b> |
| <b>Bijlage 1. Overzicht bestudeerde documenten</b>                           | <b>30</b> |
| <b>Bijlage 2. Overzicht geïnterviewde personen</b>                           | <b>32</b> |
| <b>Bijlage 3. Topiclijst interviews</b>                                      | <b>33</b> |
| <b>Bijlage 4. Overzicht van maatregelen en gewoonten</b>                     | <b>34</b> |
| <b>Bijlage 5. Doorlopende lijn interventies</b>                              | <b>36</b> |
| <b>Bijlage 6. Overzicht van de vier interventies uit de doorlopende lijn</b> | <b>37</b> |

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In het kader van Economische Veerkracht van Vrouwen is in het derde kwartaal van 2023 in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant een transitiearena opgericht. De transitiearena bestaat uit vertegenwoordigers van regionale werkgevers, gemeenten, werkgeverdienstverleners, mobiliteitsteams, kennisinstellingen en andere vertegenwoordigers uit het maatschappelijk middenveld. Door samenwerking tussen deze partijen te bevorderen biedt de arena een potentiële oplossing voor systemische belemmeringen voor moeders in de bijstand om te werken (Stavenuiter et al., 2020). In het derde kwartaal van 2024 verschijnt een transitieagenda, die beschrijft hoe de samenwerkingspartners in het vervolg samen kunnen werken om concrete resultaten te boeken.

Dit rapport beschrijft een procesevaluatie van de oprichting van deze transitiearena. Een procesevaluatie is een systematisch onderzoek naar de manier waarop een interventie is uitgevoerd en wat daarbij goed gaat en wat minder goed (Movisie, 2020). Op deze manier wordt gestaafd hoe de samenwerking binnen de arena tot dusverre verloopt, in hoeverre de doelen van de arena haalbaar zijn, en hoe kan worden bijgestuurd om de kans op het halen van de doelen te vergroten.

## 1.2 Beschrijving transitiearena

4

De uitvoering van de transitiearena is beschreven in Hummel et al. (2024). Een transitiearena wordt voorgezeten door een arenaleider, in dit geval twee onderzoekers van TNO. De arenaleider verzorgt de aanpak en de begeleiding van de transitiearena. In de transitiearena wordt gewerkt aan de hand van elkaar opvolgende stappen, van probleemanalyse tot aan de lancering van een gezamenlijk product. In de periode tussen de bijeenkomsten vat de arenaleider de opgehaalde inzichten samen en bepaalt welke volgende stap noodzakelijk is. Hiertoe betreft de arenaleider waar nodig de juiste arenagangers. Elke transitiesessie wordt begonnen met een terugblik op de vorige sessie, om het kennisniveau van de aanwezigen gelijk te trekken en om de vervolgstap logisch te introduceren. Uiteindelijk hebben in de loop van 2023 en 2024 vijf van dergelijke sessies plaatsgevonden.

De transitiearena in de regio Midden-Brabant valt in twee onderdelen uiteen: de brede transitiearena en het kernteam. Het kernteam bestaat uit partijen betrokken bij het consortium van Economische Veerkracht van Vrouwen, te weten: Universiteit Utrecht, TNO, Atria, Feniks en KikMaat/Diamant-groep. Het kernteam denkt onder begeleiding van de arenaleiders gezamenlijk de strategie uit voor de brede transitiearena. De werving van de arenagangers vond plaats door middel van een oproep op sociale media en door mond-tot-mond reclame vanuit het kernteam. In de arena is gewerkt met een '*coalition of the willing*', waardoor intrinsiek gemotiveerde partners de kern vormden en alle bijeenkomsten aanwezig waren. Anderen sloten bij één of een deel van de bijeenkomsten aan, afhankelijk van het onderwerp, de behoefte om op basis van inhoud nieuwe relevante partners aan te haken en motivatie.

In de transitiearena staat het dichten van de kloof tussen werkgevers en moeders met kinderen tussen de 0 en 12 jaar centraal. De gezamenlijk geformuleerde doelstelling van de arena is als volgt: 25 moeders in de bijstand die vanaf september een traject starten om uiteindelijk een voor hen passende, duurzame baan te vinden bij een (reguliere) werkgever in de regio Midden-Brabant. Voor de ene moeder is een passende, duurzame baan een reguliere baan met uitstroom uit de uitkering. Voor een andere moeder is dit niet (direct) haalbaar en gaat het om een zo regulier mogelijke functie. De transitiearena werkt daarom gezamenlijk aan het opleveren van een transitieagenda die per september 2024 in de regio geïmplementeerd kan worden om daarmee de gezamenlijk geformuleerde doelstelling van de arena te kunnen behalen.

## 1.3 Vraagstelling

De onderzoeksvragen komen deels uit het werkprogramma van Living Lab 1 (LL1), en deels uit het proces zoals dat in de loop van het living lab vorm heeft gekregen. Voor deze procesevaluatie hebben we de volgende hoofdvraag opgesteld:

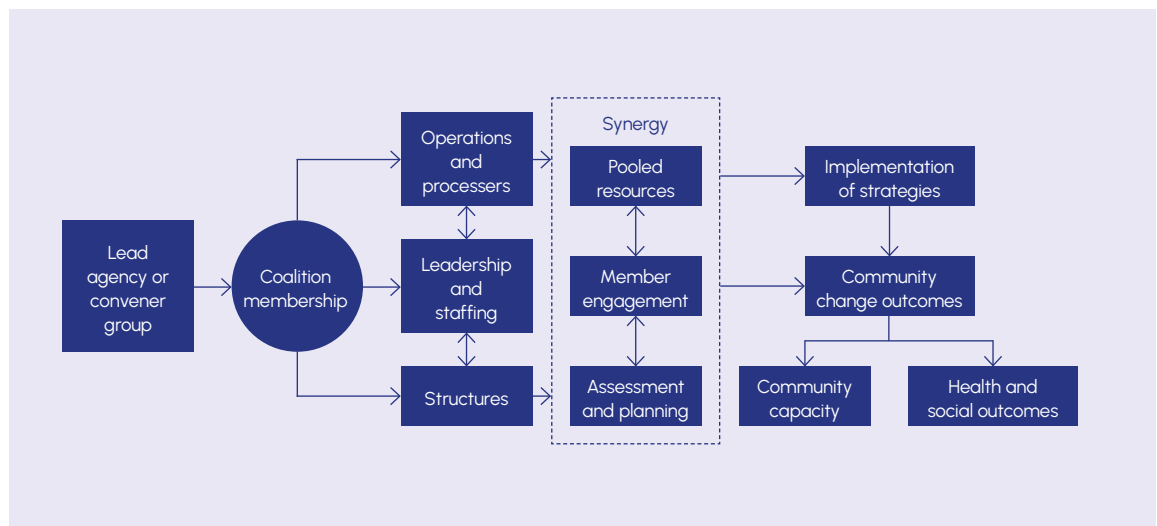
### Hoofdvraag

- *Hoe verloopt het proces van het opbouwen van een transitiearena voor het op weg helpen van moeders in de bijstand naar werk in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant?*

## 2. Theorie

Als theoretisch uitgangspunt gebruiken we de Community Coalition Action Theory (CCAT, Butterfoss & Kegler, 2002). Dit is een theorie over de totstandkoming, ontwikkeling en het functioneren van 'gemeenschapscoalities' (*community coalitions*). Deze coalities worden gedefinieerd als een groep individuen die verschillende organisaties, groeperingen of politieke organen binnen een gemeenschap vertegenwoordigen en die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Feighery & Rogers, 1990).

Zulke coalities zijn vaak noodzakelijk om een bepaald systemisch probleem op te lossen, dat dermate ingewikkeld is of zich dermate op meerdere systemische niveaus bevindt, dat één individu of één organisatie niet toegerust is om het probleem effectief op te lossen. De kloof tussen moeders in de bijstand en werkgevers is een goed voorbeeld van een dergelijk systemisch probleem. De transitiearena binnen dit project is dan ook een goed voorbeeld van een gemeenschapscoalitie en kan als zodanig worden geëvalueerd.



Figuur 2.1 CCAT-model  
Bron: Butterfoss & Kegler, 2002

Figuur 2.1 toont het CCAT-model van Butterfoss & Kegler (2002). Het model beschrijft het repetitieve proces waarin coalities zich ontwikkelen en uiteindelijk een gemeenschappelijk doel bereiken. Het CCAT-model maakt inzichtelijk dat het coalitiefunctioneren in de verschillende fasen van coalitieontwikkeling het verloop kan belemmeren dan wel bevorderen. Kijken we bijvoorbeeld naar het proces dan zijn een aantal factoren belangrijk, zoals de onderlinge communicatie, probleemoplossend vermogen, een effectieve besluitvorming, en zo nodig conflictoplossing. Daarbij is het leiderschap belangrijk en de bereidheid van de deelnemers zich in te zetten voor een gemeenschappelijk doel. De rollen van de verschillende deelnemers moeten duidelijk zijn, wat wordt van wie verwacht. Dit alles is afhankelijk van de coalitiecontext.

In het model staan enkele kernprincipes centraal, waarvan we hier de belangrijkste bespreken.

1. Coalities gaan stapsgewijs door een repetitief proces van vorming (*formation*) naar institutionalisering (*institutionalization*), waarbij steeds nieuwe problemen kunnen ontstaan die de coalitie tot een stap terug kunnen dwingen.
2. Coalities vormen zich aan de hand van een initiatiefnemer (*lead agency*), die reageert op een kans of probleem, en een coalitie vormt door een kerngroep te starten die langzaam uitbreidt (*coalition membership*). In dit proces is TNO de initiatiefnemer, en de transitiearena de kerngroep.
3. De coalitie komt in de vormingsfase tot kartrekkers en medewerkers (*leadership and staffing*), die een samenwerkstructuur opzetten (*structures*) en afspraken maken over het proces (*operations and processes*).
4. In de behoudfase worden bronnen uitgewisseld (*pooled resources*) om de betrokkenheid van deelnemers te garanderen (*member engagement*) en strategieën te plannen, selecteren en implementeren (*assessment and planning*).
5. Coalities staan onder grote invloed van de lokale context (*community context*), zoals het politieke en/of sociaaleconomische klimaat, normen en gebruiken.
6. Succesvolle implementatie van strategieën (*implementation of strategies*) leidt tot gewenste veranderingen op zowel individueel als systemisch niveau (*community change outcomes*). Naast de gewenste sociale uitkomsten (*health and social outcomes*) betekent dit ook dat de capaciteit van de coalitie is toegenomen (*community capacity*) om systemische problemen in de toekomst het hoofd te bieden.

Binnen het model kunnen we dus drie fasen van coalitievorming onderscheiden, te weten:

**Fase 1: *Formatie*:**

- Een leidende groep werft een eerste groep partners uit de gemeenschap die het probleem identificeren;
- Gezamenlijk worden operationele procedures ontwikkeld.

**Fase 2: *Behoud*, waarbij wordt gewerkt aan:**

- Behoud van betrokkenheid van de leden;
- Genereren van groepssynergie;
- Werven van middelen en implementatie;
- Met als uiteindelijk doel veranderingen in praktijk en beleid.

**Fase 3: *Institutionalisering*:**

- Resultaten worden geboekt als direct resultaat van ingezette (effectieve) strategieën.

Wij focussen ons hier met name op de fasen een en twee: formatie en behoud (kernprincipe 1 t/m 4). Binnen deze twee fasen onderzoeken we hoe de coalitie functioneert. Fase drie valt buiten de werkwijze van een transitiearena, het uiteindelijke doel van de transitiearena is het opleveren van een transitieagenda.

Bovenstaande structuur en succesfactoren gebruiken we als theoretisch kader om het coalitievormingsproces rond de transitiearena in dit project te evalueren. Op basis hiervan zijn onder andere de vragen van de vragenlijst vormgegeven. Het hoofdstuk waarin we de bevindingen beschrijven zullen we structureren aan de hand van de fasen van coalitievorming en de belemmerende en bevorderende factoren die daarbij een rol spelen.

## 3. Mixed-methods onderzoek

In de procesevaluatie maakten we gebruik van een mixed-methods onderzoeksdesign. We maakten gebruik van documentanalyse, vragenlijstonderzoek en interviews met deelnemers. Deze mengvorm geeft een compleet beeld van de verschillende ervaringen met betrekking tot de transitiearena in relatie tot de gekozen aanpak.

Het beschikbare bronmateriaal is gestructureerd aan de hand van de deelvragen. Per deelvraag is geïdentificeerd welk bronmateriaal benodigd is om een antwoord op de deelvraag te formuleren. Door analyse van het bronmateriaal kwamen we tot een antwoord op de deelvragen, en door synthese van deze antwoorden beantwoordden we de hoofdvraag.

### 3.1 Documenten, vragenlijst, interviews

Zoals gezegd gebruikten we drie methoden voor onze analyse, hieronder beschrijven we hoe dat in zijn werk ging.

#### Documenten

In de documentenanalyse hebben we gefocust op de eerste twee fasen van coalitievorming: formatie en behoud. De documentenanalyse bestond daarmee uit het bestuderen van documenten die aan de basis stonden van de aanpak, de presentaties en notulen van de verschillende bijeenkomsten van de arena, een mailwisseling naar aanleiding van een bijeenkomst en tot slot de transitieagenda, waarin de opbrengsten van de arena worden beschreven (Hummel et al., 2024). In totaal hebben we 16 documenten bestudeerd. Voor een overzicht van de documenten zie bijlage 1. Voor de analyse is vooral gekeken hoe het proces is gegaan en of de juiste stappen zijn gevolgd in de werkwijze van een transitiearena, en waar daar eventueel van is afgeweken en waarom.

#### Vragenlijst

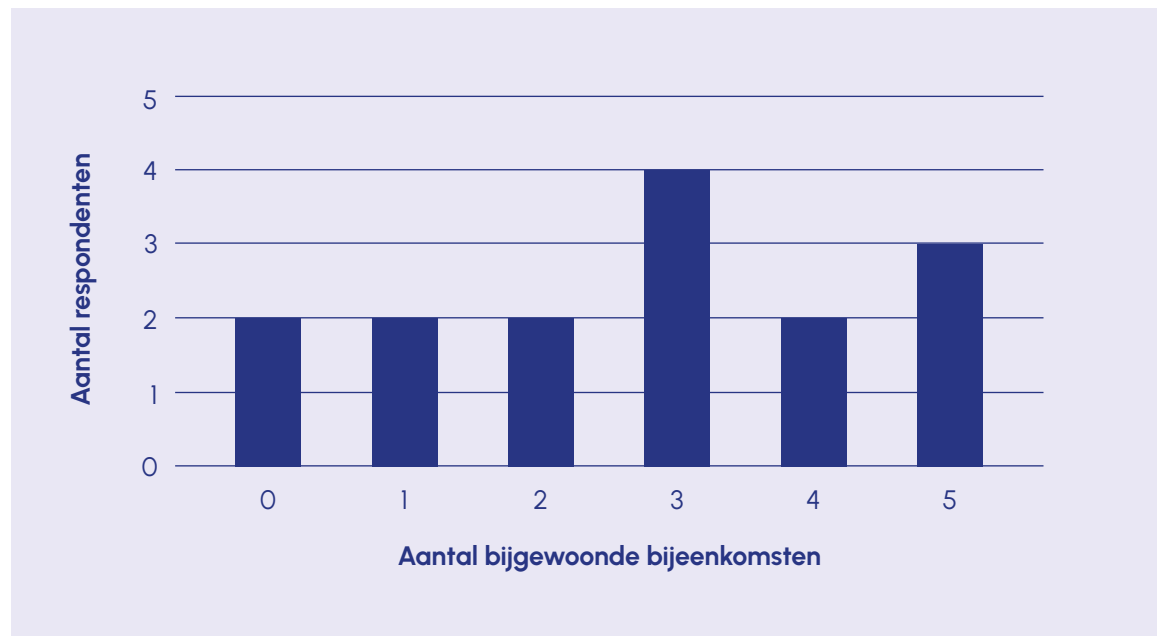
Via de online surveywebsite Qualtrics is een vragenlijst verspreid onder deelnemers aan de transitiearena. Daarbij is de vragenlijst aan iedereen gestuurd die gedurende de looptijd van de arena is benaderd om deel te nemen – ook aan mensen die uiteindelijk niet aan de bijeenkomsten hebben deelgenomen. Dit waren in totaal 32 personen. Van hen behoren elf personen tot het kernteam<sup>1</sup>, en 21 personen tot nieuwe contacten. In de vragenlijst is een combinatie van vijf puntsschalen ((1) helemaal mee eens – (5) helemaal mee oneens) en open antwoorden opgenomen die antwoord geven op de onderzoeksvragen. Daarnaast zijn elf schalen opgenomen die specifiek vragen naar de proposities uit het CCAT-model (zie Hoofdstuk 2). Tot slot zijn aan respondenten die niet hebben deelgenomen enkele afzonderlijke open vragen gesteld.

De vragenlijst is op 9 juli 2024, enkele weken na de laatste bijeenkomst van de arena op 18 juni, onder de doelgroep verspreid. Hierdoor hebben respondenten tijd gehad om op hun deelname aan de arena te reflecteren, en is er ruimte geweest voor eventuele samenwerkingen die in de arena zijn ontstaan om zich te ontplooiën. Op 23 juli is een herinnering verstuurd. Op 27 augustus is de vragenlijst gesloten.

---

<sup>1</sup> Exclusief de auteurs van dit rapport, die zelf ook tot het kernteam behoren, maar de vragenlijst niet hebben ingevuld.

Vijftien respondenten hebben de vragenlijst ingevuld (respons: 47%). Van hen zijn zeven respondenten lid van het kernteam, en acht respondenten niet. Zes respondenten zijn verbonden als intermediair, of vanuit een detacheringsbureau. Vijf respondenten werken bij een kennisinstelling, en vier respondenten werken bij de overheid (gemeente of provincie). In Figuur 3.1 is weergegeven hoeveel bijeenkomsten de respondenten hebben bijgewoond. De meerderheid van de respondenten (vier) heeft drie van de vijf bijeenkomsten bijgewoond. Drie respondenten hebben alle vijf de bijeenkomsten bijgewoond, en twee respondenten hebben geen enkele bijeenkomst bijgewoond.



Figuur 3.1. Verdeling van respondenten van de vragenlijst naar aantal bijgewoonde bijeenkomsten.

### Interviews

We hebben semi-gestructureerde interviews afgenomen met zes personen die hebben deelgenomen aan de transitiearena. Dit waren twee personen vanuit het kernteam (één van de lead agency) en vier deelnemers, waarvan er één voortijdig is afgehaakt van de transitiearena. We wilden een representatieve selectie van deelnemers voor de interviews waarbij het perspectief van binnen en buiten het kernteam vertegenwoordigd was, een goede afspiegeling van organisaties en iemand die is afgehaakt. De deelnemer met een werkgeversachtergrond heeft niet gereageerd op de uitnodiging en een herinnering. De interviews duurden gemiddeld drie kwartier. Voor een overzicht van de achtergrond van de deelnemers en de topiclijst die als basis diende voor de interviews zie bijlagen 2 en 3. De interviews dienden als verdieping op het vragenlijstonderzoek.

## 4. Bevindingen

Hieronder beschrijven we de resultaten van het onderzoek die uit de documenten, de vragenlijst en de interviews naar voren zijn gekomen. Daarna bekijken we wat bevorderende, dan wel belemmerende factoren zijn in het proces van coalitievorming.

### 4.1 Documenten

Zoals gezegd gebruikten we drie methoden voor onze analyse, hieronder beschrijven we hoe dat in zijn werk ging.

#### **Formatie en uitvoering van de transitiearena**

In de documenten vinden we dat aan de basis van de transitiearena een werkwijze ligt (zie bijvoorbeeld gedeelde links van Roorda, 2012, Henneman, 2012). Deelnemers worden arenagangers genoemd, en er is een kernteam van coalitiepartners, waaronder de arenaleider (in deze arena waren er twee). In de opzet van de arena (werkdokument, zie bijlage 1) wordt de werkwijze door een arenaleider beschreven.

#### **Beschrijving arenaleider van het te volgen proces (werkdokument):**

*"Ter voorbereiding gaat de arenaleider persoonlijk langs bij elke potentiële arenaganger om hem of haar te interviewen over de visie op de ontwikkelingen in de regio en over het gevoel voor urgentie bij de geïnterviewde. Het doel van de interviews is driedelig:*

- Kennismaken met de dwarskijkers en koplopers en nagaan of ze geschikt zijn als lid van de arena;*
- Inzicht verwerven in de dynamiek van de regio en de visie daarop van de geïnterviewde;*
- Betrekken van de geïnterviewde bij het arenaproces."*

Na het maken van een synthese van het gesprek gaat de interviewer op zoek naar quotes die een goede weergave zijn van de manier van denken. In het document over de werkwijze wordt door de arenaleider gedeeld:

- "In ons geval maken we gebruik van de interviews met de professionals en de focusgroepen/interviews met de moeders + eventueel aanvullende interviews;*
- Overzicht bestaande activiteiten (+ aantekeningen sessie 1 kernteam);*
- Nieuwe arenagangers interviewen we voorafgaand aan de tweede transitietafel."*

Tijdens de eerste vier arenasessies worden het individuele en het collectieve gevoel voor urgentie onderzocht en onderbouwd. Dit gevoel voor urgentie wordt uitgewerkt tot een gedeelde probleempceptie en een visionaire toekomstopgave voor de regio. Door arenaleider gedeeld:

- "Wij doen in totaal 4 sessies met het brede netwerk.*
- In ons geval doen we voorwerk met de interviews met de professionals en de focusgroepen/interviews met de moeders, in sessie 1 werken we aan een gedeelde probleempceptie, in sessie 2 en 3 werken we aan de transitie analyse en in sessie 4 maken we de visionaire toekomstopgave voor de regio en denken we na over disseminatie."*

Uit de documenten blijkt verder het volgende:

- Er waren uiteindelijk vijf bijeenkomsten onder leiding van TNO, soms op locatie bij een deelnemende partij;
- De bijeenkomsten werden gestructureerd aan de hand van presentaties;
- Er was een aparte bijeenkomst met werkgevers, uitgezet onder zestien werkgevers, en deelname door vier werkgevers.
- Er was een vooronderzoek onder de moeders om wie het gaat, hun verhalen zijn gedeeld in de eerste bijeenkomst.

Zoals in verslagen van de bijeenkomsten is te lezen, vond een kennismaking plaats in de eerste bijeenkomst. Dit gebeurde aan de hand van verhalen van moeders en een discussie op basis van stellingen. Elke volgende arenasessie begon – in lijn met de werkwijze – met een terugblik op de vorige bijeenkomst en eventueel aanscherping van de analyse. Zo was er ook in de tweede bijeenkomst een terugblik op de vorige bijeenkomst en een workshop waarin de arenagangers aan de slag gingen met het slechtste idee om moeders aan het werk te helpen (om de gedachten te prikkelen), met daarna een ombuiging naar wat dan wel (zie bijlage 4 voor een overzicht). In de derde bijeenkomst werd er een uitleg gegeven over ketensamenwerking, werd gesproken over een plan van aanpak en werden praktische afspraken gemaakt. In de vierde bijeenkomst werden de vier geselecteerde interventies uit de ketenaanpak gepitcht (zie bijlage 5 voor een overzicht). In de vijfde bijeenkomst van de arena is nagedacht over vervolgacties die nodig zijn en is gesproken over eigenaarschap.

Tot slot is er een transitieagenda opgesteld met een beschrijving van de gevolgde werkwijze, een beschrijving van de gekozen interventies, inclusief aanbevelingen ten aanzien van gendersensitiviteit, zijn er aanbevelingen gedaan ten aanzien van systemisch werken en is er een implementatiestrategie uitgedacht. Volgens de werkwijze van een transitiearena kan het implementeren van een project enkele jaren duren. Dit is mede afhankelijk van de mate van gevoeld eigenaarschap, financieringsroutes voor duurzame betrekking, het communiceren van resultaten en deze vieren, en het sturen op duurzame samenwerking. We kunnen op dit moment dus nog geen conclusies trekken over de verdere implementatie.

### **Behoud van de transitiearena**

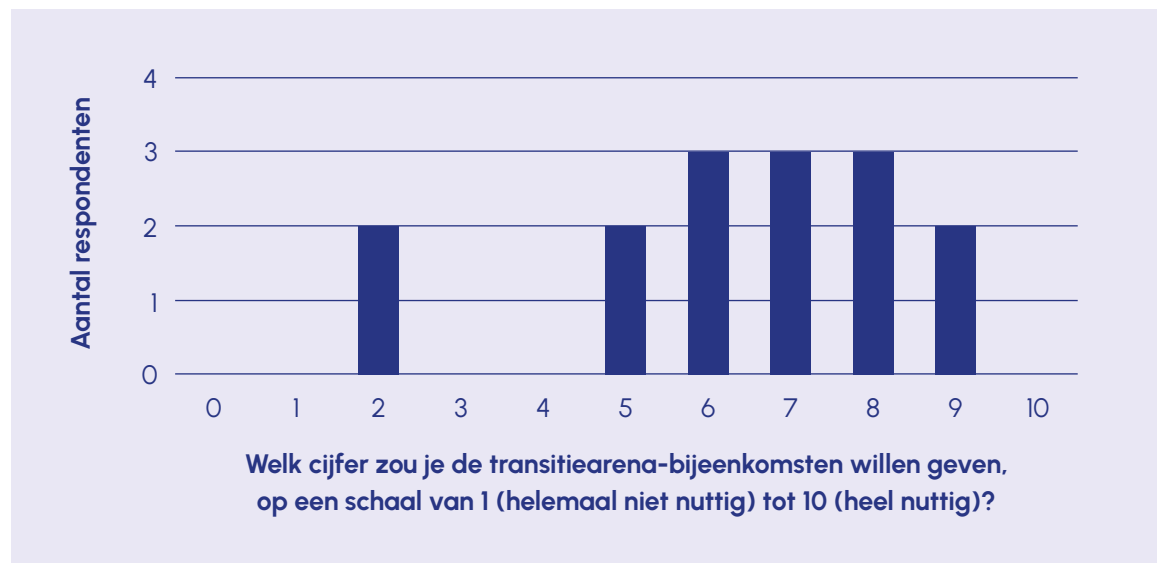
In de agenda is een hoofdstuk gewijd aan een implementatiestrategie voor het vervolg. Om de transitieagenda te implementeren, is met de arenagangers nagedacht over de stappen en randvoorwaarden die hiertoe leiden. Dan gaat het zowel om het meer genderspecifiek maken van interventies als om het verbeteren van de ketensamenwerking in de regio. De benodigde stappen omvatten:

- Lobby bij relevante stakeholders over de toegevoegde waarde van de agenda;
- Het vinden van een financier, zoals de gemeente of de arbeidsmarktregio;
- Het maken van een concretiseringsslag, inclusief het maken van een kostenraming;
- Het aanwijzen van één trekker en aanjager;
- Interne afstemming in de eigen organisatie van de deelnemers.

## 4.2 Vragenlijst en interviews

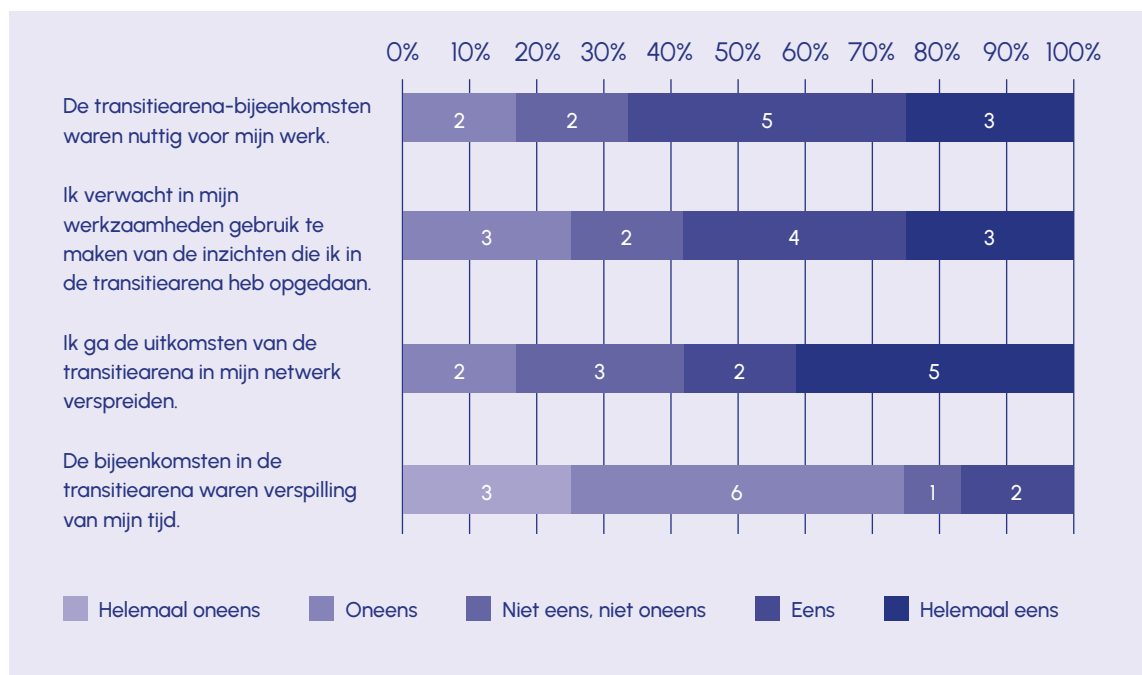
### Formatie en uitvoering van de transitiearena

Deelnemers die aan de transitiearena hebben deelgenomen en de vragenlijst hebben ingevuld waarden de transitiearena-bijeenkomsten gemiddeld met een 6,6. Zoals Figuur 4.1 laat zien, zit er een behoorlijke spreiding in de antwoorden, met één negatieve uitschieter (een 2) die het gemiddelde cijfer sterk omlaag brengt. Ook tussen de verschillende groepen respondenten zitten grote verschillen. Deelnemers die deel uitmaken van het kernteam, waarden de bijeenkomsten gemiddeld hoger (7,6) dan deelnemers die geen deel uitmaken van het kernteam (5,9). Ook deelnemers van een kennisinstelling waarden de bijeenkomsten gemiddeld hoger (7,6) dan deelnemers van intermediairs of detachingsbureaus (6,5) en deelnemers vanuit overheden (5,0).



Figuur 4.1 Waardering transitiearena-bijeenkomsten op een schaal van 1 tot 10 (n=15).

In Figuur 4.2 zijn de antwoorden van respondenten op stellingen over de bijeenkomsten weergegeven. Hieruit valt op te maken dat de respondenten over het algemeen redelijk positief zijn over de bijeenkomsten. De respondenten vonden de transitiearena-bijeenkomsten nuttig, verwachten in hun werkzaamheden gebruik te maken van de inzichten en deze te verspreiden in hun netwerk. De respondenten vonden de bijeenkomsten geen verspilling van hun tijd. Met de andere, positief geformuleerde stellingen, is steeds een meerderheid van de respondenten het (helemaal) eens. Twee of drie respondenten antwoorden daarentegen negatief op de stellingen – zij hebben de bijeenkomsten over het algemeen niet als een meerwaarde ervaren.



Figuur 4.2 Stellingen over de transitiearena, antwoorden tussen helemaal eens en helemaal oneens (n=12)

In de toelichting op de antwoorden op de vragenlijstitems kwam naar voren dat de respondenten vooral positief waren over de inhoud en organisatie van de transitiearena. Ook gaven de respondenten aan positief te zijn over de kennisuitwisseling in de arena en de uitwisseling tussen en samenwerking met de leden van de transitiearena.

13

*"Ik heb er veel van geleerd en de bijeenkomsten waren interessant en goed georganiseerd."*

*"Ik heb veel info opgehaald en geleerd van de andere partners waardoor we in het project verder konden ontwikkelen."*

Daarnaast kwam ook een aantal minpunten of aandachtspunten naar voren. Zo noemden een aantal respondenten dat zij scherpste misten bij de start van de transitiearena en soms moesten zoeken naar het doel van de afzonderlijke bijeenkomsten.

*"Ik vond de bijeenkomsten tot op een zekere hoogte nuttig. Het was heel waardevol om inzicht te krijgen in welke initiatieven er al zijn. Hierdoor hoeven we niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden en kunnen we krachten bundelen. Maar soms waren de uitkomsten van ons samenzijn mij niet heel duidelijk,"*

*"Soms moest ik wel even zoeken naar het doel van de bijeenkomst, maar dat kwam ook omdat ik er maar deels bij betrokken was."*

*"(...) Maar ik denk dat we meer hadden kunnen bereiken als de start scherper was geweest (is vooral van voorafgaand aan 1e bijeenkomst). Ik denk dat we dan meer betrokkenheid hadden gehad en andere partners vaker en stabiel aanwezig waren geweest"*

## Verdieping in de interviews

Ook in de interviews wordt nader ingegaan op de bijeenkomsten. Er waren vier van de zes deelnemers positief over hoe de bijeenkomsten waren georganiseerd, zoals deze deelnemer:

*"Goed georganiseerd, goed voorbereid ook vanuit TNO en andere partners. Ik vond ook dat het goed voorgezeten werd steeds door Lisa en collega's. Ja, dat was wel heel goed geregeld. Dus de organisatie en ook tijdens een bijeenkomst hoe alles gepresenteerd werd en gedaan werd. Aan elkaar gepraat, dat was hartstikke goed geregeld."* [niet-kernteamlid]

Echter voor deze deelnemer en ook voor andere deelnemers die we hebben geïnterviewd was het doel waar naartoe gewerkt zou worden niet duidelijk:

*"Ik moet zeggen dat het wel een tijd geduurd heeft voordat het [doel] echt duidelijk werd. En ik had de indruk dat ik daar niet de enige in was. Dat was voor mij best wel een lange tijd onduidelijk. Wat is nou precies het doel waar we met z'n allen aan gaan werken? Waar willen we naartoe bewegen? En hoe gaan we dat dan doen? En welke rol heb je daar zelf in en welke niet? Dat is eigenlijk heel lang onduidelijk geweest voor mij."* [niet-kernteamlid]

Uit de interviews komt naar voren dat sommigen het jammer vonden dat bijeenkomsten wisselden van samenstelling. Daarnaast wisten sommigen bij aanvang van de transitiearena niet precies wat de bedoeling was. Dit gold vooral voor mensen die later aanhaakten. Ondanks dat werden de bijeenkomsten wel nuttig gevonden en leerzaam, goed om contacten te leggen en te weten waar andere organisaties mee bezig zijn.

Vanuit de organisatie van de transitiearena werd gedeeld dat zij soms sneller wilden dan dat het ging, maar dat tijdens bijeenkomsten de agenda werd aangepast aan waar de deelnemers op dat moment behoefte aan hadden, bijvoorbeeld het horen en leren over elkaars interventies. Hoe dat ging werd gedeeld door een van de arenaleiders:

*"De hele opzet van hoe je dat wilt doen is al uitgedacht aan de voorkant. Dus je hebt gewoon echt al best wel wat voorwerk verricht waar je zelf echt op kan terugvallen. Maar het stukje mensen meenemen, dat hebben we echt ook in de vormgeving aan de voorkant wel geprobeerd te doen. Dus je begint echt met een eerste sessie die echt gaat over een gedeeld gevoel van urgentie. Ook mensen zelf daarin heel erg laten aandragen hoe zij naar de thematiek kijken. Vinden ze het herkenbaar, vinden ze het niet herkenbaar? Hoe relateert het aan hun eigen praktijk? En dat gedeeld gevoel van urgentie, is er dan, voor mijn idee, is dat er dan wel."* [arenaleider]

Iemand uit het kernteam is ook positief over de opzet van de transitiearena:

*"Wat ik op zich heel goed vond, was de manier waarop die ketenpartners betrokken worden bij het opstellen van een plan. Dat er heel veel ruimte was om van elkaar te leren. Met die interventies, maar ook wat hun ervaringen zijn. Dan merk je toch ook de toegevoegde waarde van het bij elkaar zitten van een grotere groep. En niet alleen maar onderling overleggen. Ik hoop dat diegene in de praktijk het ook zo ervaren hebben."* [kennispartner]

Ditzelfde kernteamlid beschrijft dat potentiële deelnemers vooraf zijn gesproken, in het kader van het bredere Economische Veerkracht-consortium. De bedoeling was om deze gesprekken in te zetten voor de arena. Hoe dit is gebeurd, was voor dit kernteamlid echter niet duidelijk.

*"... het idee was, we interviewen werkgevers die op dit moment betrokken zijn bij reïntegratietrajecten of het aannemen van moeders vanuit de bijstand in Tilburg om*

*te kijken van ja, hoe verloopt het eigenlijk? Lopen zij tegen dingen aan en waar zien zij verbeterpunten? Dus dat was wel heel erg leerzaam, maar ik weet niet of de vervolgstap, daar heb ik dus te weinig zicht op wat daar precies mee gebeurd is.” [kennispartner]*

Een andere deelnemer, die niet in het kernteam zat, was echter dusdanig kritisch dat deze is afgehaakt:

*“En daar begon een beetje mijn schurende, mijn frictie. Onderzoekers van TNO, mensen die het organiseerden. Een ingehuurd bureau, mensen van UWV. Ikzelf zei de gek. Wij waren allemaal hoogopgeleide mensen in die arbeidsmarkt. Maar er zat geen werkgever aan tafel. En op een manier is dat ook in het hele traject niet gelukt. [...] In het totaal zaten er 15, 16 mensen. En dan denk je, hier zit hoog opgeleid. Daar zat nog geen bijstandsmoeder tussen. Hoe kun je dit buiten uitleggen? Dat hier allemaal mensen met een goede baan, zoals jij en ik. Dat die hier zitten te praten over. En op een manier lukt het moeilijk om met ze te praten. En ook nog een keer met werkgevers.” [niet-kernteamlid]*

Over dat het anders ging dan ze had verwacht zegt de arenaleider:

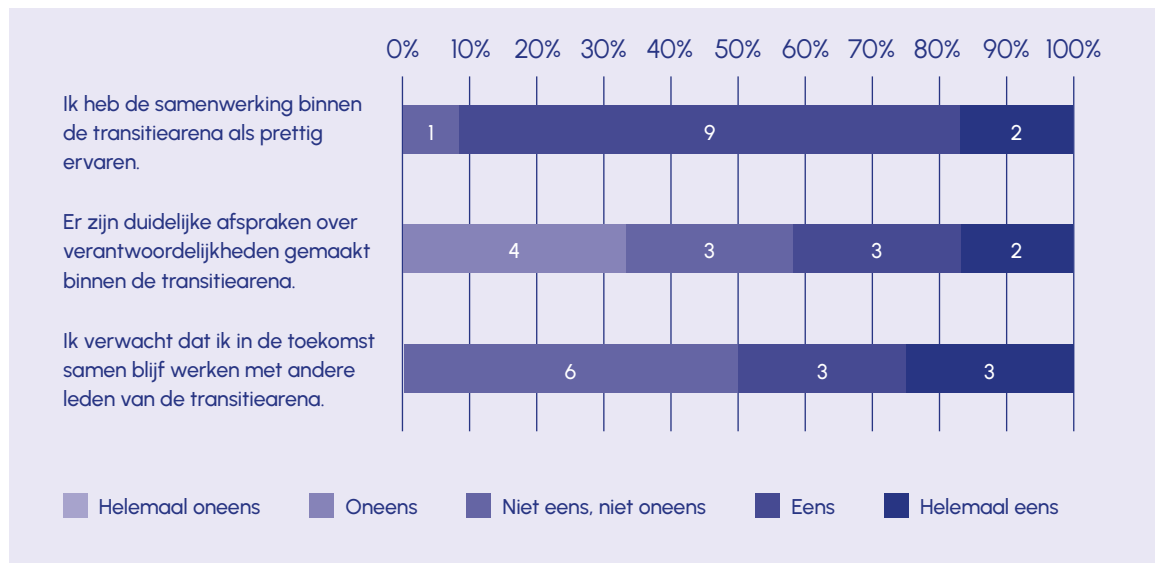
*“Je merkt echt dat mensen uit hun eigen kaders moeten stappen om echt in die creatieve setting te komen. Maar mijn verwachting was dus in die zin wel dat we ook al sneller naar een stukje implementatie toe konden. En als je nou kijkt waar we nu staan, dan is het een plan wat richting implementatie moet. Dus dat is wel minder dan waar ik op had gehoopt aan de voorkant, maar het is wel waar de realiteit ons op heeft uit doen komen. Dat moet je dan ook accepteren, denk ik.” [arenaleider]*

*“Ik denk dat we ook wel redelijk hebben vastgehouden aan de hoofdlijnen van de opzet, maar dat we op basis van wat we dan terugkregen, dat we ook wel aanpassingen hebben gedaan en ook het tempo wel ietsje verlaagd hebben om, soms een stapje terug hebben gedaan eigenlijk.” [arenaleider]*

*“Want je merkt gewoon dat mensen die bevlogen zijn over een bepaald onderwerp daar ook graag spreektijd voor willen. Dus ik heb een bepaald doel met mijn sessie, maar ja, weet je, mensen komen ook met een bepaalde missie. Dus ik heb wel heel snel gemerkt van, nou daar moet je echt meer ruimte voor vrijlaten.” [arenaleider]*

## Toetsing proposities CCAT-model

Figuur 4.3 toont de antwoorden van respondenten in de vragenlijst op stellingen over de samenwerking. Over het algemeen zijn zij positief over de samenwerking: elf van de twaalf respondenten die deel hebben genomen aan de arena hebben de samenwerking als prettig ervaren. De helft van hen (zes respondenten) verwacht ook in de toekomst met de andere partijen samen te blijven werken, de andere helft houdt dit in het midden (maar wijst dit niet af). Vijf respondenten vinden dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over verantwoordelijkheden. Hier zijn echter vier respondenten het niet mee eens. Ondanks dat de samenwerking over het algemeen als prettig werd ervaren, misten sommige deelnemers duidelijkheid in gemaakte afspraken.



Figuur 4.3 Stellingen over de samenwerking in de transitiearena, antwoorden van helemaal eens tot helemaal niet eens (n=12)

## Verdieping in de interviews

Uit de interviews komt naar voren dat de deelnemers er over het algemeen open ingingen, zonder verwachtingen, vonden het onderwerp belangrijk en hadden zelf ook iets te bieden, bijvoorbeeld een interventie. Deelname was dus vaak vanuit affiniteit met de doelgroep, uit bevoegdheid ook, hopen de iets te kunnen betekenen. Ook het netwerk-aspect speelde mee, bijvoorbeeld van anderen te kunnen leren. Een deelnemer deelt waarom haar organisatie meedeed:

*"Dat had er eigenlijk alles mee te maken dat wij ons vanuit de organisatie bezighouden met werk mogelijk maken voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. En ook een speciaal traject opgezet hadden voor alleenstaande moeders met een bijstandsuitkering. Dus wij hebben ons al een behoorlijke tijd, een paar jaar, verdiept in de doelgroep en zijn daarmee aan de slag gegaan. En onze praktijkervaring konden wij daardoor ook mooi delen met de groep. En dat traject sluit ook heel mooi aan bij de vraagstukken die daar liggen. Dus dat is eigenlijk de aanleiding geweest."* [niet-kernteamlid]

En dat ook het netwerkaspect meespeelt, met de kanttekening of het ook iets oplevert voor de doelgroep:

*"Qua netwerk levert het sowieso iets op voor mij. Maar ook levert het iets op voor de doelgroep? En kunnen we uiteindelijk misschien het traject ook echt daar inzetten. Om daar van betekenis te laten zijn. Ja, daar ben ik nog wel erg benieuwd naar. Of dat er ook echt van gaat komen."* [niet-kernteamlid]

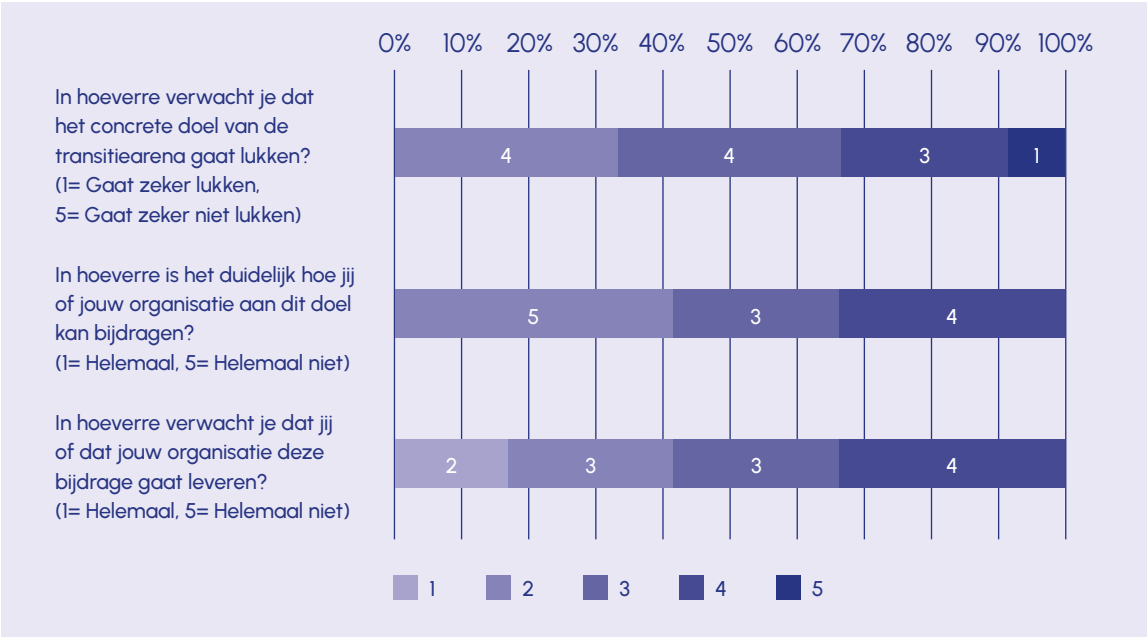
En iemand anders daarover:

*"Nou wat het denk ik altijd toevoegt is dat je mensen uit verschillende partijen met verschillende belangen bij elkaar zet. En dat je open met elkaar het gesprek aan gaat. Dat was natuurlijk heel fijn. Kijk in het normale dagelijkse leven zit ik nooit met een [naam deelnemer]. Want dat is helemaal de andere kant van de keten voor ons. Dus die spreken wij nooit." [niet-kernteamlid]*

**Behoud van de transitiearena**

In de vragenlijst is gevraagd naar verwachtingen over de concrete doelstelling van de arena (Figuur 4.4). De respondenten die hebben deelgenomen aan de arena hebben wisselende verwachtingen hierover. Vier respondenten zijn hoopvol dat het concrete doel van de arena (25 moeders in de bijstand in 2024 passend, duurzaam werk laten vinden) gaat lukken. Vier respondenten houden dit in het midden, en vier respondenten denken dat dit (zeker) *niet* gaat lukken. Voor vijf respondenten is het duidelijk hoe hun organisatie kan bijdragen aan het doel, en evenveel respondenten verwachten deze bijdrage te leveren. Voor vier respondenten is het *niet* duidelijk hoe hun organisatie kan bijdragen, en evenveel respondenten verwachten deze bijdrage *niet* te leveren. Hier tekent zich een duidelijk onderscheid af onder de deelnemers. Ongeveer evenveel deelnemers weten wat ze te doen staat en zien het optimistisch in, als deelnemers voor wie dit niet duidelijk is en zij zijn sceptisch.

17



Figuur 4.4: Vragen ten aanzien van doel van de arena: \*Het concrete doel van de transitiearena is: 25 moeders in de bijstand die in 2024 een passende, duurzame baan vinden bij een werkgever in de regio Midden-Brabant (n=12). Antwoordcategorieën in de figuur, range van 1 tot 5.

Als het gaat om het bereiken van de concrete doelstelling zijn de verwachtingen vanuit de interviews op dit punt vrij laag, onder andere omdat volgens verschillende deelnemers eigenaarschap mist om dit een stap verder te helpen, hoewel naar het einde toe meer eigenaarschap werd waargenomen. Vanuit de organisatie van de arena was de ervaring hierbij:

*"En ook dat stukje ownership werd op een gegeven moment, eigenaarschap, werd op een gegeven moment wel belangrijk. Toen waren we bezig met het opzetten van die doorlopende lijn en het zou dan ongeveer zo moeten uitzien. En toen merkte ik gewoon ook in de diepgang die we zochten dat mensen eigenlijk niet goed genoeg wisten wat dat precies behelsde. Dan maak je de afweging, gaan mensen daar zelf verdieping in zoeken en komen ze dan naar die sessie of moet je dat in zo'n sessie beleggen. Ja, dat moet je dus wel in zo'n sessie beleggen. Je merkt gewoon dat er toch al, er wordt echt naar jou als facilitator gekeken. Ik zou ook echt de volgende keer nadenken over, oké, hoe kan ik zorgen voor nog meer eigenaarschap bij de mensen die deelnemen aan zo'n arena. [...] Eigenaarschap in een regio. Je wilt gewoon dat mensen op een gegeven moment gaan bewegen, een eigen initiatief. En eigenlijk in de laatste sessie werd iedereen heel erg duidelijk van, oh maar wij zijn nu de eigenaren en wij gaan voor de implementatie zorgen." [arenaleider]*

Een andere respondent uit het kernteam vond de uiteindelijke doelstelling van de arena (25 moeders aan het werk) niet realistisch:

*"Ik denk dat dat het grootste struikelblok wordt, dus de stap van werken nog binnen de participatiewet naar regulier werk, dat is veel te groot voor de meesten. Dus laat staan dat het lukt om 25 moeders dat te laten doen. Ik weet ook niet, ik was niet verantwoordelijk voor het opstellen van die doelstelling. En ik snap ook dat je een concreet doel moet stellen, maar waar die 25 dan weer op gebaseerd zijn, dat vind ik ook wel weer bijzonder. Want er zit niet een analyse achter ofzo, van er zijn zoveel moeders per jaar die erin stromen." [kennispartner]*

Realistischer zou een iets zachtere doelstelling zijn geweest volgens deze deelnemer:

*"Dus ik had ook een doelstelling die wat zachter was, passender gevonden. Dus dat er ervaringen van de ketenpartners en de moeders zelf over die nieuwe aanpak positief waren. Of positiever dan een oude aanpak bijvoorbeeld. Dat ik het nog logischer vind om die er in ieder geval bij te voegen." [kennispartner]*

Sommige deelnemers zijn verbaasd dat TNO nu stopt, terwijl de doelstelling – 25 moeders aan het werk – nog bereikt moet worden. Voor alle duidelijkheid: TNO was verantwoordelijk voor het opleveren van de transitieagenda, niet voor de uitvoering van afspraken die in de agenda zijn gemaakt. Deze deelnemers vragen zich af wat het gaat opleveren voor de doelgroep, het was bijvoorbeeld voor deze deelnemer niet duidelijk dat TNO alleen de transitiearena zou begeleiden:

*"Ja, naarmate we echt naar een einde gingen, voor de een na laatste bijeenkomst, dat het echt wat meer handen en voeten kreeg, het concreter werd. En het voor mij ook wel meer helder werd. Het was voor mij alleen nog niet duidelijk toen dat TNO alleen betrokken zou zijn bij het eerste deel. En nu in de afrondende fase daar ook weer van afstapte. Ik dacht, het is ook een traject van hen en zij blijven daarbij betrokken. Dus daar stond ik eigenlijk wel van te kijken." [niet-kernteamlid]*

## 4.3 Bevorderende en belemmerende factoren

Uit de documenten blijkt dat er een inventarisatie is geweest in de tweede bijeenkomst van maatregelen (beleid) en gewoonten (gedrag) die tegenwerken aan de doelstelling van de arena. Een overzicht van deze maatregelen en gewoonten is te vinden in bijlage 4. Wat betreft maatregelen is het nodig veranderingen op systeemniveau aan te brengen, hetzij bij de lokale of hogere overheid, hetzij bij werkgevers. Gewoonten hebben hier betrekking op het individuele niveau van de vrouwen, hier kan bijvoorbeeld coaching helpen. Daarbij zijn er ook nog waarden die meespelen, zoals de waarde inzien van onbetaald werk. Vervolgens komt ook de vraag naar voren waar je je als transitiearena op kunt richten, op welk niveau in het beleid men zich kan richten en tot waar de invloed van de arena reikt. Neem bijvoorbeeld de kinderopvang, alsook de kinderopvangtoeslag. De belastingdienst wordt ingewikkeld gevonden, niet iedereen is digitaal vaardig. Dan is één mogelijkheid: maak de vrouwen meer digitaal vaardig. De andere mogelijkheid is om de belastingdienst toegankelijker te maken. Echter, deze laatste ligt buiten de invloedssfeer van de arena.

In de vragenlijst noemen verschillende deelnemers op de vraag welke belemmeringen zij hebben ervaren in hun bijdrage aan de transitiearena het gebrek aan betrokkenheid door werkgevers:

*"Noodzakelijk initiatief om meer vrouwen aan passend werk te krijgen, mits we uiteindelijk werkgevers kunnen laten aansluiten en de benodigde omslagen kunnen laten maken in hun mindset en aanpak."*

*"Dat er niet of nauwelijks werkgevers aansloten en dat de gemeente Tilburg blijkbaar niet in staat is om werkgevers te laten aansluiten, laat staan uit meerdere sectoren."*

*"De rol van de werkgevers en de toegang tot kinderopvang blijft onderbelicht."*

Eén deelnemer had vooraf positieve verwachtingen, maar die kwamen niet helemaal uit. Ook dit had te maken met het gebrek aan het betrekken van werkgevers:

*"Verwachtingen hoog gespannen, positieve energie, maar verbinding met werkgevers werd niet gemaakt. Dat maakte de transitiearena enkel iets voor werkprofessionals, en niet waarvoor het bedoeld was"*

Een deelnemer van een overheidsorganisatie die niet tot het kernteam behoorde benoemt een aspect van de samenwerking binnen de arena. Zij ervoer een mismatch tussen het beroep dat vanuit de arena op haar werd gedaan, en de beslisbevoegdheid die zij vanuit haar eigen organisatie ervoer:

*"Druk vanuit de deelnemers om bepaalde beslissingen te nemen/toezeggingen te doen voor mijn organisatie terwijl ik daar helemaal niet? toe bevoegd ben en dat ook niet mijn rol was binnen de deelname aan de transitiearena."*

Twee leden van het kernteam noemen belemmeringen over het verschil tussen kernteamleden en niet-kernteamleden. Dit kwam naar voren in een gebrek aan ervaren verantwoordelijkheid bij niet-kernteamleden, en een gebrek in kennis over de lokale context bij kernteamleden:

*"Kerngroep was zeer betrokken en voelde verantwoordelijkheid. Van de anderen had ik dit gevoel minder. Dat is ook prima, alleen denk ik dat we hen iets meer hadden moeten aanhaken. Ik denk dat zij nu na afloop niets meer zullen doen"*

*"Gebrek aan kennis over lokale context; te weinig tijd voor goed ontwikkelen en uitbouwen van arena"*

Deelnemers aan de vragenlijst noemen verschillende succespunten van de transitiearena. Zij zijn met name vaak positief over de structuur van de aanpak, de organisatie van de bijeenkomsten en de betrokkenheid van alle partijen. Ook het feit dat de arena erin is geslaagd diverse partners in het werkveld bijeen te brengen wordt als een succespunt ervaren. De sfeer in de arena werd als positief en constructief ervaren. Tot slot benoemt een deelnemer dat het altijd positief is als er aandacht komt voor de obstakels van alleenstaande moeders.

Verschillende deelnemers noemen concrete verbeterpunten voor de arena. Die verbeterpunten gaan bijna uitsluitend over de concreetheid of duidelijkheid van de arena:

*"Misschien een wat duidelijkere rolverdeling voor het vervolg."*

*"Vanaf begin meer helderheid en scherpte waar we naar toe werken en vorm waarin we dat gaan doen. Daardoor nu veel ruis op de lijn gedurende het proces"*

*"Misschien nog concreter worden"*

*"Concreter zijn in het doel, in de oplossingen en dat wat er gevraagd wordt van de deelnemers die deelnemen."*

Op de vraag of diegene verbeterpunten heeft, noemt één deelnemer (kernteamlid) dat vooral overheden en werkgevers moeten worden gemotiveerd:

*"Eigenlijk niet, anders dan dat voor de meerwaarde en de innovatie van de uitkomsten van het onderzoek werkgevers noodzakelijk zijn maar ook overheden die in staat en bereid zijn om werkgevers met wortel en indien nodig stok te bewegen tot actie. Wat vrouwen moeten doen en waar voor hen de belemmeringen liggen, wisten we allemaal al."*

### **Verdieping in de interviews**

In de interviews wordt ook aangegeven dat het niet makkelijk is de juiste partners aan tafel te krijgen, zoals deze twee respondenten:

*"Mijn verwachtingen waren zo van, nou, we vinden gewoon een aantal goede partners met verschillende invalshoeken. Bijvoorbeeld werkgevers uit het bedrijfsleven, een aantal maatschappelijke partners in de zin van overheden en andere mensen die moeten schakelen daarin. En dan gaan we gewoon hier iets goeds doen. En ik vind dat we iets goeds hebben gedaan, maar met een veel te beperkte groep."*[niet-kernteamlid]

*"Dus daarin miste ik echt wel een stuk van, als je echt dat systeem wil veranderen, dan heb je nu niet de goede partijen zitten. En dan kun je zeggen van 'Ja, maar jij zit daar vanuit de gemeente'. Ja, dat klopt, maar ik heb geen enkele beslissingsbevoegdheid om op dat niveau iets te veranderen. Ik ben iemand vanuit de uitvoering en ik heb geen mandaat om beslissingen te maken om beleid aan te passen waarvoor gekozen is."* [niet-kernteamlid]

Zoals we in een van de eerdere citaten uit de interviews hebben kunnen lezen vond een kritische deelnemer dat er te weinig is gedaan om werkgevers te vinden en dat de moeders volgens deze deelnemer aan tafel horen. Deze deelnemer licht in het interview toe de verbinding met de doelgroep te missen, in de keuze van een vergaderlocaties bijvoorbeeld, hoewel dit later beter is opgepakt.

*"Kijk ik kom uit de wereld van armoede, bestaanszekerheid. Dat is mijn vak. Dat wil niet zeggen dat je in die wereld niet luxe mag zijn. Dat je niet goed voor jezelf mag zorgen. De dame die het organiseerde van TNO was op zoek naar een locatie. Ik had een hele lijst naar haar gemaild. Hier heb je een wijkcentrum. Hier heb je die organisatie. Gewoon een beetje Tilburg waar ik ook regelmatig bijeenkomsten hou. De LocHal. Maar ook gewoon een wijkcentrum. Voor mij moeten dergelijke dingen altijd een beetje in verbinding zijn. Ik vind dat je altijd moet opletten waar je wat bespreekt. Het gaat over moeders in de knel. Je gaat over mensen met een kleine portemonnee praten in een heel luxe hotel. Dat is de keren daarna gelukkig veranderd. Maar ik voel me dan ongemakkelijk."* [niet-kernteamlid]

Een aandachtspunt dat in de interviews naar voren kwam was dat er eigenlijk – op landelijk, provinciaal of gemeentelijk niveau – systeemveranderingen nodig zijn, alsook bij werkgevers een andere mindset. Dit vergt bestuurlijke beïnvloeding, bijvoorbeeld een wethouder of een gedeputeerde die dit wil aanjagen, ook richting de landelijke politiek. Volgens deze deelnemer had het gesprek aan de voorkant meer bestuurlijk moeten zijn:

*"Ik denk dat je het gesprek aan de voorkant misschien wel bestuurlijk had moet voeren. Dus niet alleen op ambtelijk niveau met zo'n gemeente of provincie. Maar echt met een wethouder. Die erachter gaat staan en zegt van ik zie hier nut en noodzaak van. En ik ga ervoor zorgen dat hier inzet op gepleegd kan worden. En dat is nu onvoldoende gebeurd. In ieder geval bij de gemeente Tilburg. Kijk we beoogden de Transitie Arena Midden-Brabant. Midden-Brabant is dus breder dan alleen maar de gemeente Tilburg. Dan moeten we de provincie inschakelen. Want daar zit het grootste bedrijsvennetwerk. Je hebt iemand of een paar mensen nodig met een soort doorzettingsmacht. En daarom zeg ik van een wethouder of een gedeputeerde van de provincie zelfs, of een hoge ambtenaar die zegt, we moeten dit doen.[...] Dus als er een tweede zou komen dan zou ik zeker vanuit TNO eerst het gesprek gaan voeren ook op bestuurlijk niveau."* [niet-kernteamlid]

21

Dezelfde deelnemer verder over deelname van de gemeente Tilburg:

*"Ik vind de participatie aan de transitiearena vanuit de gemeente Tilburg wat beperkt. En dat vind ik teleurstellend. Maar daar hebben we ook wel een plannetje voor bedacht. Om die gemeente meer in stelling te brengen. En aan hun verstand te peuteren dat zij hier gewoon een belangrijke participant in zijn. Omdat zij ook een intermediair zijn naar het bedrijfsleven. Dat pretendeert de gemeente ook. Ze hebben een werkgeversservicepunt."* [niet-kernteamlid]

Echter, ambtenaren kunnen beleid niet veranderen (wel adviseren). Zo is bijvoorbeeld de gemeente Tilburg juist afgestapt van doelgroepenbeleid, dus een medewerker van de gemeente kan hier weinig aan doen. Dit bracht een medewerker van de gemeente soms in een dilemma:

*"Voor mijn gevoel werd ik soms wel binnen de transitiearena, geforceerd is een groot woord, maar werd het wel van mij verwacht dat ik invloed kon uitoefenen op beleid ofzo, maar dat lag niet binnen mijn mogelijkheden. Dat is van tevoren volgens mij wel besproken en dat zou ook niet worden gevraagd. Dus ja, dan zijn die verwachtingen van tevoren misschien niet goed uitgesproken richting de gemeente, naar mijn gevoel."* [niet-kernteamlid]

### Toetsing proposities CCAT-model

Figuur 4.5 toont stellingen die beogen te meten in hoeverre de transitiearena voldeed aan de kernprincipes van het CCAT-model (zie Hoofdstuk 2). Elke stelling is afgeleid van een van de proposities van dat model.

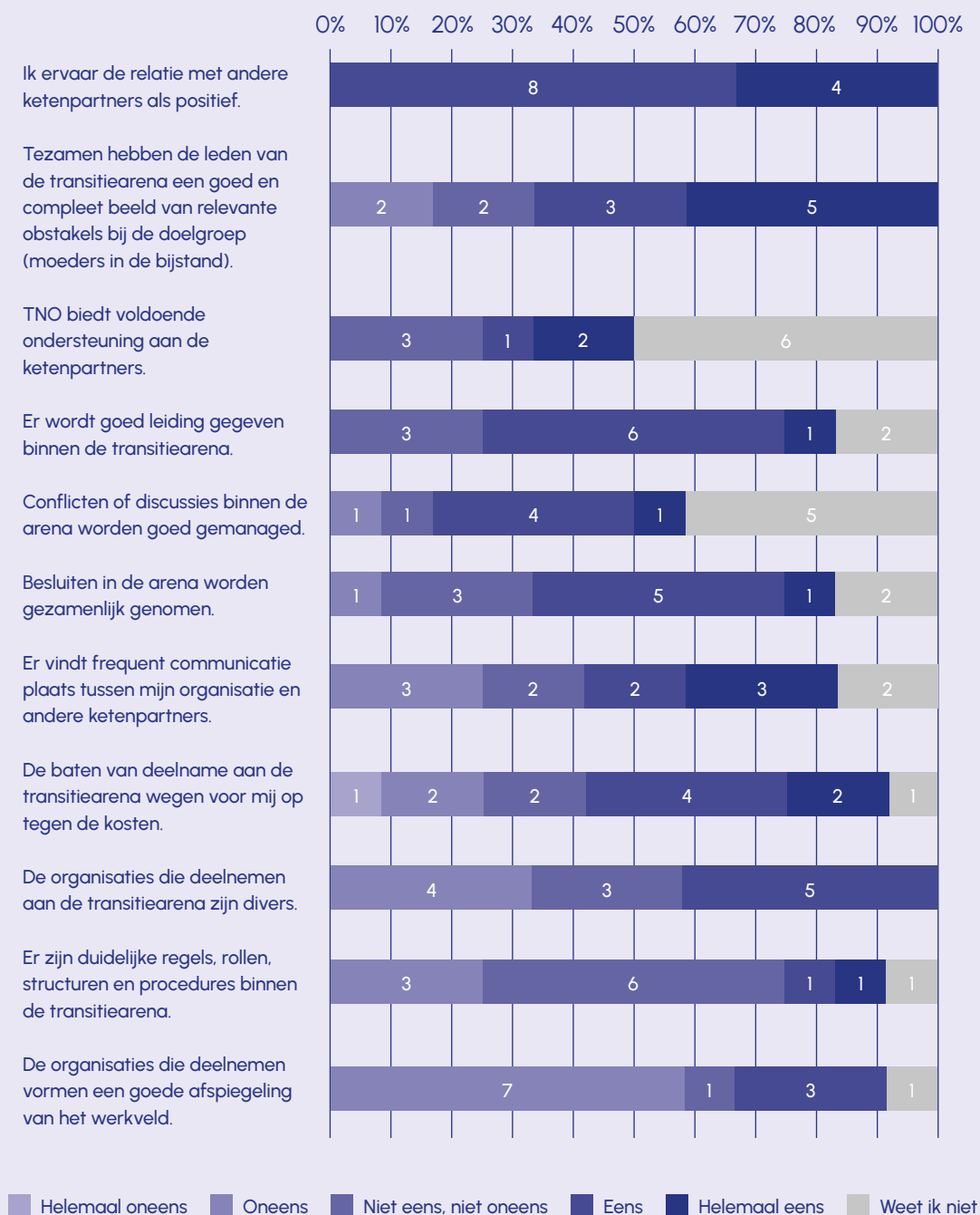
De meeste stellingen zijn gemiddeld positief beantwoord. Dat wil zeggen dat deelnemers het gemiddeld ruim vaker eens zijn met de stelling dan oneens. De stelling 'Er wordt goed leiding gegeven binnen de transitiearena', bijvoorbeeld, is door zeven deelnemers met '(helemaal) eens' beantwoord, door drie deelnemers met 'niet eens, niet oneens', en door geen enkele deelnemer met 'oneens'. Aangezien de stellingen de proposities uit het CCAT-model vertegenwoordigen, kunnen we concluderen dat aan de meeste van die proposities is voldaan. Deze resultaten komen overeen met wat er in de interviews is gezegd.

Enkele stellingen zijn minder positief beantwoord. Slechts vijf deelnemers zijn het eens met de stelling dat er frequent communicatie plaatsvindt tussen hun organisatie en andere ketenpartners, tegenover drie deelnemers die het hier mee oneens zijn. Vanuit de documenten zien we dat de communicatie tussen niet-kernteamleden vooral via de bijeenkomsten liep, dat was de plek waar deelnemende organisaties elkaar tegenkwamen en uitwisseling plaatsvond. Onderlinge uitwisseling tussen niet-kernteamleden, bijvoorbeeld tussen de interventie-organisaties van de doorlopende lijn, is er pas vanaf de vijfde bijeenkomst zoals we kunnen lezen in de notulen.

Zes deelnemers vinden dat de baten van deelname opwegen tegen de kosten, tegenover drie deelnemers die dit niet vinden. Dit betekent dat aan bijbehorende proposities uit het CCAT-model niet voor alle deelnemers wordt voldaan, wat hun betrokkenheid en effectiviteit binnen de arena verkleint.

Slechts twee deelnemers vinden dat er duidelijke regels, rollen, structuren en procedures zijn binnen de transitiearena, tegenover drie deelnemers die dit niet vinden. Zeven deelnemers zijn hier neutraal of onzeker over (zes zijn het niet eens, niet oneens, en één weet het niet). Volgens het CCAT-model zijn duidelijke regels, rollen, structuren en procedures nodig om betrokkenheid, evaluatie en planning te vergroten. Op basis van de antwoorden op deze stelling lijkt de arena er niet volledig in geslaagd deze regels, rollen, structuren en procedures op alle deelnemers over te brengen. Overigens blijkt uit de documenten dat de procedures en werkwijze van de transitiearena goed zijn gevolgd, maar zo is dit dus niet ervaren door enkele deelnemers aan dit onderzoek.

Op twee stellingen over de diversiteit van de groep deelnemers zijn de deelnemers overwegend negatief. Drie deelnemers vinden dat de organisaties een goede afspiegeling van het werkveld vormen, tegenover zeven deelnemers die dit niet vinden. Volgens het CCAT-model is een brede groep kernleden waarin stakeholders goed worden vertegenwoordigd belangrijk voor de effectiviteit. Hier lijkt de arena op basis van deze stellingen niet volledig in te zijn geslaagd. Dit werd ook gedeeld in de verdiepende interviews.



Figuur 4.5: Stellingen voor arenadeelnemers over de proposities van het CCAT-model, gesorteerd met bovenin gemiddeld meeste eens-scores en minste oneens-scores en onderin gemiddeld meest oneens-scores en minste eens-scores (n=12).

**Tabel 4.6**

| Bevorderende factoren                                                                             | Belemmerende factoren                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kennis en inzet van de arenaleiders                                                               | Bedrijfsleven en financiers waren minder vertegenwoordigd                                                                               |
| Ontwikkeling doorlopende lijn van vier interventies                                               | Geen interviews potentiële arenagangers aan het begin                                                                                   |
| Interventies zijn gendersensitief gemaakt om aansluiting te vinden bij de beleving van de moeders | Vooraf had meer duidelijkheid geboden kunnen worden ten aanzien van rollen en verantwoordelijkheden van de deelnemers en de rol van TNO |
| Moeders zijn geïnterviewd over hun ervaringen                                                     | Eigenaarschap is bij een deel van de deelnemers minder aanwezig                                                                         |
| Aparte sessie met werkgevers                                                                      | Concrete afspraken raakten uit zicht door aanpassing werkwijze                                                                          |
| Veel bevoegenheid deelnemers vanuit affiniteit met de doelgroep                                   | Een deel van de deelnemers is sceptisch over het resultaat                                                                              |
| Netwerkfunctie van de bijeenkomsten                                                               | Het kernteam, en dan vooral TNO, moest er hard aan trekken                                                                              |
| Delen van kennis en inzichten in de bijeenkomsten                                                 | Deelnemende organisaties geen goede afspiegeling van het werkveld                                                                       |
| De werkwijze is soms aangepast, dit werd gewaardeerd                                              | Gebrek aan bestuurlijk draagvlak / geen invloed op beleidsbeslissingen hebben / aanhaken gemeente Tilburg kon beter                     |
| Een deel van de deelnemers is optimistisch over het resultaat                                     | Gebrek aan eigen tijd en inzet / en mogelijkheden binnen de eigen organisatie om door te gaan met de transitiearena                     |
| De werkwijze van de transitiearena is goed gevolgd                                                | Werkgevers betrekken bleek moeilijk (diverse redenen mogelijk)                                                                          |
| Leiderschap van arenaleiders werd gewaardeerd                                                     |                                                                                                                                         |

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk beschrijven we de conclusies en implicaties van onze procesevaluatie. De hoofdvraag van onze evaluatie luidt: *Hoe verloopt het proces van het opbouwen van een transitiearena voor het op weg helpen van moeders in de bijstand naar werk in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant?* Deze vraag beantwoorden we aan de hand van de kernprincipes uit het CCAT-model (Hoofdstuk 2), die een kader bieden om het proces van coalitievorming te evalueren. We vatten de belangrijkste leerpunten samen en eindigen met enkele opmerkingen ten aanzien van de limitaties van onze aanpak.

### 5.1 Conclusies

Het CCAT-model onderscheidt drie fasen van coalitievorming: formatie, behoud en institutionalisering. Zoals vermeld in Hoofdstuk 2, focussen wij ons hier enkel op de formatie- en behoudfase. Daarbij horen de eerste vier kernprincipes van coalitievorming.

***Kernprincipe 1: Coalities gaan stapsgewijs door een repetitief proces van vorming (formation) naar institutionalisering (institutionalization), waarbij steeds nieuwe problemen kunnen ontstaan die de coalitie tot een stap terug kunnen dwingen.***

We kunnen stellen dat de werkwijze die ten grondslag ligt aan het vormen van een transitiearena over het algemeen goed gevolgd is. Er is een kerngroep gevormd, er zijn deelnemers aangesloten, en er zijn vijf bijeenkomsten georganiseerd die heel positief werden gewaardeerd, mede dankzij de kennis en inzet van de arenaleiders. Om nieuwe problemen op te kunnen lossen was de werkwijze flexibel: de invulling van bijeenkomsten was afhankelijk van de behoeftes van deelnemers en geanalyseerde belemmeringen in het transitieproces. Dit maakte het ook mogelijk om het tempo van de bijeenkomsten te vertragen, en deelnemers die later waren aangesloten of minder diep in de materie zaten ruimte te geven om aan te haken.

In het proces van vorming is één stap overgeslagen. De werkwijze voor coalitievorming schrijft voor dat de arenaleider, ter voorbereiding op de transitiearena, potentiële deelnemers vooraf interviewt over hun visie op de ontwikkelingen in de regio, hun gevoel voor urgentie van het probleem en hun verwachtingen en behoeften bij de arena. In het kader van het bredere Economische Veerkracht van Vrouwen-consortium zijn interviews uitgevoerd met moeders, professionals in het sociale middenveld en werkgevers. De inzichten daaruit zijn van waarde geweest tijdens de transitiearena, maar hoe deze inzichten precies zijn doorvertaald naar de transitiearena is niet expliciet gemaakt. Het was goed geweest om vooraf bijvoorbeeld explicieter in kaart te brengen welke belemmeringen bij kernorganisaties zoals werkgevers en gemeente lagen. Dan had hierop kunnen worden ingespeeld. Bijvoorbeeld: welke partner uit de gemeente moet worden aangehaakt? Is er draagvlak op het hoogste gemeentelijke niveau (de wethouder)? Zijn werkgevers welwillend om deel te nemen, waarom wel/niet, en hoe kan dat worden ondervangen?

***Kernprincipe 2: Coalities vormen zich aan de hand van een initiatiefnemer (lead agency), die reageert op een kans of probleem, en een coalitie vormt door een kerngroep te starten die langzaam uitbreidt (coalition membership).***

In deze transitiearena was TNO de lead agency, die verantwoordelijk was voor de eerste twee fasen van coalitievorming. De inzet van TNO, bijvoorbeeld in het organiseren en voorzitten van bijeenkomsten, werd door de deelnemers gewaardeerd. De coalitievorming werd uitgevoerd door een kerngroep van relevante en actieve organisaties te betrekken, die vervolgens nieuwe deelnemers aandroegen. Op deze manier zijn verschillende deelnemers aangesloten. Meerdere deelnemers zijn echter kritisch op de mate waarin de uiteindelijke coalitie het werkveld

vertegenwoordigt. Het gebrek aan werkgevers werd als een zwak punt ervaren en een enkeling vond het jammer dat de moeders om wie het ging niet rechtstreeks aan tafel zaten. Idealiter is de samenstelling van een arena een weergave van een maatschappelijke vijfhoek: bedrijfsleven, overheid, kennisinstituten, financiers, maatschappij. In de uiteindelijke transitiearena zijn bedrijfsleven en financiers minder goed of niet vertegenwoordigd.

Gedurende de transitiearena is op verschillende manieren en door verschillende deelnemers getracht werkgevers te betrekken. Hierin zijn zij echter niet geslaagd. De prioriteit van werkgevers ligt bij de dagelijkse bedrijfspraktijk en niet bij deze interventie, ondanks dat er toch bij veel werkgevers personeelskrapte bestaat. De verschillende interventies in de keten hebben als doel werkgevers te faciliteren bij het bestrijden van die krapte. Het is van belang om dit in de uitvoering van de transitieagenda nog beter over het voetlicht te brengen in de arbeidsregio. Desalniettemin is er in de transitieagenda een implementatiestrategie geformuleerd en een policydocument, met duidelijke afspraken en verantwoordelijkheden, en heeft de kerngroep zich daar met naam en organisatie aan verbonden.

***Kernprincipe 3: De coalitie komt in de vormingsfase tot kartrekkers en medewerkers (leadership and staffing), die een samenwerkstructuur opzetten (structures) en afspraken maken over het proces (operations and processes).***

Vanuit alle partijen was er veel bevologenheid vanuit affiniteit met de doelgroep en de hoop iets te kunnen betekenen. Het netwerk dat de arena aan deelnemers bood was hierbij belangrijk. Onder leiding van TNO heeft de transitiearena een transitieagenda opgeleverd (Hummel et al., 2024). Ondanks dat de taak van TNO daarmee in principe is afgerond, zijn deelnemers verbaasd dat TNO nu stopt, terwijl de doelstelling–25 moeders duurzaam uit de bijstand–nog bereikt moet worden. Voor deze doelstelling zijn de deelnemers zelf verantwoordelijk, wat bij hen niet altijd duidelijk was.

In sommige bijeenkomsten werd afgeweken van de standaard werkwijze. Deelnemers waardeerden dit. Over de manier van samenwerken in de arena was echter geregeld onduidelijkheid bij deelnemers buiten het kernteam. Verschillende deelnemers waarden de arena laag, hebben geen vertrouwen in succes en zien geen rol voor zichzelf weggelegd in het vervolg. Zij verwachten nog steeds dat het kernteam het proces voor hen verder brengt. Voor deze deelnemers is hun rol, en die van TNO, in het proces klaarblijkelijk niet duidelijk genoeg gemaakt. Sommige deelnemers misten duidelijkheid in de afspraken. Eén arenaleider had juist meer eigen initiatief vanuit de arena verwacht. Hierin lijkt sprake te zijn van onduidelijke wederzijdse verwachtingen tijdens het proces. Gesprekken voorafgaand aan (en eventueel tijdens) de arena met potentiële deelnemers hadden meer duidelijkheid kunnen brengen in rollen en verantwoordelijkheden, en hadden onduidelijkheden over de opbrengst van de arena (de agenda) alsook verwachtingen ten aanzien van deelname kunnen voorkomen.

***Kernprincipe 4: In de behoudfase worden bronnen uitgewisseld (pooled resources) om de betrokkenheid van deelnemers te garanderen (member engagement) en strategieën te plannen, selecteren en implementeren (assessment and planning).***

De transitiearena heeft een agenda opgeleverd waarin de afspraken en strategieën uit de arena samenkomen. Zo is er een 'doorlopende lijn' van vier interventies ontwikkeld (zie ook bijlage 5). Deze interventies zijn meer gendersensitief gemaakt om aansluiting te vinden bij de beleving van de moeders en obstakels die zij ervaren in hun zoektocht naar werk te overkomen. Daarbij is gedacht hoe het systeem anders kan worden ingericht vanuit het motto: *fix the system, not the women*. Hiermee heeft de transitiearena concrete resultaten opgeleverd.

De resultaten laten zien dat gedeeld eigenaarschap over de agenda bij de deelnemers in wisselende mate aanwezig is. Met name deelnemers in het kernteam waren actief en bevlogen, maar het is hen vooralsnog in onvoldoende mate gelukt om de bevlogenheid en een gevoel van eigenaarschap uit te breiden naar relevante andere stakeholders. Het uitbreiden van dit eigenaarschap is een belangrijke voorwaarde om de plannen en strategieën in de transitieagenda succesvol ten uitvoer te brengen.

## 5.2 Leerpunten uit evaluatie

Op basis van de bevorderende en belemmerende factoren die in deze procesevaluatie zijn gevonden formuleren wij een aantal *lessons learned*. Deze zijn in principe gericht op de formatie- en behoudfase van coalities, omdat dit de fasen zijn die we in dit onderzoek evalueerden, maar kunnen ook relevant zijn voor de uitvoer van de transitieagenda die in de arena is opgesteld.

*Lessons learned* op basis van bevorderende factoren in de transitiearena Midden-Brabant:

- Richt bijeenkomsten flexibel in, afhankelijk van de behoeften van betrokkenen. Analyseer per bijeenkomst waar kansen en belemmeringen liggen en speel hierop in.
- Zorg voor voldoende kennis over en betrokkenheid bij de profijtgroep binnen de kerngroep.
- Zorg voor kundige arenaleiders die bijeenkomsten in goede banen kunnen leiden, en kunnen zorgen voor een open, positieve en professionele sfeer waarin kennis kan worden uitgewisseld.

*Lessons learned* op basis van belemmerende factoren in de transitiearena Midden-Brabant:

- Maak duidelijke afspraken over het doel van de arena en de rol van deelnemers hierin. Deze dienen aan het begin van de arena, en idealiter al daarvoor, helder te worden geformuleerd en gecommuniceerd. Enerzijds dienen daarbij verwachtingen over de uitkomst te worden getemperd, en anderzijds dienen verwachtingen rond eigenaarschap juist te worden aangemoedigd.
- Steek extra aandacht in het betrekken van partijen die direct toegang hebben tot lastig te motiveren stakeholders (werkgevers), bijvoorbeeld de gemeente of de provincie.
- Breng zorgvuldig in kaart waar aarzelingen voor deelname van kernorganisaties (werkgevers, gemeente) zitten en speel hierop in.
- Wat betreft het betrekken van overheid (lokaal, provinciaal): betrek niet (alleen) de ambtenaar maar (ook) het bestuurlijke niveau, zoals een wethouder of gedeputeerde, om te zorgen voor voldoende bestuurlijk draagvlak.
- Dubbelcheck of de juiste partijen aan tafel zitten en stuur bij wanneer nodig. Betrek daarbij ook de profijtgroep (moeders met een uitkering) zelf. Dit kan door een tussentijdse evaluatie met de deelnemers. Deze evaluatie kan ook gaan over het verloop van het proces.

## 5.3 Afsluitende opmerkingen

Door onze analyse op drie verschillende databronnen te baseren (documenten, interviews, vragenlijst), biedt deze evaluatie betrouwbare conclusies over de uitvoering van de transitiearena Midden-Brabant. De verdiepende interviews zijn grotendeels in lijn met het beeld dat uit de vragenlijst naar voren komt. De resultaten worden eveneens ondersteund door de notulen van de verschillende bijeenkomsten en andere documenten uit de documentenanalyse.

Desondanks moet hierbij worden aangetekend dat niet alle deelnemers hebben meegedaan aan het vragenlijstonderzoek. Bovendien is het aantal respondenten, ondanks het relatief hoge percentage deelnemers, in absolute zin laag, waardoor extreme antwoorden van een enkele respondent de resultaten sterk kunnen vertekenen. Daarnaast zijn zes verdiepende interviews gedaan. Dit geeft een goed, maar niet een compleet beeld. Onze conclusies zijn daarmee gebaseerd op een selectie van de ervaringen van de deelnemers, waarmee het risico op bias niet volledig is uit te sluiten. Zo geldt mogelijk een response bias in zowel de vragenlijst als de interviews waarbij de meest betrokken arenagangers hebben deelgenomen. We raden aan de conclusies uit deze evaluatie niet als in steen gebeitelde waarheden te beschouwen, maar als relatief goed onderbouwde suggesties voor toekomstige transitiearena's en voor de weg voorwaarts in Midden-Brabant.

# Referenties

- Butterfoss, F. D., & Kegler, M. C. (2002). Toward a comprehensive understanding of community coalitions. In: DiClemente, Crosby & Kegler (Eds.), *Emerging theories in health promotion practice and research* (157-193). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Feighery, E., & Rogers, T. (1990). *Building and maintaining effective coalitions*. Palo Alto, CA: Health Promotion Resource Center, Stanford Center for Research in Disease Prevention.
- Henneman, P., Loorbach, D. en Timmerman, D. (2012). *Burgemeestersboek. Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen*. Assen: Van Gorcum.
- Hummel, L.N.R., Huijs, J.J.J.M., Tankink, T.N.E., Van Kesteren, N.M.C., Pronk, J., Emmert, S. (2024). *Transitieagenda Arbeidsregio Midden-Brabant: het dichten van de kloof tussen moeders met een uitkering en werkgevers*. Leiden: TNO Public.
- Movisie (2020). Informatieblad. *Procesevaluatie bij de beoordeling van interventies*. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-04/Informatieblad-procesevaluatie.pdf>.
- Roorda, C. (2012). *Transitieaanpak voor een duurzame gebiedsontwikkeling*. Rotterdam: Dutch Research Institute for Transitions, Erasmus Universiteit.
- Stavenuiter, M., Kahmann, M., Kok, E., van Mourik, K., Out, M., & de Gruijter, M. (2020). *Reintegratie van vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut / Movisie.

# Bijlage 1. Overzicht bestudeerde documenten

| Document                                                                                                           | Beschrijving van de inhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkdocument De transitiearena – Economische Veerkracht van Tilburgse vrouwen                                      | Opzet van de transitiearena, uitleg van de werkwijze van een transitiearena, inclusief planning                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Van struikelblok naar springplank                                                                                  | Overzicht van evidence-based practices en practice-based evidence ten aanzien van het overbruggen van de kloof tussen moeders in de bijstand en werkgevers in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant                                                                                                                                                          |
| Uitnodiging transitiearena op 16 november 2023                                                                     | Uitnodiging voor potentiële deelnemers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Presentatie eerste bijeenkomst op 16 november 2023                                                                 | Verhalen van moeders, discussie aan de hand van stellingen, kennismaking                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Presentatie tweede bijeenkomst op 14 december 2023                                                                 | Kennismaking, terugblik op de vorige bijeenkomst, uitleg workshop: aan de slag met het slechtste idee, ombuiging naar goede ingrediënten, schets van de regio, blik op de toekomst                                                                                                                                                                         |
| Verslag tweede bijeenkomst op 14 december 2023                                                                     | Uitwerking van workshop over de vraag: wat ontmoedigt moeders in de bijstand om te (gaan) werken? Uitwerking van flipovers.                                                                                                                                                                                                                                |
| Presentatie derde bijeenkomst op 6 februari 2024                                                                   | Kennismaking, terugblik vorige bijeenkomsten, uitleg theorie ketensamenwerking, plan van aanpak, discussie en praktische afspraken.                                                                                                                                                                                                                        |
| Verslag derde bijeenkomst op 6 februari 2024                                                                       | In dit verslag is de feedback van arenagangers verwerkt op het plan van aanpak                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Conceptversie Transitieagenda Arbeidsregio Midden Brabant, inclusief een beschrijving van een viertal interventies | Eerste concept en beschrijving van de vier deelnemende interventies: De krachtmethode (Feniks), TBM/Ontwikkelbanen (Diamantgroep), Werkmakelaars (individuele begeleiding/groepsdetachering (Diamantgroep) en Sterk aan het Werk (Driessen Foundation). Daarnaast zijn er aanbevelingen over welke aanpassingen nodig zijn om systemisch te kunnen werken. |
| Presentatie vierde bijeenkomst op 9 april 2024                                                                     | Op het programma onder andere de pitches van de interventies                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Notulen vierde bijeenkomst op 9 april 2024                                                                         | Overzicht van de gepitchte interventies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Presentatie werkgeverssessie op 23 mei 2023                                                                        | Doel van de sessie, ervaringen in het werken met moeders, bevindingen onderzoek in de regio, discussie over rol werkgever                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aantekeningen werkgeverssessie 23 mei 2024                                                                                           | Notulen van de bijeenkomst met de werkgevers                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mailbericht Lisa Hummel van TNO aan de deelnemers van de transitiearena op 27 juni 2024                                              | Overzicht van afspraken die gemaakt zijn in de vijfde bijeenkomst van de arena met een lijst van vervolgacties die nodig zijn. O.a. de noodzaak voor een vervolgdocument (policy brief) waarin de urgentie wordt verduidelijkt aan de regionale stakeholders. Bijlagen: presentatie en verslag van de bijeenkomst |
| Presentatie vijfde bijeenkomst 18 juni                                                                                               | Een presentatie met een overzicht van wat er tot nu toe is gedaan                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Verslag vijfde bijeenkomst transitiearena 18 juni 2024                                                                               | Verslag met afspraken voor vervolgacties                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Finale concept Transitieagenda arbeidsregio Midden-Brabant: het dichten van de kloof tussen moeders met een uitkering en werkgevers. | Volledige tekst van de transitieagenda, met achtergrond, ketenaanpak van interventies.                                                                                                                                                                                                                            |

## Bijlage 2. Overzicht geïnterviewde personen

| Geïnterviewde personen (geanonimiseerd) | Achtergrond                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| TNO                                     | Lead agency / arenaleider         |
| Interventie-eigenaar                    | Ketenpartner / niet-kernteamlid   |
| Interventie-eigenaar                    | Ketenpartner / niet-kernteamlid   |
| Gemeente                                | Arenadeelnemer / niet-kernteamlid |
| Kennispartner                           | Kernteam                          |
| Iemand die is afgehaakt                 | Arenadeelnemer / niet-kernteamlid |

# Bijlage 3. Topiclijst interviews

## Hoofdvraag:

Hoe verloopt het proces van het opbouwen van een transitiearena voor het op weg helpen van moeders in de bijstand naar werk in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant?

## Opening:

Kun je wat vertellen over hoe je betrokken bent geraakt / over de arena gehoord hebt?

## Topics

Rollen, behoeften en verwachtingen:

- Welke rollen kun je onderscheiden? Wat was jouw rol?
- Welke behoeften kun je onderscheiden? Wat was jouw behoefte?
- Welke verwachtingen kun je onderscheiden? Wat waren jouw verwachtingen?
- Welke input heb je kunnen leveren en hoe vond je dat?

Ervaringen en waarderingen:

- Hoe heb je het proces ervaren?
- Wat viel tegen/mee?
- Welke waarde had het voor jou persoonlijk?
- Wat deed het met je om hieraan mee te werken?
- Heb je je energie goed besteed?

Samenwerking:

- Hoe heb je de samenwerking ervaren?
- Wat is/was jouw bijdrage aan de samenwerking?
- Waren de juiste mensen aangesloten? Misten er bepaalde mensen/organisaties?
- Was je geïnformeerd genoeg? Hoe zag je het grotere geheel?
- Heb je het gevoel dat je het verschil maakt? / Voel je je eigenaar?
- Kan de ketensamenwerking de concrete doelstellingen t.a.v. moeders in de bijstand bewerkstelligen (25 moeders in de bijstand op weg helpen naar werk)? Hoe zie je dat?
- Hoe zie je de toekomst, ga je het implementeren?

Ervaren belemmeringen:

- Welke belemmeringen heb je zelf ervaren bij het ontwikkelen van een transitieagenda/deelname aan de arena?

Succes- en verbeterpunten:

- Welke succes en verbeterpunten zie je voor de arena? Wat neem je mee?

Overig:

- Heb je het in je eigen organisatie gedeeld / kunnen delen / wat was de reactie?
- Kreeg je in de eigen organisatie genoeg tijd / support voor deelname aan de arena?

# Bijlage 4. Overzicht van maatregelen en gewoonten

In de tweede bijeenkomst gingen de arenagangers aan de slag met het slechtste idee, in onderstaande tabel beschreven onder *niet*, om vervolgens de ombuiging te maken naar goede ingrediënten, beschreven onder *wel*. Dit is gedaan ten aanzien van beleidsmaatregelen en met betrekking tot de gewoonten en het gedrag van de moeders.

| Niet (maatregelen)                                                                                                       | Wel (maatregelen)                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parttime werken → regelingen in de knoop → wantrouwen systeem ingericht op misbruik                                      | Regelingen versimpelen                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                          | Zicht op gevolgen inkomen                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                          | Vertrouwen geven                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                          | Vangnet/back-up/plan b → langzaam opbouwen → knelpunten uitvogelen en proefondervindelijk wijs worden                                                                                                                |
|                                                                                                                          | Begeleiding bij werken                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                          | Zorgen dat werken loont                                                                                                                                                                                              |
| Fulltime werken → knel werk en zorg                                                                                      | Flexibiliteit bieden (werktijden, schoolvakantie, jaarrooster maken waarin je x aantal uren per jaar werkt maar het per week kan verschillen) → echtparen plannen,, hun roosters afstemmen → Goed voor mensen zorgen |
|                                                                                                                          | Perceptie van fulltime wijzigen → norm, verwachtingen                                                                                                                                                                |
| Kinderopvang dekt → bekostiging ziekte                                                                                   | Kinderopvang door werkgever                                                                                                                                                                                          |
| Belastingdienst ingewikkeld → online, niet bereikbaar, onoverzichtelijk, lange keuze-menu's → vraagt om digi vaardigheid | Iemand aan de telefoon of live zien                                                                                                                                                                                  |
| Zoveel mogelijk hulpverleners om 1 gezin                                                                                 | 1 centraal aanspreekpunt                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                          | Niet 'wrong door' principe: het centrale aanspreekpunt zoekt zelf de juiste persoon als hij/zij het zelf niet weet. Professional doet dus de follow-up, niet de moeder                                               |
| Gelijke eisen is niet gelijke kansen → one size fits all, "we maken geen onderscheid"                                    | Maatwerk obv behoefte                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                          | Ongelijke behandeling                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                          | Dialogo met gesprekstechnieken want sociale wenselijkheid → vraag verlegenheid → het goed willen doen                                                                                                                |
| Professional neemt zichzelf als uitgangspunt → privileges                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |

| Niet (gewoonten/gedrag moeders)                                                                                            | Wel (gewoonten/gedrag moeders)                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comfort bubbel behouden:<br>– Tegenprestatie leveren<br>– Werken voor niets<br>– Negatieve ervaringen uit verleden         | Investeren in zelfvertrouwen                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                            | Laagdrempelig starten                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                            | Werk als uitgangspunt, maar niet eerste stappen overslaan                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                            | Imago traject aanpakken (vrouwen willen nu soms niet op traject, maar meteen werken ook al zijn ze daar nog niet aan toe) → hoe (be) noem je dingen                                                                                |
|                                                                                                                            | Combineren van werken en leren                                                                                                                                                                                                     |
| Vrouwen in 'traditionele' sectoren aan het werk (zorg, schoonmaak) → niet inspirerend, slecht betaald en afmelden kan niet | Coach om intrinsieke motivatie naar boven te halen → kijken naar talenten, wat wil de vrouw/ wat vindt ze leuk, ontwikkelmogelijkheden, maar ook realistisch beeld scheppen. Middenweg tussen wat ze leuk vindt en wat mogelijk is |
|                                                                                                                            | Proeven, in aanraking komen met het werk, werkbezoek                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                            | Rolmodellen                                                                                                                                                                                                                        |

| Niet (werkgever/samenleving)                                                                                                  | Wel (werkgever / samenleving)                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Imago/beeldvorming (zowel beeld dat moeders en professionals van de baan hebben als beeld dat werkgevers over moeders hebben) | Je beeld toetsen/ontkrachten, verrast worden                                  |
| Reisafstand groot, slechte bereikbaarheid                                                                                     | Vervoer organiseren → fiets bekostigen, fietslessen, OV goed bereikbaar maken |
| Irreële diploma-eisen stellen                                                                                                 |                                                                               |
| Alles boven de moederrol plaatsen → schuldgevoel bij moeder                                                                   | Erkennen moederrol                                                            |
|                                                                                                                               | Waarde inzien van onbetaald werk                                              |
|                                                                                                                               | Het gesprek starten                                                           |
|                                                                                                                               | Ontwikkeling/toekomstbeeld                                                    |

## Bijlage 5. Doorlopende lijn interventies

|                                                                                     |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|    | <b>De Krachtmethodiek</b><br>Focus op empowerment     |
|    | <b>TBM / Ontwikkelbanen</b><br>Focus op ontwikkelwerk |
|  | <b>Werkmakelaars</b><br>Focus op regulier werk        |
|  | <b>Sterk aan het werk</b><br>Focus op regulier werk   |

# Bijlage 6. Overzicht van de vier interventies uit de doorlopende lijn

## Beschrijving interventies

Hierna volgt een beschrijving van de vier interventies; dit zijn:

### De Krachtmethodiek (Feniks)

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel</b>          | Een voortraject met als doel om vrouwen te activeren naar vrijwilligers(werk) of een opleiding, door het ontdekken van zichzelf, het formuleren van doelen en het verkrijgen van zelfvertrouwen om stappen te zetten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Doelgroep</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niet-werkende vrouwen met eengrote afstand tot de arbeidsmarkt (niet werk-klaar/NUG dan wel UKG).</li> <li>– Mogelijke (combinatie van) kenmerken zijn: geen of laag opleidingsniveau; weinig tot geen recente werkervaring; veelal alleenstaand ouderschap; sociaal isolement; klein of geen netwerk; niet of weinig maatschappelijk actief; financiële problemen; relatieproblematiek; gezondheidsproblemen; psychische problemen; geweldservaringen; problematische jeugd; weinig zelfvertrouwen; gebrek aan sociale vaardigheden; (risico op) crimineel milieu; uitkeringsgerechtigd; laag inkomen; gedeeltelijk of volledig arbeidsgeschikt.</li> <li>– Minimaal acht en maximaal twaalf deelnemers.</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>Werving</b>       | <p>Deelnemers worden doorverwezen door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Samenwerkingspartners in de stad</li> <li>– Gemeente Tilburg</li> </ul> <p>Of melden zichzelf aan via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inloop</li> <li>– Sociale media</li> <li>– Mond-tot-mondreclame</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Looptijd</b>      | 6 maanden, met mogelijkheid tot verlenging.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Bestandsdelen</b> | <p>De training is opgebouwd uit begeleiding op groepsniveau en individuele begeleiding. De individuele training bestaat uit 1) de intake (kennismakingsgesprek), waarin een anamnese plaatsvindt van wat de vrouw nodig heeft; 2) een tussenevaluatie en 3) een eindevaluatie. In het groepstraject gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de vrouwen en het wegnemen van belemmeringen in de leefomgeving, staan drie vragen centraal die chronologisch doorlopen worden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie ben ik?</li> <li>2. Wat wil ik?</li> <li>3. Wat kan ik?</li> </ol> <p>In het groepstraject komen de vrouwen op wekelijkse basis bijeen. In de groepsessies wordt de dialoog gevoerd en krijgt het programma invulling op basis van de leermogelijkheden en de leefwereld van de deelnemers. De vrouwen formuleren SMART-I veranderdoelen.</p> |

- Mogelijke modules die hierbij gehanteerd worden, zijn:
- Aandacht voor de levensloop
  - Aandacht voor de invulling van het eigen leven
  - Verdieping: durven en doen
  - Talenten ontdekken:
    - volgens de STAR-methode. Zij ontdekken competenties, stellen veranderdoelen op van de huidige naar de gewenste situatie en identificeren hierbij hindernissen en hulpbronnen.
  - Kiezen:
    - Werkomstandigheden, winst en verliesbalans, keuzeproces, wensen en mogelijkheden in kaart brengen, actieplan.
  - Toekomstbeeld:
    - Wet van aantrekkingskracht, vision board.
  - Afsluiting:
    - Presentatie moodboard en uitreiking certificaten.

### TBM/Ontwikkelbanen

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel</b>          | Het opdoen van werkervaring bij de Diamant-groep ter voorbereiding op een duurzame plek op de reguliere arbeidsmarkt. Het opdoen van werknemers- en vakvaardigheden staat centraal.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Doelgroep</b>     | Mensen met arbeidsbeperking (uit het doelgroepregister) met een loonwaardemeting tussen 30% en 80%, die een tussenstap nodig hebben om naar regulier werk te kunnen.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Werving</b>       | Doorverwijzing vanuit de gemeente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Looptijd</b>      | Contract van minimaal 12 uur, maximaal 3 jaar, met een proefperiode van 2 maanden en daarna verlenging met 6, 12 en 18 maanden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Bestandsdelen</b> | Het hoofddoel van deze banen is om werkervaring op te doen, waardoor de kans op het vinden van een baan bij een reguliere werkgever wordt vergroot. Er zijn verschillende functies beschikbaar, zoals medewerker groenonderhoud, schoonmaakmedewerker, medewerker fietsenstalling en medewerker post & vervoer. Klanten krijgen de nodige begeleiding om hen te helpen wennen aan het werk en om te beoordelen welke functie het beste bij hen past. |

## Werkmakelaars (individuele begeleiding/groepsdetachering)

### Groepsdetachering:

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel</b>          | Opdoen van werkervaring bij reguliere werkgevers waarbij werkgevers ontzorgd worden (qua regelgeving en begeleiding). Na loonwaardemeting uitstroom naar passende functie. Uitgevoerd in gezamenlijkheid van Kik/Maat en de gemeente Tilburg/WSP.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Doelgroep</b>     | Werkzoekenden die vallen onder de Participatiewet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Werving</b>       | De kandidaten komen in beeld bij de werkgeversdienstverlening, de werkmakelaar is opdrachtgever en maakt de overweging of inzet van de groepsdetachering passend is voor een kandidaat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Looptijd</b>      | Kandidaten in een groepsdetachering starten met een contract (detachering bij de werkgever) van 3 maanden, daarna een contract van 6 maanden en dan een jaar. De werkgever kan besluiten al eerder een jaardetachering af te spreken of de kandidaat in dienst te nemen. Dit laatste is het hoogst haalbare.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Bestandsdelen</b> | Voorselectie van kandidaten door Diamant-groep en gemeente.<br>Kandidaten doorlopen vervolgens: <ul style="list-style-type: none"><li>- Twee weken proefplaatsing (met behoud van uitkering)</li><li>- Drie maanden contract</li><li>- Zes maanden contract</li></ul> Kandidaten hebben een vast aantal uren per week voor een vaste periode. Op de werkvloer vindt begeleiding plaats door een werkcoach. Na 9 maanden groepsdetachering neemt de werkgever de medewerker zelf in dienst of blijft de werkgever gebruik maken van p-detachering. |

### Individuele begeleiding:

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel</b>          | De bemiddeling naar werk door team werkgeversdienstverlening van de gemeente Tilburg en door verschillende werkgeversdienstverleningen van de regiogemeenten of UWV.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Doelgroep</b>     | Werkzoekenden met een Participatie-wet uitkering en werkzoekenden met een andere of geen uitkering, die niet zelfstandig aan werk kunnen komen.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Werving</b>       | De kandidaten komen in beeld bij WGD, de werkmakelaar beoordeelt in samenspraak met de werkzoekende welke maatregelen/opties er zijn om de werkzoekende naar werk te begeleiden.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Looptijd</b>      | Gemiddeld 3-6 maanden, soms iets langer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Bestandsdelen</b> | Indien een kandidaat beschikt over een DGR-indicatie blijft een werkmakelaar de kandidaat ook na plaatsing op een vacature monitoren. De werkmakelaar/accountmanager kan m.b.t. het realiseren van een zo duurzaam mogelijke plaatsing gebruik maken van een aantal instrumenten, zoals bijvoorbeeld het inzetten van een proefplaatsing, inzet van jobcoaching, inzetten van een subsidie etc. |

## Sterk aan het Werk (Driessen Foundation)

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel</b>          | Opdoen van werkervaring bij reguliere werkgevers, programma waarin deelnemers onder begeleiding en stapsgewijs richting werk gaan (via proefplaatsing, tijdelijk contract, uitstroom) in combinatie met een trainingsprogramma.                                                                                                                      |
| <b>Doelgroep</b>     | Het programma is bedoeld voor alleenstaande moeders, die een bijstandsuitkering ontvangen en moeite hebben om werk te vinden vanwege verschillende obstakels, zoals ongeschikte werktijden, gebrek aan opleiding, of gaten in hun cv.                                                                                                                |
| <b>Werving</b>       | Via uitkeringsinstantie en lokale maatschappelijke organisaties                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Looptijd</b>      | 8 maanden, waarvan 2 maanden proeftijd                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Bestandsdelen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Werkervaring opdoen</li><li>- Groepstraining met focus op werknemersvaardigheden, talenten ontdekken, financiën en digitale vaardigheid</li><li>- Proefplaatsing met jobcarving vanuit werkgevers</li><li>- Half jaar contract</li><li>- Wekelijkse individuele begeleiding bezoek van de jobcoach</li></ul> |