



#### Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

#### Opdrachtnemer

RadarAdvies

#### Onderzoek

*Estafette succesvolle aanpakken  
jeugdwerkloosheid*

*Startdatum – 11 april 2011*

*Einddatum – 25 augustus 2011*

#### Categorie

*Kenmerken van klanten*

# Estafette "Succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid"

## Doel en vraagstelling

Doel is het verduurzamen van succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid. Welke elementen maken een project in kader van bestrijding jeugdwerkloosheid tot een succes, analyse van 30 projecten

## Conclusie

Twee jaar was sprake van intensieve samenwerking die erop was gericht jongeren een kans te bieden op de arbeidsmarkt. Thans wordt de ondersteuning vanuit het Actieplan Jeugdwerkloosheid aan de dertig arbeidsmarktregio's beëindigd. In de brochure wordt teruggeblikt op twee jaar Actieplan en worden de succesvolle opbrengsten uitgelicht. Die succesvolle projecten zijn toegespitst op een zestal thema's: regionale samenwerking; aansluiting onderwijs/arbeidsmarkt; werkgeversdienstverlening; matchen vraag en aanbod; jongeren centraal én de aanpak van kwetsbare jongeren.

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/3yjngq6h>





Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

ESTAFETTE  
**‘SUCCESVOLLE  
AANPAKKEN  
JEUGDWERKLOOSHEID’**



PRAKTISCHE AANBEVELINGEN  
UIT DE 30 ARBEIDSMARKTREGIO'S

ESTAFETTE

**‘SUCCESVOLLE  
AANPAKKEN  
JEUGDWERKLOOSHEID’**

PRAKTISCHE AANBEVELINGEN  
UIT DE 30 ARBEIDSMARKTREGIO’S

# Inhoudsopgave

**Voorwoord – Tijd om kennis te delen** 5  
Staatssecretaris Paul de Krom

**Inleiding** 6

Hoofdstuk 1  
**Regionale samenwerking** 8

Hoofdstuk 2  
**Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt** 14

Hoofdstuk 3  
**Werkgeversdienstverlening** 26

Hoofdstuk 4  
**Matchen vraag en aanbod** 38

Hoofdstuk 5  
**Jongere centraal** 54

Hoofdstuk 6  
**Kwetsbare jongeren aanpak** 68

**Conclusie** 80

## Colofon

Dit is een uitgave van het ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid  
© September 2011

Tekst: BKB en RadarAdvies  
Fotografie: Paul Hilkens, Ruud Gort, Leunis Verlinde en Peter Smith  
Vormgeving: Laurant & Bakker

Voorwoord

## Tijd om kennis te delen

*De 30 arbeidsmarktregio's hebben de afgelopen jaren hun beste beentje voorgezet bij de bestrijding van de jeugdwerkloosheid. Jongeren dreigden de dupe te worden van de malaise op de arbeidsmarkt die het gevolg was van de economische crisis. Dankzij de inzet van alle partijen op de regionale arbeidsmarkt kon in veel gevallen worden voorkomen dat zij tussen wal en schip belandden.*

*Sinds de start in september 2009, zijn ruim 170.000 jongens en meisjes bemiddeld naar een baan of een leerwerkbaan. De betrokken partijen bij het Actieplan hebben hiermee aangetoond waartoe zij in staat zijn als het erom gaat mensen aan het werk of aan een opleiding te helpen. Nu gaat het er om de resultaten van de Actieplannen in de dagelijkse praktijk te verankeren.*

*De gemeenten als regievoerder en de andere betrokken partijen bij de uitvoering van de actieplannen hebben sinds 2009 een berg aan ervaringen opgedaan bij de bestrijding van de jeugdwerkloosheid. Het is nu een goed moment om die ervaringen uit te wisselen tussen de arbeidsmarktregio's. Een uitstekend moment om kennis te delen. Welke aanpak werkt goed? Wat kunnen we nog van elkaar leren?*

*De afgelopen maanden is de Estafette 'succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid' gehouden. Een estafette waarbij regionale projectleiders Jeugdwerkloosheid elkaars succesvolle projecten hebben bezocht. Dat was om van elkaar te leren en elkaar te inspireren.*

*Deze Estafette heeft een schat aan informatie opgeleverd. Informatie die het verdient om breed te worden verspreid onder iedereen die eraan meewerkt om anderen aan de slag te helpen.*

*Dit boekje is daarvan het resultaat. Het geeft een beeld van wat er sinds 2009 in gang is gezet om de jeugdwerkloosheid te bestrijden. U kunt er de komende jaren uw voordeel mee doen. Het kan ook een inspiratiebron zijn voor de verdere toekomst en voor het aan de slag helpen van anderen die zelf moeilijker aan de slag kunnen komen.*

*Ik wens u veel plezier bij het lezen en veel succes in uw werk.*

Paul de Krom

Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

# INLEIDING

Na twee jaar intensieve samenwerking om jongeren een kans te bieden op de arbeidsmarkt wordt de ondersteuning vanuit het Actieplan Jeugdwerkloosheid aan de 30 arbeidsmarktregio's nu beëindigd. In dit boekje wordt teruggeblikt op twee jaar Actieplan en worden de succesvolle opbrengsten uitgelicht. Wat hebben we geleerd van de regionale aanpak? Welke waardevolle lessen kunnen nog worden ingezet voor jongeren of zelfs voor andere beleidsterreinen in de komende periode?

## OVER DE ESTAFETTE 'SUCCESVOLLE AANPAKKEN JEUGDWERKLOOSHEID'

In de afgelopen periode hebben de regio's hard gewerkt om een regionaal actieplan jeugdwerkloosheid te ontwikkelen, lopende initiatieven te intensiveren en nieuwe projecten op te zetten. Tijdens de Estafette 'succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid' zijn we op zoek gegaan naar de werkende elementen uit die succesvolle aanpakken en instrumenten.

In twee maanden tijd zijn de 30 regio's bij elkaar op bezoek geweest, om zich te verdiepen in een aanpak of instrument uit een andere regio dat hun nieuwsgierigheid wekte. Er zijn ervaringen gedeeld, opbrengsten uitgewisseld en aanbevelingen gedaan om de initiatieven ook toepasbaar te maken voor andere regio's.

Tijdens de Estafette stonden de volgende twee vragen centraal:

- Welke elementen beschouwen de regionaal betrokkenen bij de uitvoering van het Actieplan Jeugdwerkloosheid als bepalend voor het succes in de door hen uitgevoerde aanpakken of instrumenten?
- Welke werkende elementen uit de aanpakken of instrumenten moeten overeind blijven om de resultaten te verduurzamen en in andere regio's te vermeerderen? En welke elementen zijn bruikbaar voor andere thema's?

## RESULTAAT VAN DE ESTAFETTE 'SUCCESVOLLE AANPAKKEN JEUGDWERKLOOSHEID'

De inventarisatie van de Estafette 'succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid' valt uiteen in twee delen; een uitgebreid onderzoek en de regionale inkleuring gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben onderzoeksbureau RadarAdvies en campagnebureau BKB de Estafette uitgevoerd. Hieruit zijn een rapport en een praktische vertaling in een vorm van een boekje ontwikkeld.

In dit boekje staan de analyses uit het rapport met de werkende elementen uit de aanpakken en instrumenten en de illustratieve verslagen van deze aanpakken en instrumenten per regio. De aanpakken en instrumenten zijn naar zes thema's terug te voeren:

- Regionale samenwerking
- Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt
- Werkgeversdienstverlening
- Matchen vraag en aanbod
- Jongere centraal
- Kwetsbare jongeren aanpak

Het resultaat is een boekje met een overzicht van de succesvolle aanpakken en instrumenten voortgekomen uit het Actieplan Jeugdwerkloosheid op deze zes thema's, 30 inspirerende voorbeelden voor nu en in de toekomst en praktische aanbevelingen die ook toepasbaar zijn op andere beleidsterreinen.

# REGIONALE SAMENWERKING

Regionale samenwerking speelt op verschillende niveaus. Binnen en tussen de domeinen van overheid, onderwijs en ondernemers, tussen de verschillende gemeenten binnen een regio, tussen verschillende aangrenzende of overkoepelende regio's en binnen de verschillende sectoren, zoals techniek, bouw en zorg.

## BELANGRIJKSTE WERKENDE ELEMENTEN

De extra financiering uit het Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft gewerkt als een katalysator waardoor initiatieven op het terrein van regionale samenwerking tot bloei konden komen. Belangrijk hierbij zijn: het erkennen en benoemen van elkaars belangen, draagvlak, een gedeelde 'sense of urgency' en vertrouwen. De uitdaging is om op basis hiervan juist te werken aan duurzame structuren en relaties die langer meegaan dan het Actieplan. En deze ook te benutten voor andere doelgroepen of onderwerpen.

## SAMENHANG MET ANDERE THEMA'S

Regionale samenwerking geldt als een belangrijk fundament voor de andere thema's die in dit boekje de revue passeren, vooral voor de thema's 'Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt' en de 'Werkgeversdienstverlening'. Voor beide thema's geldt de voorwaarde dat er regionaal moet worden samengewerkt. De onderwijsinstellingen (voornamelijk ROC's) hebben een regionale functie, de arbeidsmarkt stopt niet bij een gemeentegrens en

ook werkgevers hebben vaak een werkgebied dat breder is dan dat van de gemeente alleen. De nadruk op regionale samenwerking als fundament voor de andere thema's wil niet zeggen dat dit te allen tijde een onmisbare voorwaarde is. Zo kunnen succesvol uitgevoerde regionale projecten een aanjager zijn om ook op bestuurlijk niveau dichterbij elkaar te komen.

## AANBEVELINGEN VAN COLLEGA-REGIO'S

### *Bestuurlijk draagvlak en doorvertaling naar beleid*

Allereerst is het van belang dat er op bestuurlijk niveau draagvlak is voor de regionale samenwerking. Het gaat erom dat er een gedeelde visie is op wat het gewenste einddoel is van de samenwerking en hoe bijvoorbeeld de budgetten worden verdeeld over de regio (coördinerende gemeente, subregio's, gemeenten). In deze fase hebben de bestuurders binnen een regio een belangrijke rol. Ten tweede is het belangrijk dat het niet bij goede intenties van de bestuurlijke afstemming blijft, maar dat er ook

directe doorvertaling plaatsvindt naar beleid en uitvoering. Tijdens de Estafettebezoeken is gebleken dat een goede regionale overlegstructuur hierbij helpt en van meerwaarde is wanneer het gaat om de borging van de uitvoering.

### *Vertrouwen en sturen*

Een goede regionale samenwerking volstaat niet met 'slechts' het bestuurlijk aftikken van de samenwerking en het formeel beleggen hiervan in de uitvoering. Ook de wat 'zachtere' aspecten zoals vertrouwen en 'het elkaar gunnen' blijken vaak keiharde voorwaarden voor een succesvolle regionale samenwerking. De regionale projectleiders hebben hierin een belangrijke functie. Al is de functie van 'verbinder' niet de enige meerwaarde van een goede projectleider. De projectleider heeft ook een significante rol wanneer het gaat om het sturen op resultaten en mensen houden aan hun verantwoordelijkheden om die resultaten te behalen. Een goede projectleider kan, zo is tijdens meerdere Estafettebezoeken naar voren gekomen, een aanpak

of instrument net dat duwtje geven, dat maakt dat de aanpak of het instrument juist wel of juist niet een succes wordt.

De regio's Twente en Achterhoek hebben beide een aansprekende aanpak op het gebied van regionale samenwerking. Dat illustreren we op de volgende pagina's aan de hand van een aantal voorbeelden uit die regio's.



## Niet lullen maar poetsen

Twente laat zien dat het kan. Het 1000-jongerenplan is in het rapport van de Rekenkamer (2011) als schoolvoorbeeld van een goede aanpak opgenomen. Van de 306 *multi problem*-jongeren die meedoen aan het project zijn er inmiddels 130 aan het werk, met een arbeidscontract. Een belangrijke succesfactor is het toepassen van de *work wise*-methodiek waarbij elke jongere een Interne Traject Begeleider (ITB-er) toegewezen krijgt die fungeert als spin-in-het-web en de contacten met de verschillende instanties voor de jongere onderhoudt.

Monique Engelbertink is bij het 1000-jongerenplan betrokken, dat met Actieplan Jeugdwerkloosheid en *Passend onderwijs arbeidstoeleiding voor zorgleerlingen* samen is gevoegd. 'Omdat de doelgroep van elk project hetzelfde is hebben we er één traject van gemaakt,' vertelt Engelbertink. 'Daarvoor ben ik bij alle partijen gaan lobbyen, we moesten af van die verschillende hokjes en verschillende potjes geld.' Dat betekende dat ze soms 'door bestaande structuren heen' moest. 'Net als de jongeren uit mijn doelgroep,' grapt ze.

**Regio:** Twente  
**Coördinerende gemeente:** Enschede  
**Regionaal projectleider:** Petra Weideveld



Wat de samenwerking tussen de verschillende partijen en niveaus vergemakkelijkte was dat er in de regio Twente al een verbindende structuur bestond voordat het Actieplan Jeugdwerkloosheid werd gelanceerd: het Platform Onderwijs, Werk en Inkomen (POWI), dat alle partijen die betrokken zijn bij jongeren en de arbeidsmarkt (ondernemers, onderwijs en overheid) samenbrengt. 'Bovendien drinken we veel koffie om te overleggen en te peilen,' vult projectleider Petra Weideveld aan. 'Zo is het nooit helemaal nieuw wat er tijdens de POWI-bijeenkomsten aan bod komt.'

In **Twente** hebben de veertien gemeenten de organisatie 'Regio Twente' gesticht. Vanuit Regio Twente is in 2007 het Platform Onderwijs, Werk en Inkomen (POWI) vorm gegeven. Het POWI is de ontmoetingsplaats voor bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, gemeenten, UWV Werkbedrijf en COLO. Hier worden door de partijen kennis en contacten uitgewisseld en wordt op strategisch niveau afgestemd en samengewerkt. Regio Twente schept het klimaat voor ontmoeting en uitwisseling. Het organiseert bijeenkomsten en verbindt partijen met een mogelijk complementair belang. Daarnaast ondersteunt Regio Twente het netwerk door informatie, kennis en contacten beschikbaar te stellen aan de partners. Het POWI richt zich nadrukkelijk op regionale samenwerking via de inzet van een regionale projectstructuur die onder het POWI hangt. Het regionaal Actieplan Jeugdwerkloosheid is er daar één van.

Een andere succesfactor is de alomtegenwoordige wil iets te betekenen voor deze doelgroep in Twente, aldus Weideveld. Engelbertink beaamt dat: 'Wanneer ik bedrijven bezoek dan zeggen de meeste mensen dat ze altijd al wat aan maatschappelijk verantwoord ondernemen willen doen, maar niet precies weten hoe. Wanneer ze horen van het 1000-jongerenplan reageren de meesten enthousiast. En dan vertellen ze het verder.'

Ook de geografische ligging geldt als een voordeel bij de uitvoering van de jongerenprojecten, de randen van de regio hebben relatief 'weinig interferentie' waardoor er nauwelijks overlap is tussen gemeenten. Gebeurt dat wel, doordat een jongere bijvoorbeeld bij een Duitse werkgever terecht komt, dan passen ze daar een mouw aan. Engelbertink: 'We leveren maatwerk waarbij de jongere centraal staat. Die moet geen last hebben van allerlei gedoe omtrent regelgeving.'

Belangrijk bij het behalen van de mooie resultaten met het 1000-jongerenplan is volgens Engelbertink ook de Twentse mentaliteit die ze kenschetst als 'niet lullen maar poetsen'. 'We gaan liever aan de slag in plaats van eerst lang te overleggen. Al doende komen we er achter wat anders moet.'



Robin aan het werk bij zijn nieuwe werkgever: een klein autorevisiebedrijf.

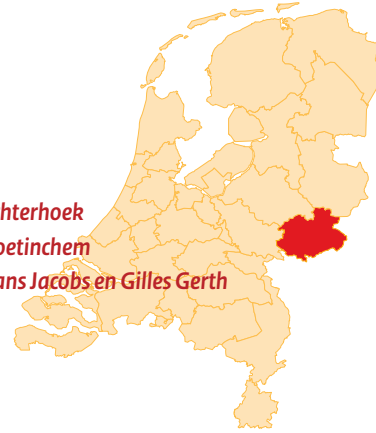
## Een kwestie van vertrouwen

In de regio Achterhoek had een groot aantal partijen zich al vóór het Actieplan Jeugdwerkloosheid georganiseerd in het Platform Onderwijs Arbeidsmarkt Achterhoek, ofwel: het POA. Bij de regionale invulling van het Actieplan is dan ook besloten om op die bestaande structuur voort te bouwen. De gezamenlijke zienswijze was, dat alles dat zou worden ontwikkeld uit het Actieplan, zou moeten passen in het regionale arbeidsmarktbeleid. Deze strategische positionering heeft vanaf het begin rust gebracht in de regio. Een belangrijke succesfactor in de Achterhoek is dan ook de wijze van organisatie.

De formele verantwoordelijkheid voor het Actieplan ligt bij de portefeuillehouder, de wethouder van de coördinerende gemeente Doetinchem. De feitelijke

*De landelijke aanpak Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft een impuls gegeven aan de aanpak van jeugdwerkloosheid in de regio **Achterhoek**. Het budget dat door het Rijk beschikbaar is gesteld heeft geholpen om op zeer korte termijn het regionaal project jeugdwerkloosheid op te zetten. In de woorden van een van de aanwezigen uit de Achterhoek: "Apart geoormerkt geld bindt". Daarmee kwam er een gevoel van urgentie om in de regio gezamenlijk de jeugdwerkloosheid aan te pakken. En daar heeft de regionaal projectleider goed gebruik van gemaakt. Ook het vertrouwen van het Rijk om op eigen wijze invulling te geven aan het project wordt door de regio benoemd als een succesfactor. Dit gaf ruimte aan de Achterhoekse eigenwijsheid. Er is een extra impuls gegeven aan de samenwerking door het Actieplan Jeugdwerkloosheid, omdat iedereen intensiever met elkaar moest gaan samenwerken.*

**Regio:** Achterhoek  
**Coördinerende gemeente:** Doetinchem  
**Regionaal projectleiders:** Hans Jacobs en Gilles Gerth



verantwoordelijkheid ligt echter in een speciaal daartoe in het leven geroepen Adviescommissie waarin alle stakeholders zijn vertegenwoordigd (de leden van het POA, aangevuld met andere relevante stakeholders uit de regio). Deze groep is rond de tafel gaan zitten en heeft een analyse gemaakt van de arbeidsmarkt, waarbij risico's zijn gekwantificeerd en meningen en wensen op elkaar zijn afgestemd. Overigens benadrukken de projectleiders dat in dit prille stadium veel tijd is geïnvesteerd in de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, want met zoveel verschillende partijen is het niet vanzelfsprekend dat men onmiddellijk op de zelfde golflengte zit.

Besluitvorming in de Adviescommissie vindt plaats op basis van consensus. Komt de Adviescommissie er niet uit, dan is de beslissing aan het POA-bestuur. En komt het POA-bestuur er niet uit, dan is het laatste woord aan de wethouder. Maar zo ver is het in de praktijk nog nooit gekomen en dat komt voor een groot deel door wat in Doetinchem gezien wordt als een typisch Achterhoekse manier van samenwerken: een cultuur van "vertrouwen" en "gunnen". Dat begint al bij de wethouder, die een

ruim mandaat gunt aan de Adviescommissie en de uitvoerder, het POA. De politieke wil in de Achterhoek is dan ook groot en de urgentie van het Actieplan wordt bestuurlijk breed erkend.

Ook de verschillende regionale partijen gunnen elkaar onderling een grote mate van vertrouwen. De lijnen zijn kort, men weet elkaar te vinden. Dat levert een werkverband op dat een element kent van "handjeklap". Deze in zekere zin informele en pragmatische werkwijze komt ook tot uitdrukking in een nuchter credo: 'Ga voor het succes en niet voor het eigen gelijk!'

Achteraf gezien kan worden vastgesteld dat jongeren in de regio Achterhoek niet zo hard zijn geraakt door de economische crisis als waar in eerste instantie op werd geanticipeerd. Dat wil niet zeggen dat de extra middelen uit het Actieplan niet nodig zouden zijn geweest. In tegendeel: er zijn talloze projecten ontwikkeld die niet alleen jongeren aan het werk hebben geholpen, maar waardoor tegelijkertijd de bestaande regionale structuur is versterkt. Men zoekt elkaar nóg meer op dan voorheen. Zo is er een stevige basis gelegd, ook voor tijden waarin wellicht minder geld te verdelen is. De Achterhoek heeft het op orde en maakt zich op voor weer nieuwe uitdagingen die gepaard gaan met de veranderende dynamiek in het arbeidsmarktbeleid.



*Houssin voetbalde ooit zelf bij De Graafschap, nu is hij projectcoördinator. 'We bieden jongeren die buiten de boot vallen een veilige tussenhaven, drie maanden lang, vier dagen per week.'*



## AANSLUITING ONDERWIJS - ARBEIDSMARKT

Bij de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt gaat het voornamelijk om het leggen van goede verbindingen tussen onderwijs en werkgevers en het afstemmen van het onderwijs op de wensen en vragen van de werkgevers en jongeren.

### BELANGRIJKSTE WERKENDE ELEMENTEN

Bij dit thema staat de arbeidsmarktsituatie centraal. Indien de arbeidsmarkt daarom vraagt, is het van belang de inrichting van het onderwijs hierop af te stemmen en de jongeren in hun keuzeprocessen kennis te laten maken met alternatieve beroepskeuzen en -sectoren. Werkende elementen voor dit thema zijn bijvoorbeeld het inzetten van een leermeester op de werkvloer, betrokkenheid en inzet van werkgevers bij de inrichting en uitvoering van het onderwijs, praktijkgericht onderwijs en jongeren zo snel mogelijk kennis laten maken met een beroep.

### SAMENHANG MET ANDERE THEMA'S

Er is een duidelijke samenhang tussen het thema 'Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt' en 'Regionale samenwerking'. Ten eerste is regionale samenwerking op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt noodzakelijk, omdat de arbeidsmarkt zich niet aan gemeentegrenzen houdt en ook het onderwijs regionaal georganiseerd is. Ten tweede is regionale samenwerking een belangrijke randvoorwaarde voor

een goede aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Bestuurlijk draagvlak en bestuurlijke prioriteit kunnen deze afstemming en samenwerking versnellen of intensiveren. En een bestaande regionale overlegstructuur kan een aanjaagfunctie vormen om de infrastructuur en samenwerking verder gestalte te geven.

Verder heeft dit thema banden met het thema 'Kwetsbare jongeren aanpak', daar waar het gaat om het belang van persoonlijke aandacht, werken in kleine groepen en de inzet van één vaste begeleider. Om kwetsbare jongeren ook in de toekomst goed te kunnen begeleiden, is het van belang dat er aandacht blijft uitgaan naar een goede aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt.

### AANBEVELINGEN VAN COLLEGA-REGIO'S

*Invloed van de arbeidsmarkt op inrichting van onderwijs*  
Tijdens de Estafettebezoeken is gebleken dat op flexibele en creatieve wijze in de regio's toelidings-

en opleidingstrajecten gerealiseerd zijn die voor de regio's werken. Met als doel jongeren te interesseren en te motiveren om aan de slag te gaan in de sectoren waar vacatures zijn of krimp ontstaat. Hiervoor zijn trajecten ontwikkeld die op maat afgestemd zijn op de leerstijl van de jongeren. Daarnaast is een begeleidingsstructuur rond de jongere ingebed met als doel tussentijdse uitval op school zoveel mogelijk te voorkomen.

### *Flexibel aanbod*

Het is van belang dat opleidingsinstituten een flexibel aanbod realiseren, aansluitend op de vraag van de arbeidsmarkt en op de onderwijs- en begeleidingsbehoefte van jongeren. Ook de aandacht voor praktijkervaring hoort hierbij; iets dat zowel door de werkgevers als door de jongeren zelf als een meerwaarde wordt benoemd.

### *Inzet van de werkgevers*

Werkgevers en brancheorganisaties staan ook voor een belangrijke opgave en uitdaging de komende

jaren. Als gevolg van demografische ontwikkelingen krijgen zij de komende jaren te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Het is daarom van belang de arbeidscapaciteit te verduurzamen en verborgen arbeidscapaciteit te mobiliseren. Zij dienen daarom hun maatschappelijke betrokkenheid en inzet voor de jongeren vast te houden. Dit betekent concreet: een actieve inzet en betrokkenheid bij het bieden van werkervaring en stages en betrokkenheid bij het onderwijscurriculum van de scholen. Dit dient uiteindelijk ook het ondernemersbelang.

Op de volgende pagina's illustreren we aan de hand van een aantal praktische voorbeelden uit de regio's Flevoland, Noord-Oost-Brabant, Utrecht-Midden, Groningen en Friesland hoe deze regio's een goede aansluiting hebben gevonden van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

## Extra handen in de zorg

In de regio Flevoland kunnen jongeren zonder de juiste startkwalificatie toch instromen in de sector Zorg & Welzijn, via het project 'Handen aan de Ploeg voor Handen in de Zorg'. Zowelwerk, een bemiddelingsorganisatie op het gebied van werken in de zorg, startte het project in nauwe samenwerking met het UWV, de gemeenten, het ROC en verschillende zorg- en welzijnsorganisaties. De praktijk staat centraal. Dat betekent dat de jongeren meteen in contact worden gebracht met potentiële werkgevers. Is er een match? Dan werken de jongeren, met behoud van hun uitkering, een jaar bij de desbetreffende instelling en doen tegelijkertijd een opleiding Helpende Zorg en Welzijn niveau 2 bij een ROC in de regio.

Het Flevoziekenhuis in Almere is één van de zorg- en welzijnsinstellingen die zich heeft aangesloten bij het project. Tim Winkler, directeur Kwaliteit, Personeel, Opleidingen en Wetenschap is erg positief over de uitkomst: 'Er zijn aan beide kanten winnaars,' zegt hij. 'De jongeren kunnen, na vaak een moeilijke periode, een basis leggen voor een nieuwe toekomst en bij ons in het ziekenhuis is de toegevoegde waarde van Zorgmedewerkers op niveau 2 in beeld gekomen. Ze kunnen bepaalde taken van de verpleegkundigen overnemen zodat die de handen vrij hebben voor de rest van het werk. Dat betekent: meer aandacht voor de patiënt. En daar zijn wij erg blij mee.'

Wel blijkt het lastig om jongeren te motiveren voor de zorg. Ze hebben vaak een negatief beeld en weten niet wat de zorgsector ze te bieden heeft. Om de doelgroep

**Regio:** Flevoland  
**Coördinerende gemeente:** Almere  
**Regionaal projectleider:** Debbie Siemons



te bereiken en een goed beeld te geven van alle mogelijkheden binnen de sector wordt er veel voorlichting gegeven op de werkpleinen en zijn er rondleidingen in de verschillende zorg- en welzijnsinstellingen.

Ook de drieëntwintigjarige Gregory Alexander voelde zich in eerste instantie niet aangetrokken tot de zorg. 'Het idee van mensen wassen sprak me niet aan.' Maar omdat hij na een lastige periode werkloos was geraakt wilde hij het voor een jaartje wel proberen. Nu, bijna aan het einde van het traject, werkt hij als Zorgmedewerker in het Flevoziekenhuis en denkt hij er heel anders over. 'Ik wil de rest van mijn leven in de zorg blijven werken,' zegt hij. 'Ik leer ontzettend veel op de afdeling waar ik werk en het allerbelangrijkste is: ik kan mensen helpen. Ik merk aan de patiënten dat juist die extra tijd die ik voor ze heb heel belangrijk is. Zeker de patiënten die chronisch ziek zijn en regelmatig terugkomen, daar bouw ik echt een band mee op.' Na dit project gaat Gregory verder leren om verpleegkundige te worden. En zijn droom? 'Als verpleegkundige werken op de Eerste Hulp.'

**Flevoland:** Het is van belang om een goed beeld te hebben van de banen en stageplaatsen in de zorgsector en een duidelijk beeld te hebben van de functieprofielen om uiteindelijke plaatsing op arbeid te realiseren. Zowelwerk in samenwerking met Calibris, als een link naar de zorg- en welzijnsorganisaties in Flevoland, borgen deze punten. Acht werkgevers uit Zorg of Welzijn nemen deel aan het project. Samenwerking met gemeenten en UWV Werkbedrijf is van belang in verband met het aanleveren van de juiste kandidaten, op basis van de verkregen profielen.

De volgende stappen worden gezet:

- Inventarisatie leer-werkplekken bij werkgevers (op alle niveaus en branches);
- Werving van kandidaten: UWV, gemeenten, Jongerenloket en Flevotalentjunior;
- Deelnemende zorginstellingen geven voorlichting aan de kandidaten en deelnemende zorginstellingen. De kandidaten kunnen hierdoor de keuze voor de instelling beter bepalen;
- Speeddates met een gekozen instelling (geschiktheid) en ROC (leerbaarheid);
- Sollicitatietraining door bijvoorbeeld UWV of een andere aanbieder;
- Sollicitatiegesprek en toelichting van de motivatie door en met de kandidaat;
- Bij een goede match wordt samen met de kandidaat gekeken wat de kandidaat nodig heeft, om tot een kansrijk traject te komen.



Gregory werkt als zorgmedewerker in het Flevoziekenhuis

# Eigenwijze Brabantse creativiteit in Rosmalen

‘Bij een echte Bossche bol breekt de chocola niet af als je erin snijdt,’ zegt Piet Slegers terwijl hij zijn mes zet in een gigantisch exemplaar van de typisch Noord-Brabantse slagroomsoes. Slegers is directeur van de Bouwopleiding 's-Hertogenbosch in Rosmalen en een van de drijvende krachten achter een creatief plan voor de bestrijding van jeugdwerkloosheid.

In 2009 treft de wereldwijde financiële crisis ook de Nederlandse bouwsector. Daardoor dreigen VMBO-leerlingen na hun eindexamen zonder werk te zitten. Slegers: ‘Bovendien moeten we blijven opleiden, voor als het straks weer beter gaat. In de jaren tachtig hebben we al eens eerder zo’n crisis meegemaakt. Toen werd er jarenlang niemand opgeleid in de bouw. Dat moeten we nu voorkomen.’ In Brabant zijn op dat moment niet genoeg werkplekken in de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL). Doordat orders teruglopen vermindert

**Regio:** Noordoost Brabant  
**Coördinerende gemeente:** 's-Hertogenbosch  
**Regionaal projectleider:** Karin van Meer



de vraag van bouwbedrijven naar leerlingen. Er is zelfs geen behoefte aan snuffelstages. De BBL is sterk praktijkgericht, en dat sluit aan bij de wensen van zowel werkgevers als leerlingen, maar is in crisistijd te duur omdat de leerlingen een CAO-conform salaris krijgen. Bij de Beroepsopleidende Leerweg (BOL) is dat niet zo, maar veel VMBO-ers vinden de cursus te theoretisch, waardoor ze vaak vroegtijdig uitvallen. Slegers komt met het ei van Columbus: schrijf ze in als BOL-leerlingen, maar geef ze een geïntegreerde praktijk en theorieopleiding. De ‘omgekeerde leerroute’ is

*De omgekeerde leerroute in Noord-Oost-Brabant is een (tijdelijke) alternatieve leerweg voor VMBO (K en B) schoolverlaters. In samenwerking met SBH en het Koning Willem I College werd er gewerkt aan een BOL-constructie, waarbij jongeren in theorie en praktijk tot vakmensen worden opgeleid. Het theoretische gedeelte van de opleiding werd bewerkt tot praktische werkopdrachten, zodat leren uit werken (en niet uit boeken) kan worden gehaald. Door de omgekeerde leerroute is het vinden van een baan in de bouw en techniek minder conjunctuurgevoelig geworden.*

*De ervaring is dat jongeren die door deze aanpak bij een bepaald bedrijf stage hebben gelopen, hier vaak een baan krijgen aangeboden. Voor de werkgever zijn de meerwaarden duidelijk:*

- Ze hebben de beschikking over goed gemotiveerde jongeren met praktijkkennis en theoretische kennis;
- De jongeren zijn al bekend met de collega's, kennen de cultuur en hebben het vertrouwen op de werkvloer;
- Werkgevers hebben de kans gehad om de jongere zelf aan de slag te zien. Hierdoor hebben ze een beter beeld van wat hij of zij kan dan bij een jongere die ze rechtstreeks binnen krijgen;
- Werkgevers kunnen jongeren tijdens de stageperiode zo ‘kneden’ dat hij goed past in de cultuur of het takenpakket van het bedrijf.

geboren. Leerlingen volgen eerst een jaar lang de BOL-route, waarna ze naadloos doorstromen naar een BBL-traject van een extra jaar. Deze ‘eigenwijze Brabantse creativiteit’ drukt de kosten. Slegers: ‘De jongens krijgen boeken, werkkleding en een stagevergoeding van 250 euro. We sparen 50 euro per maand voor ze, waardoor ze aan het eind van het jaar 500 euro vakantiegeld hebben.’ Het eerste jaar had 76 instromers, waarvan er uiteindelijk maar twee niet doorstroomden naar het volgende jaar.

In de grote werkplaats van de bouwopleiding inspecteert leerling Leon een kastje dat hij aan het maken is. Slegers wijst naar de geraamte van een huis. ‘Hier kunnen leerlingen oefenen met muren bouwen en daken bedekken. Dat kan op een ROC niet. Verder voeren ze in de buitenlucht praktijkopdrachten uit, die normaal gesproken alleen door vrijwilligers gedaan worden, zoals laatst de bouw van een huisje bij een eendenvijver.’

Doorslaggevend voor het slagen van de leerroute was de goede samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Het Koning Willem I college in Den Bosch neemt BBL-leerlingen die geen arbeidscontract hebben aan als BOL leerling. Dat kost een fors bedrag per leerling. Er is een goede samenwerking voor nodig met het ROC en de gemeenten zodat zij geld geven voor een BOL-leerweg in de bouw. Een andere hobbel zijn de vakbonden, die ermee in moeten stemmen dat de leerlingen geen loon hoeven te krijgen. Bittere noodzaak drijft de samenwerking. ‘Ergens is de crisis heel nuttig geweest,’ zegt Slegers.



Aan het werk bij de bouwopleiding in Rosmalen

Behalve geoliede lokale netwerken en goede coöperatie blijkt ook een energieke intermediair tussen bedrijfsleven en overheid essentieel voor het slagen van het project. ‘Ondernemers willen ondernemen,’ zegt Franka van Lieshout. Gefaciliteerd door Provincie en Pact Brabant stelt zij het projectplan op en als tussenpersoon weet ze de weg te vinden naar de vele gemeentelijke en provinciale potjes. Ook benadert ze buurtgemeenten om hun VMBO-leerlingen de weg naar het leerplan te wijzen. Piet Slegers: ‘Dat hadden we nooit zelf kunnen doen.’



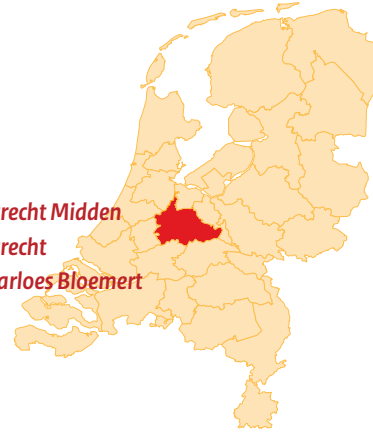
## Meer dan een leermeester

‘Soms moet het op de botte manier, zegt hoofdleraar-meester Ko van de Bilt van Samenwerkingsverband Praktijkopleidingen Grond-, Water- en Wegenbouw (SPG) Midden Nederland. En dat betekent: de leerling even, figuurlijk, vastpakken en duidelijk maken dat hij naar huis kan gaan als hij niet luistert.’ Van de Bilt: ‘Het is vooral mijn blik waarmee ik duidelijk maak dat mijn grens bereikt is.’

SPG Midden Nederland is één van de organisaties waarmee in het kader van het Actieplan Jeugdwerkloosheid wordt samengewerkt om jongeren aan een leerwerkbaan te helpen en te houden. De organisatie treedt voor een dertigtal aannemersbedrijven uit de regio op als opleidingsbedrijf, de leerlingen zijn bij SPG in dienst en krijgen hun praktijkopleiding bij een aangesloten bedrijf.

Eén van de leerlingen die met succes het leertraject bij SPG doorloopt is Hans Kentie. Na op zijn veertiende met school te zijn gestopt had hij verschillende banen waarin hij zijn draai niet kon vinden. Zijn privéleven was roerig. Anderhalf jaar geleden kwam hij terecht bij SPG en dus onder de hoede van Ko van de Bilt. Doordat hij bij een passend bedrijf werd geplaatst (Van de Bilt: ‘Niet elke leerling past bij elk bedrijf.’), kon hij groeien. Inmiddels heeft hij twee diploma’s op zak en ambieert hij de functie van leermeester. Hoe belangrijk zo’n persoon is heeft hij zelf ondervonden. Hans: ‘Ko is meer dan alleen een leermeester. Hij is een soort vader.’ Van de Bilt vult aan: ‘Ik maak die jongens van dichtbij mee. Als ze zich op een bepaalde manier gedragen dan neem ik ze even apart,

**Regio:** Utrecht Midden  
**Coördinerende gemeente:** Utrecht  
**Regionaal projectleider:** Marloes Bloemert



vraag of er wat is, misschien zijn er problemen thuis, of met geld.’ Van de vijftig jongens zijn er een stuk of tien die deze speciale aandacht krijgen, aldus Van de Bilt.

Met de middelen van het Actieplan Jeugdwerkloosheid zijn tien jongens bij een erkend leerbedrijf geplaatst in 2010. Een mooie score, vindt SPG-directeur Mark Griede. ‘Want wij hebben we de crisis goed gevoeld, het was soms vechten tegen de bierkaai om leerlingen bij bedrijven geplaatst te krijgen.’

Voor de SPG-leerlingen in **Utrecht-Midden** is het regionaal arrangement voor (leer)werkplaatsen en stages in de bouw een succes door de goede begeleiding van een leermeester. De leermeester brengt niet alleen het vak bij, maar biedt ook op persoonlijk vlak naar eigen zeggen ‘papa ondersteuning’. Hiervoor volgt hij jaarlijks een cursus. De leermeester heeft dus kennis van het vak, didactische vaardigheden en een bepaalde persoonlijkheid en is volgens de leermeester zelf het beste te omschrijven is als een ‘sociaal werker met gevoel en boerenverstand’.

Belangrijke succesfactor is de goede regionale samenwerking die tot stand is gekomen door het Actieplan – een novum voor de regio Utrecht-Midden waarin gemeenten normaliter sterk hechten aan autonomie. De regio heeft gezamenlijk aansluiting gezocht bij landelijke sectorafspraken, waaronder het convenant met de bouwsector. Ook het snel op gang komen van de geldstromen en de transparante manier van samenwerken hebben geholpen het project te laten slagen, aldus Griede. Daar komt bij dat SPG relatief klein is waardoor de lijnen kort zijn en de slagvaardigheid groot. Voor Hans Kentie betekent dit een einde aan de talloze baantjes die hij ‘niks aan’ vond. ‘Ik was ook zo’n speciaal geval waar Ko het over had. Nu zit ik hier, met veel zin in de toekomst en startdiploma’s op zak.’



Leerling Hans Kentie

# Harmonie van de Nuchterheid

We zijn te gast bij het ZINN leerhome in ouderenverzorgingstehuis Patrimonium. Dit is de thuisbasis van 20 BOL-leerlingen (AKA en BBL niveau 1) van een van de succesvolle projecten in deze regio: het gildeleren. Hier is een delegatie van betrokkenen bij het Actieplan Jeugdwerkloosheid Groningen vandaag bij elkaar gekomen.

Wat meteen opvalt is de onderlinge klik tussen de aanwezigen. De sfeer is ontspannen, er wordt over en weer gelachen: de non-verbale communicatie zegt alles. Terwijl de leerlingen een heerlijke lunch serveren, vertelt Elly Pastoor, wethouder Sociale Zaken, hoe het allemaal begonnen is. 'Met de crisis voor de deur moesten we snel bij elkaar komen. We hebben vrijwel meteen gekozen voor een brede aanpak. Dat is uiteindelijk ook af te lezen aan de enorme lijst met projecten die we hebben gerealiseerd. De samenwerking met het onderwijs was daarbij heel belangrijk.'

Naar het antwoord op de vraag waarom vandaag gekozen is om in te zoomen op de gildeprojecten,

*Het geheim van het succes van de Gildeprojecten in de regio*

## **Groningen:**

1. Het leren is helemaal verplaatst naar de praktijk;
2. Een veilige leeromgeving;
3. Veel persoonlijke aandacht;
4. Een beroep doen op die competenties waar deze leerlingen goed in zijn;
5. De jongeren complimenteren.

**Regio:** Groningen  
**Coördinerende gemeente:** Groningen  
**Regionaal projectleider:** Ineke Schouten



hoeven we niet lang te gissen. Projectleider Gerda Boersema straalt in alles uit dat ze van aanpakken weet. 'Er was voor een bepaalde groep duidelijk een vorm van veel minder traditioneel onderwijs nodig. Theorie en praktijk komen nou eenmaal vaak niet overeen. Tegelijkertijd waren er veel te weinig stageplekken niveau 1 en 2, terwijl er bij bedrijven juist veel behoefte was aan vakbekwame jongeren. We hebben er daarom voor gekozen het onderwijs letterlijk naar de praktijk te halen. Ze hebben helemaal niet het gevoel meer dat ze op school zitten.'

Het 'gildeleren' komt voort uit het oude begrip 'gilden'. Dat waren verenigingen van personen die hetzelfde beroep uitoefenden. Een leerling ging in de leer bij een meester en werd wanneer hij zich na de opleiding voldoende had ontwikkeld, benoemd tot gezel. Dat is in de huidige structuur van gildeprojecten terug te vinden. De meester doceert, de gezel begeleidt op de werkvloer en de leerling kan zich na verloop van tijd ook weer tot gezel ontwikkelen.

De leerlingen die deelnemen aan het gildeproject zijn eigenlijk vanaf het begin al op stage op de werkvloer.

Alleen is er ook een lokaal, een basis, waar ze les krijgen. Huiswerk hoeven ze nooit te maken, alles gebeurt overdag. Ook is er ruimte voor de persoonlijke begeleiding die ze nodig hebben. Gerda: 'Jongeren kampen soms met enorme ontwikkelingsvraagstukken waar tijd en individuele aandacht voor nodig is. Die bieden wij ze nu. Daarmee maken we het ook voor de werkgever aantrekkelijk, want die heeft daar helemaal geen tijd voor.'

Inmiddels zijn er drie gildeprojecten in Groningen, met een vierde op komst. De resultaten mogen er zijn volgens de aanwezigen: er is minder uitval en leerlingen behalen sneller hun diploma. 'En ook de opleidingsbereidheid is enorm. Op deze manier willen bijna alle leerlingen na het traject zelfs verder met leren.'

Gerda lacht bescheiden. 'Ook de ouderen vinden het uiteindelijk leuk dat er hier nu zoveel jonge mensen werken. Ze vragen steeds vaker: Woar binn'n die poarse wichter en dat poarse jonkje? Waar zijn die paarse meisjes en die jongen nou? Paars is de kleur van de kleding die onze leerlingen dragen.'

Alle betrokkenen geloven in de toekomst van het gildeleren, ook als straks het Actieplan eindigt. Gerda: 'Het concept is ook prima toepasbaar in andere regio's. Met de juiste toewijding en investeringen van werkgevers en onderwijs natuurlijk, maar dat geldt eigenlijk voor alles: je krijgt het niet cadeau, je moet er wat voor doen! Dat hebben we hier in Groningen sowieso wel goed meegekregen.'



*Djenab Bangoura is leerling bij een van de gildeprojecten. Ze volgt haar opleiding op het ZINN leerhome. 'In de praktijk leren heeft nog meer voordelen. Mijn Nederlands gaat bijvoorbeeld veel sneller vooruit doordat de ouderen in dit verzorgingstehuis me helpen.'*



## Toewijding uit Noodzaak

Friesland heeft eigenlijk één grote arbeidsmarkt. Werkgevers en werknemers zijn meer aan de regio gebonden dan aan de verschillende gemeenten. Toen het Actieplan Jeugdwerkloosheid werd aangekondigd, speelden de bestuurders korte tijd met het idee meerdere regio's aan te wijzen. 'Maar', vertelt wethouder Marco Florijn uit Leeuwarden, 'Dat leek ons eigenlijk te veel gedoe. Juist door de regionale gebondenheid wilden we gewoon overkoepelend te werk gaan vanuit Leeuwarden en gebruik maken van de zes bestaande werkpleinen.'

Veel jongeren hadden weinig toegang tot de arbeidsmarkt. Er was ook krapte natuurlijk en die is er nog steeds. Maar over twee jaar slaat die krapte om, dus dan hebben we iedereen keihard nodig.'

Hoewel recreatie, toerisme, metaal, onderwijs en overheid belangrijke sectoren zijn, is de zorg economie de belangrijkste in de regio. Enny van der Wiel is directeur van zorgbedrijf Talant regio Noordoost. Ze is tevens initiator van het project 'Talent voor Talant'. Een initiatief waar ze al in 2008 aanleiding toe zag, nog voor het Actieplan was aangekondigd dus. 'Bij een symposium van vier noordelijke gemeenten hoorde ik hoe het ervoor stond met de krimp en de dreigende achterstands-situatie. Toen dacht ik: er moet wat gebeuren. Ik zei: ik ga twintig plaatsen aanbieden op niveau 2.'

Enny wist op dat moment nog helemaal niet hoe ze dit moest financieren, maar ze vond dat ze het hoe dan ook voor elkaar moest boksen. Ook verwachtte ze dat ze als

**Regio:** Friesland  
**Coördinerende gemeente:** Leeuwarden  
**Regionaal projectleider:** Selma Altena



initiërende werkgever, bij andere partijen op veel steun kon rekenen. Dit bleek moeilijker te liggen dan ze verwacht had. 'Ik was er van overtuigd dat er voor de doelgroep een hele heldere structuur nodig was. Eén klas, één docent, consequent dezelfde persoon die het hele traject begeleidt.' Maar maatwerk leveren was lastig voor het ROC en de gemeenten bleken op basis van eerdere ervaringen met werkgevers terughoudend te zijn.

In 2010 lukte het opeens. Samen met het Werkplein Noordoost Fryslân, zag ze kansen door het Actieplan. Het kwam in een stroomversnelling toen Holland Business Solutions (HBS) aan de poort rammelde. Zij wilde de rol van opleider op zich nemen en dat was essentieel. Samen met de cruciale inbreng van het Werkplein en HBS kon ze beginnen.

Samen met het Werkplein is Talant daarna snel de selectieprocedure gestart. 'We gingen op zoek naar leerlingen tussen de 18 en 27 jaar. Ze moesten een verklaring van goed gedrag aantonen en geen verslavingen hebben. We wilden gemotiveerde leerlingen

voor wie het project ook echt kans van slagen had. Het traject doorlopen alleen is niet genoeg, we moesten ze echt het begin van een toekomst bieden. Uiteindelijk hebben we ook niveau 3 toegevoegd, daar bleek ook behoefte aan.'

De kracht van het project is dat Talant uitgaat van de kwaliteiten van hun leerlingen, niet van de tekortkomingen. Na het behalen van hun diploma, krijgen de leerlingen een halfjaarcontract bij Talant aangeboden. Alle 18 leerlingen zijn enthousiast en hebben weer vertrouwen in een toekomst.

**Friesland:** in de zorg is sprake van krapte in hooggeschoolde arbeid. Bij zorginstellingen is er behoefte aan hoogopgeleiden, veelal vanaf niveau 3 en 4. Met 'Talent voor Talant' werken Talant, Werkplein, de regiogemeenten Noordoost Fryslân opleider GMT-Jobschool samen om middels dit project (op termijn) te kunnen voldoen aan de vraag. Hiervoor worden kwetsbare jongeren zonder startkwalificatie opgeleid naar niveau 2 en mogelijk naar niveau 3, en wordt hen daarmee een perspectief geboden op een diploma en een baan bij de grootste zorgaanbieder in Noordoost Friesland. Voor Talant is het uitzonderlijk om mensen op niveau 2 aan het werk te hebben: de zorgorganisatie heeft veel meer mensen aan het werk op de niveaus 3 en 4. Op deze manier kunnen de jongeren kijken of het beroep wat voor ze is en is er bij de instelling de hoop dat de jongeren doorstromen naar niveau 3. De jongeren zelf fungeren als de nieuwe ambassadeurs voor de zorg. Ze zijn enthousiast over hun nieuwe werkplek en vertellen in hun omgeving hoe leuk het is om in de zorg te werken.



Initiator van Talent voor Talant Enny van der Wiel



# WERKGEVERSDIENSTVERLENING

Bij 'Werkgeversdienstverlening' staat de vraag van de werkgever naar personeel centraal. De betreffende werkgever, veelal binnen een bepaalde sector, heeft nu of in de toekomst goed personeel nodig om te kunnen blijven bestaan. Het is bij werkgeversdienstverlening van belang zowel de werkgever als de jongeren te kennen om aan de wensen van beiden te voldoen.

## BELANGRIJKSTE WERKENDE ELEMENTEN

Om jongeren een kans te geven op de arbeidsmarkt is het belangrijk de inzet van werkgevers ten volle te benutten. Om werkgevers hiertoe over te halen is ontzorgen van de werkgever belangrijk. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld werkende elementen als een win-win situatie creëren voor werkgever en werknemer, duurzame relaties opbouwen met werkgevers en zorgen voor één aanspreekpunt voor werkgevers.

## SAMENHANG MET ANDERE THEMA'S

Tijdens de Estafettebezoeken hebben we gezien dat werkgeversdienstverlening nooit op zichzelf staat. Er is een duidelijke link tussen 'Werkgeversdienstverlening' en 'Aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt'. Er blijkt vaak een discrepantie te bestaan tussen de vraag vanuit de werkgevers en het aanbod van toekomstige werknemers. De beschikbare jongeren zijn onvoldoende opgeleid of hebben een te laag niveau voor de vraag in de sector.

Ook houdt werkgeversdienstverlening verband met het matchen van vraag en aanbod. Duidelijk moet worden wat er nodig is om de jongere duurzaam op een (werk-leer)baan te plaatsen. Hierbij gaat het onder meer om een goede intake, aandacht voor de persoonlijke drijfveren en motieven van de jongeren, goede begeleiding op de werkvloer en aandacht voor nazorg.

## AANBEVELINGEN VAN COLLEGA-REGIO'S

### *Gedegen arbeidsmarktanalyse*

Het startpunt voor de werkgeversdienstverlening is een gedegen arbeidsmarktanalyse met kennis van de toekomstige vraag en inzicht in welke sectoren in de eigen regio personeelsbehoefte hebben. Op basis hiervan kan een passende aanpak of een passend instrument voor die sector of werkgever worden bepaald. Dit kan resulteren in een sectorarrangement.

*Brug slaan tussen vraag werkgevers en aanbod jongeren*  
De basis van werkgeversdienstverlening is dat men de behoefte van werkgevers kent en samen met werkgevers en opleiders de brug slaat tussen de vraag van de werkgevers en het aanbod van de jongeren. Het startpunt is dan ook om in een zo vroeg mogelijk stadium werkgevers of intermediairs voor werkgevers, opleiders en matchers om tafel te hebben. Een gezamenlijke analyse van de knelpunten en een gezamenlijk formulering van oplossingen biedt de beste kansen voor instrumenten of aanpakken die ook in de praktijk gaan werken.

### *Ontzorgen werkgever*

Werkgevers willen graag alle aspecten die extra inzet van hen vragen en die niet rechtstreeks gerelateerd zijn aan het uitoefenen van hun functie weggeorganiseerd zien. Denk bijvoorbeeld aan de administratieve lasten rondom verzuim. En aan de extra inspanningen en begeleiding die het vergt om de jongeren op het gewenste niveau te krijgen. Daarom is het belangrijk

de werkgevers te ontzorgen. Maar de werkgeversdienstverlening is geen eenrichtingsverkeer. Werknemers geven aan dat zij wel degelijk een verplichting hebben ten aanzien van de jongeren en hier ook op aangesproken kunnen worden. Hierbij gaat het onder meer om het afstemmen van het onderwijs op de praktijk, het bieden van een feitelijke werkplek en werkinhoudelijke begeleiding op de werkplek en het bijscholen van de eigen medewerker in het effectief begeleiden van jongeren.

De regio's Zuidoost-Brabant, West-Brabant, Zaanstad/Waterland, Drechtsteden en Midden-Brabant hebben een succesvolle aanpak ontwikkeld om de dienstverlening aan werkgevers te verbeteren. Op de volgende pagina's staan deze aanpakken beschreven.

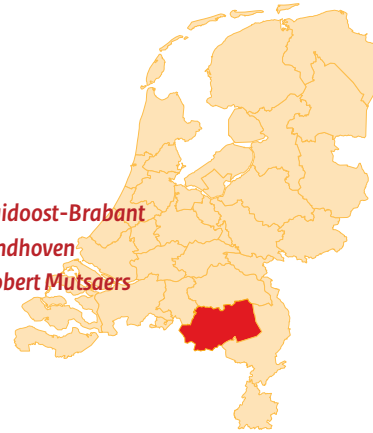
# De kunst van de volharding

Vanzelfsprekend is het allerm minst, een gemeente die samenwerkt met een commerciële instelling. Maar de samenwerking met uitzendbureaus Randstad en Tempo-Team bleek voor de regio Eindhoven een gouden greep in de bestrijding van jeugdwerkloosheid.

Lau van den Bos (projectleider Servicepunt Leren en Werken regio Eindhoven) vertelt op hoeveel scepsis hij aanvankelijk stuitte bij een aantal personen binnen de gemeente. 'Mensen vroegen: ga je echt met uitzendbureaus werken? Waar ben je mee bezig, die mensen verdienen er geld aan als ze mensen aan een baan helpen. Ik zei dan altijd: nou en? Bedrijven toch ook? En uiteindelijk gaat het erom dat mensen weer aan het werk komen.' Gelukkig dacht Gerard van Tiggelen, het toenmalige hoofd Werk en Inkomen van de gemeente Eindhoven, er hetzelfde over.

Het project is niet gericht op jongeren die werkloos thuis zitten, maar juist op jongeren die al aan het werk zijn, maar nooit in een lang dienstverband werken en/of nog niet in het bezit zijn van een startkwalificatie. Doel is om hun positie in de arbeidsmarkt minder fragiel te maken. Van den Bos wist met hulp van Michiel de Ruyter van Colo, Igor van Hooff, destijds regiodirecteur van Randstad, zover te krijgen om in het project te stappen. 'Mensen opleiden die op de lokale arbeidsmarkt aan de slag kunnen, dat vond ik een mooi doel. We zijn met elkaar om de tafel gaan zitten en hebben besloten ons echt te committeren. Dus niet steeds zitten wachten op nieuwe subsidie om verder te gaan, maar betrokkenen vinden en vooruit bewegen', zegt Van Hooff.

**Regio:** Zuidoost-Brabant  
**Coördinerende gemeente:** Eindhoven  
**Projectleiding:** Robert Mutsaers



Op basis van de vraag die er bij bedrijven bestond, zijn de opleidingen opgezet. Eindhoven kent een grote sector in mechatronica, logistiek en techniek. Het ROC Eindhoven biedt daarom nu in die richtingen een BBL-opleiding aan. De uitzendbureaus nemen de leerlingen in dienst en zorgen dat ze een jaar lang een leerwerkplek krijgen. Het succes zit in de goede samenwerking tussen deze partijen en met het UWV en Colo. Het servicepunt Leren en Werken leverde de projectleider in de persoon van Anne Joosen. Iedereen draagt zijn steentje bij.

*Taken en verantwoordelijkheden van de aangesloten uitzendorganisaties in regio Zuidoost-Brabant zijn:*

1. Werving en selectie van kandidaten;
2. Aanbieden van contract voor kandidaten voor de duur van de opleiding;
3. Benaderen van bedrijven voor leerwerkplekken;
4. Begeleiding van kandidaten tijdens werk en opleiding;
5. Organiseren van sociale activiteiten;
6. Cofinanciering van het project.

De intercedent van het uitzendbureau fungeert als jobcoach van de jongeren. In het traject leren de leerlingen ook hoe ze met werk om moeten gaan, hoe je je opstelt in een bedrijf. Van Hooff: 'Je moet het totaalpakket van vakbekwaamheid overbrengen plus de persoonlijke begeleiding bieden. Hoe meer je ondervangt, hoe aantrekkelijker het voor bedrijven wordt om iemand in dienst te nemen zonder grote risico's te nemen.' De betrokkenen zijn het erover eens dat de volharding een bepalende factor is geweest in het succes van deze unieke samenwerking tussen de private en publieke sector.

Van Hooff, die inmiddels in het onderwijs werkt, denkt dat de toewijding van de betrokkenen essentieel is. 'Er zullen wel honderd momenten komen dat je af wilt haken omdat er zoveel bij komt kijken. Als je dan alleen maar zit te wachten op de volgende zwik geld om aan het werk te kunnen, dan verloopt het proces veel te traag.' Ook Remie van der Craats Van Tempo-Team beaamt dit. 'Het hoeft voor een onderneming niet meteen morgen of overmorgen wat op te leveren. Bij bedrijven en relaties openen dit soort projecten voor ons ook deuren. Het vergroot ons netwerk en daar hebben we op de lange termijn zelf ook wat aan. Het feit dat we naast een manier om ons maatschappelijk te profileren dit ook zien als een investering in de toekomst, zorgt er ook voor dat we de verantwoordelijkheid serieus nemen.'



*De private en publieke sector hebben in Eindhoven, de officieel slimste stad van Nederland, op een geheel nieuwe wijze samengewerkt.*

## Is dit alles?

‘Hou het simpel.’ Met die gedachte hebben ze er in West-Brabant naar gestreefd de middelen uit het Actieplan zo overzichtelijk mogelijk in te zetten.

De doelstelling was helder: jongeren aan werk helpen. Een belangrijk instrument hiervoor werd de Baan Bonus, dat is een regeling waarbij een werkgever die een werkloze jongere in dienst nemen, in aanmerking komt voor een eenmalige tegemoetkoming van €2.500 (bij een halfjaarcontract) tot €5.000 (bij een jaarcontract).

De Baan Bonus-regeling blinkt volgens de projectleider uit door zijn eenvoud. Een aanvraag duurt niet langer dan tien minuten. Het aanvraagformulier past op één A4'tje. De beschikking ligt binnen twee weken in de bus. ‘Is dit alles?’ is dan ook de meest gestelde vraag van werkgevers.

In de arbeidsbemiddeling ligt de focus op de werkgever. Projectleider Keulemans: ‘Werkcoaches hebben soms een negatief beeld van werkgevers. Ten onrechte. Die mindset moest anders. Wij gaan uit van het goede in de mens en dat vertrouwen is eigenlijk zelden geschonden.’

**West-Brabant:** De Baan Bonus is een stimulans voor werkgevers die door de crisis hun werk nog niet willen omzetten in vacatures. Omdat deze voucher makkelijk aangevraagd kan worden en een extra stimulans is voor werkgevers, zijn er in korte tijd veel Baan Bonussen toegekend en daarmee jongeren snel aan het werk geholpen. Opvallend is dat veel MKB-werkgevers van deze regeling gebruik hebben gemaakt. Het merendeel (2/3) van de jongeren die met de Baan Bonus werk hebben gevonden had geen startkwalificatie.

**Regio:** West-Brabant  
**Coördinerende gemeente:** Breda  
**Regionaal projectleider:** Michiel Keulemans



Andersom hebben veel werkgevers vaak een slecht beeld van arbeidsbemiddelaars. De Baan Bonus opereert daarom onder een eigen vlag, die van het Servicepunt Jeugdwerkloosheid, dat qua logo en huisstijl, maar ook qua werkwijze, niet vanzelfsprekend geassocieerd wordt met het Werkplein.

Er is met de Baan Bonus ongetwijfeld een aantal matches bekostigd die zonder bemiddeling ook wel gelukt waren. ‘Dat moet je accepteren om al die andere extra plaatsingen te kunnen halen’, zegt Keulemans. De jeugdwerkloosheid in West-Brabant ligt momenteel lager dan het niveau van vóór de crisis. Er was dus wel werk, ook tijdens de crisis, maar die banen werden in eerste instantie niet aan jongeren vergeven. De Baan Bonus heeft werkgevers, vooral in het MKB, over de streep getrokken om juist in deze tijd te investeren in jong personeel. De bonus is een redelijk hoog bedrag, maar ook weer niet zo hoog dat werkgevers er bewust vacatures voor uittekenen. Werkgevers zijn vrij om het geld te besteden waaraan ze maar willen. Keulemans: Je ziet bijvoorbeeld dat werkgevers de tegemoetkoming in een speciaal potje doen voor de opleiding van nieuw

personeel.’ Overigens blijft maar liefst 92% van de jongeren na afloop van de eerste contractperiode in dienst bij dezelfde werkgever.

Keulemans maakt zich geen zorgen als straks de middelen uit het Actieplan zijn uitgeput. Hoe dan ook gaan twee gemeenten in de regio, Bergen op Zoom en Breda, zelfstandig verder met de Baan Bonus. Hij bekijkt de situatie pragmatisch, het is volgens hem niet nodig om bepaalde instrumenten omwille van het eigen succes in stand te houden: ‘Je hoeft niet alles per se te borgen. Met de veranderingen op de arbeidsmarkt, verandert ook de agenda. Wat veel belangrijker is dat je bepaalde netwerkstructuren borgt, dat je als regio weer snel bij elkaar kunt komen als dat nodig is.’ In dat verband spreekt de projectleider lof en hulde van het convenant. Het heeft volgens de projectleider nieuwe netwerken gesmeed. Zijn telefoonlijst en die van zijn collega’s in de regio staan vol met nieuwe contacten die hij in de afgelopen twee jaar heeft opgedaan.



Joske Zeinstra werkt bij het Servicepunt Jeugdwerkloosheid en is daar door de inzet van middelen uit het Actieplan terecht gekomen.



## De werkmakelaar voelt ondernemers haarfijn aan

Robert Main laat zijn arm zien. Het litteken trekt een spoor van verwoesting van zijn pols tot zijn elleboog. Het is de stille getuige van een doorgesneden pees, het gevolg van een ongeluk op een booreiland. 'Ik zat anderhalf jaar in de ziektewet. Vorig jaar begon het herstel. Daarna kwam ik via het Bureau Werk in deze baan terecht.'

Main werkt in Purmerend aan de vervanging van stadsverwarming voor A. Hak West B.V. 'Wij zijn op dit vakgebied de grootste aannemer van Nederland,' vertelt directeur Willem Wognum. Behalve Robert Main betreft hij via het Bureau Werk moeilijk bemiddelbare jongeren voor zijn onderneming. 'Jongeren tot dertig die moeite hebben met leren, maar wel willen werken.' Ze beginnen onderop, als mangatwacht. 'Het kan onder de woningen gevaarlijk zijn. Je let op de veiligheid van collega's en geeft ze dingen aan.' Maar wie wil, kan voor Hak uiteindelijk waterleidingen in Saoedi-Arabië of gasleidingen in Indonesië aanleggen. 'Iemand kwam hier binnen met een banketbakkersdiploma. Die heeft nu een leidinggevende functie. Alles kan als je hard werkt en wilt leren,' zegt Wognum.

Wognum prijst de affiniteit met ondernemers die de gemeente aan de dag legt. 'Ik vroeg de wethouder een formulier in te vullen voor ons certificaat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.' Hij kreeg direct antwoord. 'Help ons eerst maar met de moeilijk bemiddelbare werklozen. Daar had ik toen zelf nog niet aan gedacht. Ik was en blij prettig verrast door de besluitvaardigheid en het tempo van zowel de wethouder als het Bureau Werk.'

**Regio:** Zaanstreek/Waterland  
**Coördinerende gemeente:** Zaanstad  
**Regionaal projectleider:** Natasja Stuijbergen



Spil van de Purmerendse re-integratie is de combi Hans van de Voort (coördinator Bureau Werk), en Abdellah Bouja (adviseur Bureau Werk). Van de Voort en Bouja brengen samen met het Jongerenloket wensen en mogelijkheden van werkzoekenden in kaart.

Het succesvolle ingrediënt in Purmerend is de bemiddelaar tussen instanties en bedrijfsleven, werkmakelaar Erik Schüren. Hij gaat met de informatie van Bureau Werk en het Jongerenloket langs bij ondernemers. Hij werft vacatures, bouwt netwerken op en onderhoudt relaties. Hij is zelf ook ondernemer en heeft jarenlang bij grote multinationals gewerkt, en voelt dus de werkgevers haarfijn aan. 'We bespreken de situatie van de jongeren, maar ook de vergrijzingproblematiek en subsidiemogelijkheden komen aan bod. Het doel is uiteraard om zoveel mogelijk mensen, jong of oud, met of zonder opleiding aan een baan te helpen. 'Bedrijven in Purmerend werken hier graag aan mee,' weet Schüren, 'maar maatwerk is vereist, en dat betekent dat er goed geluisterd moet worden naar de wensen van de ondernemers.'

Ook willen ondernemers zo min mogelijk bureaucratie. In Purmerend bundelen het Bureau Werk, het UWV en de Sociale Werkvoorziening de krachten. Hans van de Voort. 'Bedrijven willen niet platgelopen worden door drie organisaties die uiteindelijk allemaal de gemeente als opdrachtgever hebben.' In het verleden bemiddelde het UWV apart voor WW'ers, de Sociale Werkvoorziening voor gehandicapten en het Bureau Werk voor jongeren. Nu heeft de regio één loket ingericht voor alle drie de partijen, het werkgeversservicepunt regio Zaanstreek/Waterland. De samenwerking staat nog in de steigers, maar Erik Schüren gaat alvast namens alle doelgroepen op pad. Van de Voort: 'Dat maakt niet alleen een einde aan irritatie bij werkgevers, maar ook aan de onderlinge concurrentiestrijd om de eigen klanten geplaatst te krijgen.'

*De (net)werkmakelaar in de regio Zaanstad/Waterland:*

1. Is een ondernemend type die de taal van de werkgever spreekt;
2. Heeft snelheid en daadkracht;
3. Is serieus geïnteresseerd in de cultuur en materie van het bedrijf;
4. Denkt mee over knelpunten in het personeelsbeleid en de bezettingsgraad nu en in de toekomst;
5. Bouwt een duurzame relatie met de werkgevers op;
6. Is eerlijk over de competenties én beperkingen van de jongeren naar de werkgevers;
7. Creëert een netwerk van werkgevers om zich heen.



Robert Main

## Je kunt dit werk alleen doen als je er lol in hebt

De regio Drechtsteden kent een relatief hoge jeugdwerkloosheid van 14,1% (tegen een landelijk percentage van 11,3%). Een van de redenen hiervoor is een gemiddeld laag opleidingsniveau van jongeren. Er zijn wel banen, bijvoorbeeld in de metaalsector, maar voor een baan in die sector is technisch vakmanschap een vereiste. De regionale invulling van het Actieplan Jeugdwerkloosheid concentreert zich daarom op speerpunten als scholing, arbeidsbemiddeling, preventie en begeleiding naar werk. 'Geef jongeren een kans', heet het actieplan in de Drechtsteden.

Rens Nagtzaam is coach en een van de drijvende krachten achter Metalent, een samenwerkingsverband van metaalbedrijven dat tot doel heeft om jongeren met een talent voor metaalbewerking voor te bereiden op een baan in een voor de Drechtsteden kenmerkende bedrijfssector. Het project is voortgekomen uit een initiatief van Deltametaal, dat een groot netwerk heeft met de metaalbedrijven die zijn aangesloten. Vanuit het netwerk wisten zij dat er behoefte is aan jong opgeleid personeel. Metalent organiseert, ontwikkelt, regisseert en faciliteert leer-werkbanen en werkervaringstrajecten.

Nagtzaam spreekt met passie over zijn werk: 'Jongeren leven in het nu, dat is nou eenmaal zo, maar wat ik ze vertel, is dat ook hun toekomst nu begint. Het is fantastisch als je ziet wanneer dat muntje valt. Ik ken de weg die deze jongens kunnen bewandelen, want ik kom uit dezelfde leerkolom; van LBO naar MBO tot HBO. Dat perspectief hou ik ze graag voor.'

**Regio:** Drechtsteden  
**Coördinerende gemeente:** Dordrecht  
**Regionaal projectleider:** Frank Moesman



Het succes van een leer-werktraject hangt voor een groot deel af van de persoonlijke inzet en betrokkenheid van de coaches van Metalent. Zij zitten als een spin in het web en onderhouden direct contact met het UWV, het leer-werkbedrijf, onderwijsinstellingen en andere relevante partijen. Ze voeren met grote regelmaat evaluatiegesprekken met zowel het bedrijf als de leerling, en waar nodig sturen ze bij. 'Soms nemen we

*Een belangrijk succeselement van Metalent in de regio Drechtsteden is dat de werkgever wordt ontzorgd. De werkgever loopt in deze aanpak weinig tot geen risico. Metalent treedt op als werkgever en betaalt het loon aan de jongere, ook als er tijdelijk geen te werkstelling plaatsvindt. Tevens kan zowel de werkgever als de jongere in de proefperiode kijken of de jongere op de juiste plek zit. Vanuit Metalent is er één direct contactpersoon voor de jongere, de werkgever, de onderwijsinstelling en UWV. Dit bespaart de werkgever tijd! Bovendien kan de werkgever zich hierdoor volledig concentreren op de begeleiding op de werkvloer en neemt de begeleider van Metalent de begeleiding van de jongere op persoonlijk vlak op zich.*

tijdelijk zelfs een soort ouderrol over,' legt Nagtzaam uit, 'bijvoorbeeld als de leerling spijbelt of er op een andere manier met de pet naar gooit. We spreken hem daar onmiddellijk op aan. Die persoonlijke aandacht kunnen andere dienstverleners en uitvoerders niet bieden.' 'Je kunt dit werk alleen doen als je er lol in hebt,' merkt Nagtzaam daar nog bij op.

Volgens Nagtzaam gaan bedrijven in de metaalsector gewoonlijk hun eigen weg en is het dus moeilijk om bedrijven te mobiliseren achter een gezamenlijk initiatief. Nu de structuur echter staat en zijn nut heeft bewezen, komen bedrijven veel makkelijker over de brug. Er doen nu zestig bedrijven mee. Metalent neemt de verantwoordelijkheid voor het volledige traject, er liggen geen risico's bij het bedrijf dat de leer-werkplek aanbiedt. Met andere woorden: Metalent ontzorgt de werkgever en het geeft jongeren een kans om in de praktijk een vak te leren.

De winst uit het Actieplan zit niet alleen in de financiële ondersteuning; Metalent heeft ook kunnen profiteren van het regionale platform dat met het Actieplan is ontstaan. Of zoals een van de deelnemers aan het werkbezoek het formuleerde: 'Dit soort trajecten brengt ons bij elkaar en helpt ons om nieuw beleid te ontwikkelen.'



Ricardo is in opleiding bij Hoebée in Dordrecht, een scheepswerf die vooral binnenvaartschepen repareert. Ondanks de crisis investeert het bedrijf in gekwalificeerd personeel.



## ‘Zonder Werk aan de Winkel waren ze kansloos geweest.’

Ze is vriendelijk en goedlachs, maar met onzin hoeft je bij jobcoach Annette Thoolen niet aan te komen. ‘Een meisje wilde niet bij Albert Heijn werken. ‘Dit is niet mijn ding’, zei ze. En nu roept ze trots: ‘Ik ben nog nooit eerder ergens door mijn proeftijd heen gekomen.’ Ze zit nu bijna op de helft van het traject, dus het is nog maar even doorbijten. Bovendien is ze tevreden met het salaris.’

In het Werkplein Tilburg werkt Holland Retail, een werving en selectie- en opleiding en trainingsbureau van de detailhandel, samen met het UWV, gemeente Tilburg en ROC van Twente om jongeren aan het werk te helpen. Het slagen van dit traject ‘Werk in en aan de Winkel’ valt of staat met een intensieve persoonlijke begeleiding. Dat is één van de belangrijkste lessen van de samenwerking. Eén van de succesfactoren van ‘Werk in en aan de Winkel’ is de jobcoach, een persoonlijk begeleider die constant de vinger aan de pols houdt. Bijzonder is dat een private partij hier de rol van jobcoach vervult bij de werkgever op de werkvloer.

Holland Retail benaderde door de wol geverfde filiaalmanager Annette Thoolen om op te treden als jobcoach. ‘Ik heb heel veel retailervaring. In Amsterdam zette ik het

### De jobcoach in de regio **Midden-Brabant**:

- heeft kennis van het vak (retail)
- heeft geen 9 tot 5 mentaliteit
- is betrokken bij de jongeren
- is streng, doch rechtvaardig
- heeft uithoudingsvermogen!

**Regio:** Midden Brabant  
**Coördinerende gemeente:** Tilburg  
**Regionaal projectleider:** Joost Kwakkenbos



ene kledingfiliaal na het andere op. Ik heb samengewerkt met allerlei soorten jongeren uit heel veel verschillende culturen.’

Na een eerste selectie beginnen 45 kandidaten aan een voorschakelprogramma met onder meer een sollicitatietraining en een ontmoeting met werkgevers. Na een tweede selectie plaatst Holland Retail de jongeren op een werkplek. Op dat moment komt Thoolen in beeld. Zij begeleidt nu acht jongeren die geplaatst zijn bij retailers in Tilburg en omstreken; van bekende schoenenzaken tot supermarkten. Als ze hun best doen, ligt er een baan in het verschiet. De huidige deelnemers hebben die baan allemaal gevonden.

Thoolen is trots op haar puppillen. ‘Met één jongen gaat het heel erg goed. Hij is hét grote voorbeeld van hoe het moet. Vroeger ging het helemaal mis, hij was een moeilijke leerling, werd steeds van school gestuurd. Nu is hij opgeklommen tot assistent-filiaalmanager. Hij is nu heel gedreven en ziet weer een toekomst voor zich.’ Betrokkenheid is het toverwoord voor succes. ‘Dit was niet vanzelfsprekend. Halverwege zijn leerplek werd

de filiaalmanager die hem begeleidde overgeplaatst. Dat stak een spaak tussen de wielen. ‘Ik wil het niet meer’, zei hij toen. Ik heb geregeld dat hij met zijn oude manager meekon. Als ik dat niet gedaan had, was hij vertrokken.’

Behalve het korte termijn perspectief van de jongeren, zijn schulden een groot probleem. ‘Vaak gaat het om een opeenstapeling van niet betaalde rekeningen. Schulden van 600 euro voor een niet betaalde bankpas, 3.000 euro voor een brommer en in één geval een schuld van 15.000 euro.’ Thoolen wijst de jongeren naar de instanties voor schuldsanering. Zelfs voor professionele begeleiders is het soms moeilijk afstand te bewaren.’

Behalve intensieve persoonlijke begeleiding door de jobcoach, is een betrokken filiaalmanager van belang. ‘Deze bedrijven nemen een risico. Dit zijn geen gewone werknemers. We hebben een jongen met concentratieproblemen. Maar de assistent-filiaalmanager is een pittige tante, die zegt ‘kom op, hup, doorgaan!’. Zij snapt het. Op een andere plek kom je twee keer te laat en vlieg je eruit.’

Thoolen is tevreden. ‘Zonder dit traject waren deze jongeren kansloos geweest.’ Maar, zegt ze streng; ‘De eerste selectie mag nog veel harder. Er waren veel problemen met gebrek aan doorzettingsvermogen en te laat komen.’ Thoolen is te bescheiden. Het Werkplein is zo tevreden, dat in de toekomst de jobcoach al vanaf het begin van het traject ingezet gaat worden.



Jobcoach Annette Thoolen is dé vondst van dit project

## MATCHEN VRAAG EN AANBOD

In het matchingsproces gaat het om de vraag wat er nodig is om jongeren goed te matchen met een werkgever. De uitdaging is om de juiste jongere aan de juiste werkgever te koppelen, zodat beiden tevreden zijn. Dit is een voorwaarde om een duurzame plaatsing te realiseren.

### BELANGRIJKSTE WERKENDE ELEMENTEN

Het is van belang om vooral aandacht te hebben voor dé twee hoofdrolspelers in dit verhaal: de jongere en de werkgever. Wat hebben zij in huis, wat wordt er gevraagd en wat hebben ze te bieden? Werkende elementen bij dit thema zijn bijvoorbeeld een goede voorselectie, begeleiding en nazorg van de jongeren, balans tussen sanctioneren en belonen en het benadrukken van de kwaliteiten van jongeren.

### SAMENHANG MET ANDERE THEMA'S

Dit thema heeft een sterke samenhang met het thema 'Werkgeversdienstverlening' en het thema 'Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt'. De werkende elementen van die twee thema's kunnen gezien worden als 'randvoorwaarden' voor het matchen van vraag en aanbod.

Hetgeen aangeboden wordt binnen het onderwijs moet passen bij datgene wat gevraagd wordt aan capaciteiten en kennis op de arbeidsmarkt.

Werkgevers moeten worden 'verleid', bijvoorbeeld door ze te ontzorgen, om zich actief in te zetten voor de doelgroep.

Voor beide thema's geldt tevens dat regionale samenwerking voorwaarde scheppend is. Om een goede match tot stand te brengen is het ook van belang om de jongere echt te kennen. Dit komt naar voren bij het thema 'Jongere centraal'.

### AANBEVELINGEN VAN COLLEGA-REGIO'S

#### *De jongere in beeld*

Eén van de startpunten is om goed in beeld te brengen wat jongeren kunnen en willen. Hiervoor is een goede voorselectie van belang. Het komt ook voor dat wat jongeren willen niet in overeenstemming is met wat de arbeidsmarkt vraagt, wat werkgevers nodig hebben en wat hun mogelijkheden zijn. In beide gevallen zijn bedrijfsbezoeken, speeddates met werkgevers en snuffelstages passende instrumenten om in te zetten. Daarnaast draagt een

verbetering van sollicitatie- en werknemersvaardigheden bij aan het realiseren van de match.

#### *De werkgever in beeld*

Voor de casemanager of jobhunter is het van belang dat hij zijn jongere echt kent en begrijpt, maar evenzo dat hij de werkgever kent en begrijpt. Hij moet goed weten wat de werkgever zoekt in de jongere. Ook moet de casemanager of jobhunter de werkgever goed en eerlijk voorlichten over de mogelijkheden van de jongere en potentiële werknemer.

Met een vacaturegerichte intake of een training werknemersvaardigheden die wordt opgesteld in samenwerking met de werkgever wordt de werkgever in een vroeg stadium betrokken. Dat creëert dat betrokkenheid van de werkgever bij de matching en draagvlak voor het proces.

#### *De match tot stand brengen*

Een proactieve matcher die actief met de jongere op pad gaat en draagvlak geniet onder de jongere en de

werkgevers is belangrijk. Als de match concreet tot stand komt is het belangrijk dat er in een vroegtijdig stadium persoonlijk contact is tussen de werkgever en de potentiële werknemer. De 'klik' is heel belangrijk, zo wordt onder meer benadrukt door de werkgevers zelf. Wanneer de match tot stand is gekomen, is nazorg belangrijk. Nazorg bepaalt namelijk in grote mate de duurzaamheid van de match.

Op de volgende pagina's staan illustrerende voorbeelden uit de regio's Rijnmond, Gooi- en Vechtstreek, Noord-Holland Noord, Zuid-Kennemerland, Midden-Holland, Groot Amsterdam en Gelderland-Zuid op welke wijze zij succesvolle matches tot stand brengen.

## Een vitale haven

De regio Rijnmond heeft een eigen dynamiek. Het Haven- en Industriecomplex van Rotterdam is met 75.000 werknemers veruit de grootste werkgever in de regio. Slechts een klein deel hiervan (13.000 medewerkers) woont binnen de stadsgrenzen van Rotterdam, de overgrote meerderheid komt uit de regio, in het bijzonder van de zuidoever van de Maas. De haven en de stad Rotterdam zijn geleidelijk uit elkaar gegroeid en tegenwoordig staan zij met de ruggen naar elkaar toe. Maar er is nog meer aan de hand. De gemiddelde havenarbeider anno 2011 is een blanke man die in rap tempo grijs wordt aan de slapen, en dat terwijl de jeugdwerkloosheid, vooral in Rotterdam, relatief hoog is. Bovendien is 63% van de jongeren van niet-Nederlandse afkomst. Daarbij moet gezegd worden dat het opleidingsniveau van de jongeren achterblijft bij de eisen van werkgevers.

Tegen deze achtergrond lijkt regionaal arbeidsmarktbeleid meer dan vanzelfsprekend, maar dat is het niet. De regio Rijnmond telt 24 gemeenten die tot voor kort gewend waren om hun eigen koers te varen. Het voert misschien te ver om die eigengereidheid te herleiden op de Hoekse en Kabeljauwse twisten, maar feit is wel, dat de relatie stad-regio lange tijd gekenmerkt is door bestuurlijke en ambtelijke argwaan. Toen in de zomer van 2009 inderhaast gewerkt werd aan een regionale invulling van het Actieplan Jeugdwerkloosheid, resulteerde die dan ook in een bundel van 24 min of meer op zichzelf staande actieplannen. Er was wat meer tijd nodig om daar samenhang in aan te brengen.

**Regio:** Rijnmond  
**Coördinerende gemeente:** Rotterdam  
**Regionaal projectleider:** Nico van de Vrie



Een principiële keuze die daarbij gemaakt is, is om te werken met regionale arrangementen. Het project Revit, dat staat voor een “revitalisering van de Rotterdamse haven”, is daarvan een goed voorbeeld. In de uitvoering neemt het bureau DAAD een centrale rol. DAAD is een gemeenschappelijk initiatief van de gemeente, het UWV en het bedrijfsleven. Het is een servicepunt dat werkgevers helpt op het gebied van werving, scholing en re-integratietrajecten.

Het project Revit begeleidt allochtone jongeren in een leerwerktraject bij een stukgoedbedrijf. Vier dagen per week zijn de jongeren aan het werk, één dag per week

**Rijnmond:** Een belangrijk succeselement van Revit is de gekozen matchmaker. Een voormalig vakbondsman uit de Rotterdamse haven, die ook wel het ‘oliamannetje’ genoemd wordt. Hij spreekt door zijn kennis en ervaring de taal van de haven en vindt hierdoor aansluiting bij zowel de werkgever als jongeren. De matchmaker zorgt voor draagvlak van Revit in de haven. Hij beweegt intensief tussen de vele partijen en faciliteert op de werkvloer.

volgen zij een opleiding bij het Scheepvaart en Transport College. Zo kunnen zij al werkend een diploma halen als assistent operationeel medewerker. Bij contractverlening is het mogelijk om door te scholen tot allround operationeel medewerker.

Hans Broere van het werkgeversservicepunt benadrukt het belang van de deelnemende bedrijven: ‘Er is maar één klant en dat is de werkgever. De werkgever bepaalt de maat.’ Maar het belang van een vitale haven reikt eigenlijk veel verder; de haven zal hoe dan ook moeten overleven in een globale context, en dat inzicht wordt breed gedeeld. Zo spelen de vakbonden ook een cruciale rol. Een van de drijvende krachten achter het project is dan ook de vakbondsman Frans Dijkman, een man die als geen andere de taal van de haven spreekt en op zijn eigen wijze een onmisbare schakel vormt tussen de wereld van de bestuurskamer en die van de werkvloer.



Hans Broere van het Werkgeversservicepunt DAAD



## Meer dan maatwerk

De regio Gooi- en Vechtstreek zag zich geconfronteerd met een verviervoudiging van het aantal jeugdwerklozen. Daarom is het Werkplein van Hilversum in 2010 begonnen aan een zogenaamde Maatwerkcarrousel. Het is een belangrijk instrument geworden in de aanpak van jeugdwerkloosheid. De carrousel is bedoeld om jongeren met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt aan een duurzame baan te helpen.

Uit een inventarisatie onder werkloze jongeren blijkt dat de meesten in deze groep eigenlijk nog niet weten in welke richting zij zouden willen werken. De carrousel helpt jongeren om die richting te bepalen door verschillende leerwerkstages aan te bieden. Er zijn vier smaken: horeca, zorg, groen en techniek. Ook wordt nadrukkelijk ingezet op BBL onderwijs en worden de jongeren, indien nodig, gestimuleerd om eerst een startkwalificatie te halen.

Hoe gaat het in z'n werk? De jongeren kloppen aan bij het LeerWerk-loket. Met een eerste intakegesprek en een test worden de interesses en de competenties van de jongeren in kaart gebracht. Het voornaamste criterium voor deelname aan de carrousel is echter dat de jongeren gemotiveerd zijn. Een stage duurt maximaal anderhalve maand. Het kunnen ook meerdere stages zijn.

De klantmanager van het loket heeft de regie over het gehele traject, hij onderhoudt intensief contact met zowel jongeren als werkgevers. Als blijkt dat bij een deelnemer aan de carrousel sprake is van psychosociale

**Regio:** Gooi- en Vechtstreek  
**Coördinerende gemeente:** Hilversum  
**Regionaal projectleider:** Marien Muller



problemen dan wordt daarvoor externe expertise ingeschakeld. De LeerWerk-Loket (LWL) werkcoaches zitten er dus bovenop, op een positieve manier. Ze zijn aanwezig, ook aan de kant van de werkgevers, want het succes van de carrousel valt of staat met de deelname van de werkgevers. Ontzorgen is het kernwoord in die relatie; het Werkplein doet er alles aan om de werkgever administratief zoveel mogelijk te ontlasten. Daarnaast bieden de klantmanagers ondersteuning bij de begeleiding van jongeren en treden zij op bij problemen of onduidelijkheden.

Is de werkgever tevreden met een match en biedt hij na afloop van de stage de jongere een dienstverband van zes maanden of meer, dan komt de werkgever in aanmerking voor een tegemoetkoming. Deze jongerenvoucher kan oplopen tot €4.000.

Om de Maatwerkcarrousel voor de komende jaren te behouden zullen alle zeilen moeten worden bijgezet. Het Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft er in ieder geval voor gezorgd dat de in deze regio samenwerkingsverbanden zijn versterkt. Voor structureel arbeidsmarkt-

beleid zoekt de regio het in een integrale aanpak, waarbij logische koppelingen moeten worden gemaakt met andere beleidsterreinen, zoals onderwijs en veiligheid en openbare orde. Die aanpak is cruciaal voor de politieke draagkracht in de regio.



Leerling Jeffrey Kooij en instructeur Henk Venderbosch op de werkplaats van het opleidingsbedrijf bouw in Bussum.

## Een focus op het positieve

Krijn Rijke is directeur van de Stichting Talent voor Techniek. In die rol vervult hij een spilfunctie tussen regionale opleidingsbedrijven en brancheorganisaties, gemeenten, ROC's, en het Jongerenloket (JOLO). Talent voor Techniek geeft jongeren de kans te leren en te werken in de bouw, in de civiele techniek, als werktuigkundige, als installateur of als metaalbewerker.

Rijke: 'Eigenlijk was alles er al. De bestaande structuren zouden moeten werken.' Een belangrijke voorwaarde voor succes is dan ook de bereidheid tot samenwerking. Het doel is om belanghebbenden bij elkaar te brengen en te enthousiasmeren. Dat betekent: veel praten, maar soms ook gewoon de eerste stap zetten, risico nemen, laten zien dat het werkt. Alle partijen hebben een essentiële rol gespeeld in deze samenwerking. Rijke: 'Het gaat er tenslotte om dat die jongens aan het werk gaan. Je kan dus niet voor eeuwig blijven praten, soms zet ik gewoon de eerste handtekening, dan volgt de rest vanzelf.'

Voor de jongeren die willen deelnemen gelden twee eenvoudige criteria: ze moeten willen en ze moeten op tijd komen. Tachtig procent van de leerlingkosten wordt gefinancierd uit het Actieplan Jeugdwerkloosheid, twintig procent door belanghebbenden. De bedrijven zijn verantwoordelijk voor de uitvoering.

Nu het Actieplan afloopt, willen de opleidingsbedrijven Talent voor Techniek doorzetten naar de toekomst. Zo ontstaat dus uit incidentele middelen een regulier initiatief. De bedrijven zitten nu bij elkaar in een gebouw.

**Regio:** Noord-Holland Noord  
**Coördinerende gemeente:** Alkmaar  
**Regionaal projectleider:** Joost Cornielje



Het is een duidelijke meerwaarde voor opleidingsbedrijven om dicht bij elkaar te zitten. Je leert van elkaar, je kan met één gezicht naar de buitenwereld treden en de financiële middelen kunnen eerlijker en efficiënter worden ingezet. En de jongeren kunnen op deze manier makkelijker switchten als ze een verkeerde keuze hebben gemaakt.

Tijdens de Estafette staat een bezoek aan Kinderboerderij De Oosterhout in Alkmaar op de agenda. Een groep jongeren geeft het complex een grote onderhoudsbeurt en dat doen ze onder het toezien van de leermeester van het opleidingsbedrijf. Een ander goed voorbeeld is de herinrichting van een schoolplein in Alkmaar. Het zijn beide maatschappelijke projecten waar jongeren worden ingezet. Leerlingen uit verschillende disciplines waren verantwoordelijk voor het volledige project, iets waar alle betrokkenen met trots en tevredenheid op terug zien.

Talent voor Techniek biedt technische ondersteuning bij het creëren van een leerwerkplek. Indien nodig, krijgt de aannemer hulp van het opleidingsbedrijf in de

begeleiding van de leerling. De opleidingsbedrijven organiseren ook zogenaamde doe-middagen voor UWV-werkcoaches. Die kunnen op zo'n gelegenheid persoonlijk kennis maken met het werk in de verschillende branches, en dat is nuttige kennis voor wie jongeren adviseert en begeleidt naar een baan in de techniek.

Mocht Rijke ooit het stokje overgeven aan een opvolger dan heeft hij een aantal concrete adviezen. 'Je moet een doorzetter zijn met een focus op het positieve. Creëer iedere dag iets nieuws, probeer niet de baas te spelen, maak successen zichtbaar en houdt bij alles wat je doet de integrale aanpak voor ogen.'

*Om leer-werkbanen te creëren, zijn maatschappelijke projecten via gemeenten aangeschreven om klussen in te dienen. Zo worden de jongeren van Talent voor Techniek in Noord-Holland Noord tijdens de opleiding ingezet voor maatschappelijke projecten, wanneer er geen bedrijven zijn die hen in dienst kunnen nemen. Een van deze maatschappelijke projecten is het opknappen van een kinderboerderij. Maar ook schoolpleinen, kerken en parken zijn op deze manier in een nieuw jasje gestoken. De gemeente betaalt een deel van de kosten van de jongeren, tegen een veel lager uurtarief dan wanneer een aannemer in de arm was genomen. Het opleidingsbedrijf bekostigt de begeleiding en de scholing van de jongeren. En de opdrachtgever van het project draagt de materiaalkosten, plus 20%, zodat de kosten door minimaal drie partijen worden gedragen, win-win-win dus. Met deze maatschappelijke projecten kan de jongere het vak 'echt' leren in plaats van in een opleidingshal.*



Michael leert het schildersvak bij Talent voor Techniek



# Puik Hergebruik

In Engeland is het een wijdverbreid fenomeen: de scrapstore, een winkel waar allerlei rommel en bedrijfsafval wordt verzameld en vervolgens weer wordt aangeboden voor hergebruik. In de regio Zuid-Kennemerland hebben ze nu ook zo'n scrapstore, onder de naam Puik Hergebruik. Scholen, kinderdagverblijven, kunstenaars en andere creatieven kunnen er terecht voor nieuwe, schone en veilige materialen die anders bij het vuilnis zouden zijn gezet. En dat kan van alles zijn: verpakkingsmaterialen, tegeltjes, kralen, textiel, leer, lege flessen, kroondoppen, lampenkappen, rol-gordijnen, hout, bamboe, werkelijk alles, waar met een beetje fantasie iets moois van te knutselen is.

Renate van Hulst, beheerder van Puik Hergebruik, vertelt met aanstekelijk enthousiasme over het initiatief. Na een werkbezoek in Engeland ging ze met het idee de boer op. De toenmalig wethouder zag de potentie van het project en introduceerde haar bij Rinus Haas, directeur van vuilverwerker Spaarnelanden.

**Zuid-Kennemerland:** De driemaandelijke competentie-ting samen met de jongeren is een belangrijk instrument in de begeleiding van de jongeren. Bij de start van elk traject wordt door de begeleider samen met de jongere een trajectplan opgesteld. Daarin staan de te bereiken doelen, welke competenties daarvoor nodig zijn en hoe deze ontwikkeld moeten worden. Elke drie maanden wordt dit met de jongere besproken. Hierdoor weet de jongere waar hij of zij staat in het traject en wat er verbeterd moet worden. Dit geeft de jongeren richting en zo kunnen zij naar een specifiek doel werken.

**Regio:** Zuid-Kennemerland  
**Coördinerende gemeente:** Haarlem  
**Regionaal projectleiders:** Rogier Kooijman en Laura van Rossem



Haas viel onmiddellijk voor het idee en zijn steun én die van de wethouder, legde het fundament voor Puik Hergebruik. En met de middelen vanuit het Actieplan Jeugdwerkloosheid nam Spaarnelanden het project onder zijn vleugels.

Een scrapstore als Puik Hergebruik heeft talloze voordelen. Allereerst is het goed voor het milieu, omdat bedrijfsafval wordt hergebruikt. Dat is ook voordelig voor de bedrijven, want die kunnen het afval voor een laag tarief laten ophalen. Voor afnemers is het interessant, omdat ze bij Puik Hergebruik aan goedkoop knutselmateriaal kunnen komen. Kinderen kunnen weer knutselen en dat stimuleert hun creativiteit. Overigens geldt dat niet alleen voor kinderen, voor particulieren zijn er creatieve workshops.

De maatschappelijke relevantie van Puik Hergebruik gaat verder: het is namelijk een erkend leerwerkbedrijf voor jongeren én 27-plussers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De deelnemers aan het traject zijn geïnteresseerd in een opleiding of een baan in de detailhandel of de logistieke en creatieve branche. Ze leren

basisvaardigheden als klantcontact en kassabeheer, ze doen er productiekennis op, leren machines bedienen en maken kennis met creatief ontwerpen. Het is een veilige en familiere omgeving, waar de deelnemers hun leven weer op de rails kunnen krijgen. Negentig procent van de trajecten leidt tot aantoonbare maatschappelijke participatie.

Puik Hergebruik past precies binnen de doelstellingen voor maatschappelijk ondernemen van Spaarnelanden. Ook de bedrijven die hun afval aanbieden, herkennen zich in dit maatschappelijk profiel. Inmiddels doen al meer dan honderd bedrijven uit de omgeving mee. Met een project als deze onderscheidt Spaarnelanden zich van zijn branchegenoten, maar het biedt ook toegang tot een interessante en uiterst loyale arbeidspool. Zo snijdt het mes aan twee kanten. Het is al voorgekomen dat deelnemers aan het leerwerktraject doorstromen in een stageplek of een baan bij het moederbedrijf. Andere deelnemers kunnen terecht bij de aanbieders van bedrijfsafval, IKEA bijvoorbeeld.



Rinus Haas, directeur van vuilverwerker Spaarnelanden viel onmiddellijk voor het idee en nam het project onder zijn vleugels.

# Branchegericht opleiden

Met de 'Branche-aanpak' heeft de regio Midden-Holland een manier gevonden om jeugdwerkloosheid structureel aan te pakken. Via scholings- en werkervaringsprojecten worden jongeren, zonder juiste startkwalificatie, richting een specifieke branche begeleid. Deze richting sluit aan bij hun belangstelling en de projecten zijn gericht op sectoren met een (toekomstig) personeelstekort. Zo ontwikkelen de jongeren competenties die precies aansluiten op de vraag van de werkgevers. Het is een uitdaging in deze tijd voldoende vacatures te vinden die aansluiten bij de werkzoekenden. Daarom staat de werkgever centraal en wordt de actuele vraag vanuit de sector als uitgangspunt genomen. Daarnaast probeert de regio werkgevers te stimuleren om ook op de lange termijn naar de werknemersvraag te kijken.

De jongeren worden per branche – bijvoorbeeld kinderopvang, detailhandel, techniek, horeca of boomteelt – geselecteerd. Vervolgens worden ze, voor een zo goed mogelijke aansluiting op de vraag van potentiële werkgevers, sectorspecifiek opgeleid naar (leerwerk)banen. Binnen de sector techniek worden jongeren, onder de noemer 'Technikans', intensief begeleid door Kenteq (Kennis- en adviescentrum voor technisch vakman-

**Midden-Holland:** Met de branche-aanpak wil kenniscentrum Kenteq op een innovatieve wijze jongeren/werkzoekenden - met een afstand tot de arbeidsmarkt en zonder de juiste startkwalificatie - via een scholings- en werkervaringstraject laten instromen naar een leer-werkplek in de techniek. De gemeente heeft hierbij een regierol. De aanpak biedt de mogelijkheid om een flexibel aanbod op maat te doen aan elke werkzoekende, afgestemd op zijn of haar competenties en belangstelling. Daarnaast wordt de aanpak aangepast aan de specifieke kenmerken van elke sector en de economische ontwikkelingen. Hierbij staat de vraag van de werkgever centraal. Vanuit Kenteq is tijdens het gehele traject één en dezelfde contactpersoon voor de jongeren én de werkgever.

**Regio:** Midden-Holland  
**Coördinerende gemeente:** Gouda  
**Regionaal projectleider:** Ans Gierman



schap). Ze krijgen les in goed werknemerschap, sociale vaardigheden en sectorspecifieke vakken en maken kennis met potentiële werkgevers. Onder begeleiding lopen ze stage en worden ze ondersteund bij het solliciteren bij een erkend leerwerkbedrijf. Ook werkgevers worden getraind en krijgen ondersteuning bij de begeleiding van deze vaak lastige doelgroep.

Om de jongeren voor een bepaalde sector te motiveren is goede voorlichting op het Werkplein essentieel. Daarom is er een standaard werkwijze ontwikkeld. Via folders, websites en een wervingsprofiel worden de jongeren geworven. Hiervoor wordt een regionaal netwerk van werkcoaches van alle gemeenten en andere wervingskanalen zoals welzijnsorganisaties ingezet. Vanuit het UWV is er een vast contactpersoon, de sectorcontactpersoon. Voor de sector Techniek en het bijbehorende project Technikans is dat Nourdin Salhi: 'In mijn functie

als sectorcontactpersoon heb ik contact met klantmanagers, werkcoaches en externe wervers en via hen heb ik zicht op potentiële kandidaten voor het project. Vervolgens nodig ik de jongeren (en soms ook ouderen, want de branche-aanpak is nu voor alle doelgroepen) uit voor een speeddate/voorlichtingsbijeenkomst. Tijdens zo'n bijeenkomst, bijvoorbeeld bij het project Technikans, vertelt de projectleider (iemand uit de sector; namens de werkgevers) wat het werken in de techniek en het project Technikans inhoudt. Daarna krijgen alle kandidaten een speeddate om een eerste indruk van hun motivatie en geschiktheid te krijgen. Vervolgens krijgen de kandidaten een meer uitgebreide intake om te worden toegelaten.

Een ander voordeel van een contactpersoon per branche is dat ik kan bijspringen als er zich problemen voordoen tijdens het project. Ik ben zelf opgegroeid in Gouda en ken de meeste jongeren ook van buiten mijn werk. Ik weet wie ze zijn en ik weet waar ze uithangen. Daarom zijn ze voor mij vaak beter te bereiken. Laatst bijvoorbeeld, had er iemand afgehaakt. Niemand kon hem meer te pakken krijgen. Dan kom ik zo'n jongen vervolgens tegen in de stad en probeer ik hem te laten inzien dat hij zijn kansen vergooit. Het resultaat? Hij heeft de draad weer opgepikt.

Het is met deze jongeren belangrijk hoe je ze benadert. Te confronterend werkt vaak averechts. Ze moeten je vertrouwen. Van mij weten ze dat ik het beste met ze voor heb. Ik vind het mooi om te zien dat deze op de praktijk gerichte projecten goed aansluiten bij wat de jongeren willen: meteen aan de slag. Het Technikans project, bijvoorbeeld, leeft echt onder de jongeren. Ik word zelfs in de supermarkt aangesproken over hoe dat nou precies zit met werken en tegelijkertijd een opleiding volgen. Het is voor hen vaak een laatste kans. Anders moeten ze altijd ongeschoold werk blijven doen.



UWV Werkcoach Nourdin Salhi

Of afhankelijk blijven van een uitkering, met alle controles en beperkingen die daarbij komen kijken. Door dit project komen ze uit hun isolement. Ze ontmoeten vaak voor het eerst andere mensen, raken gemotiveerd en vinden afleiding van hun problemen. Deze jongeren hebben zo'n project nodig. Maar uiteindelijk hebben de bedrijven deze jongeren ook nodig. Als door de vergrijzing tekorten aan werknemers ontstaan. Het biedt dus aan twee kanten mogelijkheden.'



# De jongerencarrousel

In 2009 werd de impact van de economische crisis steeds duidelijker. In de regio Groot Amsterdam zagen het UWV en de Dienst Werk en Inkomen (DWI) zich geconfronteerd met een enorme toeloop uitkeringsgerechtigden en daar zaten veel jongeren tussen. Er moest een instrument komen dat hen weer zou laten instromen op de arbeidsmarkt. Dit werd de Jongerencarrousel, een traject voor jongeren met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt. Deelnemers aan het traject ontvangen een sollicitatietraining en worden ondersteund en begeleid naar werk.

Hoe werkt het? De naam zegt het al, het is een carrousel, je stapt erin, je draait een rondje en je stapt weer uit. Het traject bestaat uit twee delen: eerst een intensieve training van twee weken en daarna, onder begeleiding van het jobcenter, een actieve zoektocht naar werk. In het jobcenter zijn de deelnemers zes weken actief. Via de carrousel hebben in 2010 zo'n vierhonderd jongeren een baan gevonden.

Bijzonder aan het project is dat het in eigen beheer wordt uitgevoerd. Alles blijft in eigen huis van de Vacature Service Amsterdam (van het DWI). Het trainingscentrum is ondergebracht in het Praktijkcentrum Zuidoost. Het trainingsaanbod en de bemiddeling worden nauwgezet afgestemd op de wensen van de klantmanagers, maar ook aan de wisselende omstandigheden op de arbeidsmarkt. Het project loopt pas sinds 2010 en is constant in ontwikkeling.

Er is bewust gekozen voor de groep jongeren met een

**Regio:** Groot Amsterdam  
**Coördinerende gemeente:** Amsterdam  
**Regionaal projectleider:** Marlies Jurrius



korte afstand tot de arbeidsmarkt, wat overigens absoluut niet betekent dat deze jongeren moeiteloos een baan vinden. Kenmerkend voor deze doelgroep is dat het de jongeren vaak nog ontbreekt aan een aantal basisvaardigheden en een realistische kijk op eigen kennen en kunnen. Hoe pak je een sollicitatie aan? Maar ook: wat is goed werknemerschap? En welke baan is haalbaar of (nog) niet haalbaar? De jongeren leren naar zich zelf kijken en te formuleren wie ze zijn, wat ze kunnen en, het allerbelangrijkst: hoe je dat overbrengt aan een potentiële werkgever. Ook leren ze hun eigen netwerk in kaart te brengen, iets wat de meesten nog nooit gedaan hebben. Vaak is het netwerk veel groter dan ze zelf dachten. Lukt het hen nu om het eigen netwerk slim te activeren, dan kan er zo zomaar eens een leuke baan uit rollen. Zeventig procent van het werkaanbod wordt tenslotte op deze informele manier gevuld – allemaal banen die nooit een officiële vacature zijn geweest.

Een speciale activiteit in het traject is de zogenaamde of de zeepkistsessie. De deelnemers krijgen dan de gelegenheid om zichzelf met een korte elevator pitch te

presenteren aan een publiek van zo'n zestig man. Uiteraard zitten daar ook werkgevers tussen. Zij kunnen direct na afloop afspraken maken en gegevens uitwisselen met kandidaten die zij interessant vinden. Het is een ongelooflijk spannende, maar ook leerzame ervaring. Zo'n presentatie pakt vaak gunstig uit, omdat het talenten blootlegt die in een CV minder snel opvallen.

Dankzij de Jongerencarrousel zijn veel jongeren aan het werk gegaan. Het is nog niet duidelijk hoe de Jongerencarrousel gefinancierd zal worden na afloop van het Actieplan Jeugdwerkloosheid.

*De Jongerencarrousel in Amsterdam: Er was al een goed lopende aanpak van schooluitval in Groot Amsterdam en er waren veel projecten voor kansarme jongeren. De carrousel bestond al voor ouderen en jongeren samen. Toch bestond de voorkeur voor een aparte aanpak voor jongeren tot 27 jaar, omdat hun problematiek verschilt van die van ouderen. Toen is besloten om een aparte carrousel voor 'kansrijke' jongeren te starten. Ook kansrijke jongeren hebben problemen met sollicitatie- en werknemersvaardigheden en komen er soms niet zonder ondersteuning. Het opsplitsen van de carrousel is een van de succesfactoren gebleken, omdat nu beter de vinger kan worden gelegd op de specifieke problemen van jongeren. Bijvoorbeeld dat jongeren eerder wegduiken en geen eigen verantwoordelijkheid nemen of onzeker zijn over zichzelf en niet goed weten wat ze kunnen en willen.*



Na een intensieve training van twee weken op zoek naar een baan in het Jobcenter van de Jongerencarrousel.

# Hoe Pepijn en Koen de slag om het Lenteveld wonnen

Bij de toegang naar een bouwterrein in Nijmegen Noord verrijst uitkijktoren De Lentmark. Het imposante bouwsel staat nog in de steigers en steekt zo'n twaalf meter de lucht in. Het moet uiteindelijk 18,5 meter hoog worden. Vanaf de wiebelende stellages doemt in de verte de veelkleurige huizenrij van de nieuwe wijk Visveld op als de muur van een onneembare vesting. Dat versterkt de indruk van een eenzame wachttore van een middeleeuws fort.

In de top van de toren ligt een vlaai. 'Dit is mijn laatste dag hier,' zegt Luuk, die net een baan in de bouw heeft gevonden. 'Zonder de ervaring die ik hier heb opgedaan was dat echt niet gelukt.' Naast de theorie in de schoolbanken doen ze hier de praktijkervaring op. Leermeester Alfons: 'Hier kan je leren timmeren, meten, dat helpt als je een baan zoekt.' Dat geldt ook voor Alfons. Met zijn 58 jaar is het fysieke bouwvakkerwerk voor hem te zwaar. Werken aan de toren levert ook hem nieuwe vaardigheden op, als begeleider.

De toren staat middenin de braakliggende grond van de nieuwe stadsuitbreiding de Waalsprong. Terwijl de bouw plaatsvindt, wil de gemeente de ongebruikte grond tijdelijk een alternatieve bestemming geven. Daarbij moet vooral de nadruk liggen op innovatie en duurzaamheid. In het kader van Leren en Werken moeten jonge werklozen ingezet worden, op alle onderwijsniveaus.

Een initiatiefgroep met onder meer UWV Werkbedrijf, ROC Nijmegen, Leren en Werken en Bouwopleiding

**Regio:** Gelderland Zuid  
**Coördinerende gemeente:** Nijmegen  
**Regionaal projectleider:** Jan Marten de Hoop



Regio Nijmegen (BORN) zet het Project Lenteveld op en benadert ingenieursbureau Haskoning voor de uitvoering. Architect Pepijn Sluiter en bedrijfskundige Koen Vrielink, beide midden twintig en dan werkloos, worden projectleider. 'Dankzij hun enthousiasme is dit project geslaagd,' zegt directeur Geert Robben van BORN. 'Dat opent deuren. Bouwvergunningen en subsidies, alles hebben ze geregeld.'

Pepijn en Koen bedenken het idee van een toren. Met de bouw kunnen jongeren werkervaring opdoen, maar de toren is ook een doel op zich. Koen: 'Het kan dienst doen als sterrenwacht en openluchtbioscoop, en als rustpunt op de fietsroute die er vlak langs loopt.' Ook wordt het een informatiepunt over de buurt in aanbouw. 'Projectontwikkelaars willen er hun woningen in tentoonstellen,' zegt Koen.

Door die veelzijdigheid krijgt de toren overal belangstelling, en slaagt het duo er niet alleen in een gemeentelijke subsidie rond te krijgen, maar ook zeker 32 zakelijke sponsors te werven, waaronder giganten als de Rabobank en Ballast Nedam. Pepijn: 'Sommigen bieden

financiële steun, anderen lenen een hijskraan uit.' De toren levert verder een hoop publiciteit op, waarin precies het gehoopte innovatieve en duurzame imago van De Waalsprong naar voren komt. Pepijn. 'We bouwen de toren van gerecycled materiaal, zonder lijm of kit. Het is volledig demontabel.'

Met improvisatie en doorzettingsvermogen weten Pepijn en Koen alle obstakels uit de weg te ruimen. Vandaag zijn dat de jongeren zelf: een aantal zijn niet aanwezig, en de bouw ligt stil. Ondanks de werkloosheid in de bouw is het moeilijk jongeren te vinden. Ze komen in andere sectoren aan de bak. Luuk is een uitzondering. 'Mijn vrienden zijn allemaal in de horeca gaan werken, maar ik vind dat zonde van mijn opleiding.'

Ondanks de tegenslag is Pepijn optimistisch. 'Ik weet zeker dat we er een paar vinden, bij het UWV, BORN, het ROC of elders. Koen en Pepijn hebben voor alle goede randvoorwaarden gezorgd, nu zijn de andere partners aan zet om de jongeren aan te trekken. 'En anders ga ik het zelf aftimmeren', zegt Pepijn.



Luuk, met achter hem de toren-in-aanbouw

## JONGERE CENTRAAL

Het centraal stellen van de jongere gaat over kennis van de leefwereld van jongeren. Professionals die zich kunnen inleven in de belevingswereld van de jongere en vanuit die houding gerichte instrumenten of methoden inzetten om jongeren een kans te bieden op de arbeidsmarkt.

### BELANGRIJKSTE WERKENDE ELEMENTEN

Om invulling te geven aan dit thema kunnen jongeren zelf worden ingezet om andere jongeren te ondersteunen bij het vinden van hun weg naar de arbeidsmarkt. Het contact met jongeren, korte lijnen, bereikbaar zijn en persoonlijk aandacht geven aan jongeren zijn hierbij belangrijk. Werkende elementen voor dit thema zijn bijvoorbeeld ook maatwerk bieden, inzetten op persoonlijke motivatie en eigen kracht en luisteren naar jongeren.

### SAMENHANG MET ANDERE THEMA'S

'Het centraal stellen van de jongeren' vindt zijn wederhelft in 'het centraal stellen van de werkgever'. Bij het thema 'Werkgeversdienstverlening' wordt benadrukt dat het van belang is om actief op zoek te gaan naar de drijfveren en motivaties van de werkgevers. Het is van belang hier in de matching rekening mee te houden en op zoek te gaan naar de manier waarop dit aansluit bij de wensen en verwachtingen van de jongeren.

Het thema heeft ook een duidelijke link met de aanpak van kwetsbare jongeren. Wanneer het economisch weer wat beter gaat worden de kansen voor jongeren beter. Anders is dit voor de kwetsbare jongeren. Zij hebben het – ook als de economie weer aantrekt – moeilijk. Voor deze jongeren is het daarom extra van belang om hun leefwereld écht centraal te stellen en op zoek te blijven naar hun capaciteiten en wensen en vanuit daar aansluiting te zoeken met passend onderwijs of een passende baan.

De verhouding van het thema 'Jongere centraal' tot de andere thema's is geen uitgemaakte zaak. De aanpak 'Jongere centraal' kan bijvoorbeeld ook een vliegwiel zijn om regionale samenwerking verder van de grond te krijgen of de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt te intensiveren. Deze verknoping met de andere thema's laat duidelijk zien waarom het centraal stellen van de leefwereld, motivatie en kwaliteiten van de jongere zo belangrijk is.

### AANBEVELINGEN VAN COLLEGA-REGIO'S

#### *In gesprek met in plaats van over de jongeren*

Tijdens de Estafettebezoeken bleek nog te vaak dat er wel over jongeren (en hun problemen) gepraat wordt, maar niet met de jongeren (en hun ideeën over oplossingen). Het écht centraal stellen van de jongeren is een aspect dat zowel door jongeren zelf als door beleidsmakers, projectleiders en uitvoerders als zeer belangrijk wordt bestempeld.

#### *Flexibele samenwerking en inspelen op persoonlijke motieven*

Voor het centraal stellen van jongeren is het belangrijk om het instrument of de aanpak zo in te richten dat men flexibel in kan spelen op de individuele behoeften van jongeren. Daarbij is een goede samenwerking met lokale en regionale partijen nodig. Tevens is het van belang in te spelen op de persoonlijke motivatie van de jongeren. Door bijvoorbeeld een duidelijk toekomstperspectief te schetsen en tussentijdse resultaatmomenten in te bouwen.

#### *Zelf in actie komen*

In de uitvoering gaat het erom dat jongeren worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Zij moeten zelf in actie komen. Jongeren staan centraal in een aanpak als er van hun eigen kracht wordt uitgegaan. Daarbij is het van belang dat jongeren ook voelen dat zij centraal staan. Dit gebeurt als zij aandacht krijgen en zich gehoord en gezien voelen.

Op de volgende pagina's illustreren we aan de hand van een aantal aansprekende voorbeelden hoe de regio's Zuid-Limburg, Gelderland Midden, Holland Rijnland, Noord- en Midden-Limburg, Rivierenland en Noord-Overijssel een succesvolle aanpak hebben ontwikkeld waarbij de jongere centraal staat.



## Een droombaan

Jeffrey's droombaan was 'iets met kermis', maar als Wajonger met een WSW-indicatie leek de kans daarop vrij gering. Tot Henk Extra, accountmanager bij Jongerenloket Parkstad Limburg, die baan voor hem vond. Of, beter gezegd: creëerde. Daarvoor sprak hij met de directeur van attractiepark Kinderstad Heerlen en zocht samen met hem naar mogelijkheden. Per attractie bekeken ze wat Jeffrey zou kunnen doen en kwamen tot een op maat gesneden takenpakket: een combinatie van schoonmaken, onderhoud en bediening van attracties. Naast dit knappe staaltje 'job carving', moesten er twee leidinggevenden worden ingezet om Jeffrey te begeleiden. Al met al een stevige investering. Extra: 'Maar de werkgever begreep Jeffrey, ook hij had als kind de wens bij de kermis te werken.'

Jeffrey is één van de jongeren die via het project 'doorlopende zorglijn', dat door het Jongerenloket wordt uitgevoerd, aan de slag is gegaan. Dit project, onderdeel van Actieplan Jeugdwerkloosheid, richt zich op kwetsbare

*In de regio Zuid-Limburg is ervoor gekozen om vanuit het Jongerenloket een doorlopende zorglijn aan jongeren aan te bieden. Hierbij staat de oplossing voor de jongere centraal. Jongeren worden ondersteund en aangesproken op alle leef-domeinen waarin zij hulp nodig hebben. Daarbij worden ook hun ouders betrokken. De accountmanagers hebben een lage 'caseload' waardoor zij jongeren intensief kunnen begeleiden en maatwerk kunnen leveren. Vanuit het jongerenloket is er een brede afstemming met partners vanuit het onderwijs, de tentie, de verslavingsproblematiek en MEE.*

**Regio:** Zuid-Limburg  
**Coördinerende gemeente:** Heerlen  
**Regionaal projectleider:** Ernie Rijvers



jongeren. Voor elke jongere tot 27 jaar is er een maatwerk oplossing en nazorg.

Al betrokken partijen – bijvoorbeeld UWV Werkbedrijf, onderwijsinstellingen, zorginstellingen, penitentiaire instellingen – zijn gecentreerd rondom het Jongerenloket, dat is hét centrale regiepunt.

Voor de regio is het project een succes. De uitval van de WSW-geïndiceerde jongeren is teruggedrongen van 50% naar 5%. 43% van de kwetsbare jongeren heeft een plek bij een reguliere werkgever gevonden, waarvan 30% een betaalde baan. Sleutel tot het succes is volgens Erick Hildebrand, beleidsmedewerker Werkgelegenheid en Sociale Zaken, dat de samenwerking tussen de verschillende partijen 'vloeiend' wordt gemaakt. Dit houdt in dat de jongere centraal staat en er flexibel wordt omgegaan met regels. Een manier van werken die volgens coördinator Jongerenloket Mark Wenders wordt vergemakkelijkt door de gemoedelijke en informele sfeer in de regio. 'Het is een beetje ons-kent-ons, mensen zijn snel bereid te helpen. Zoals net, loop ik even binnen bij een accountmanager om te vragen of hij mee wil werken aan dit stukje, en dat is dan meteen geregeld.'

Die persoonlijke en directe manier van samenwerken betaalde zich ook uit toen het mis dreigde te gaan op Jeffrey's werk. Hij had ge-sms't toen hij aan het werk was, en dat was tegen de veiligheidsregels in. Vervolgens is accountmanager Extra langsgesegaan om de gemoe-deren tot bedaren te brengen. Hij nam ook contact op met de moeder van Jeffrey. Er werden afspraken gemaakt, Jeffrey zou zijn telefoon niet meer meenemen naar het werk en kreeg een nieuwe kans. Met een mooi resultaat als gevolg: de werkgever heeft hem een jaar-contract aangeboden. Extra: 'En dat terwijl een jongere als Jeffrey voorheen niet eens aan een baan zou zijn gekomen.'



Henk Extra, accountmanager bij Jongerenloket Parkstad Limburg



# Het is mogelijk

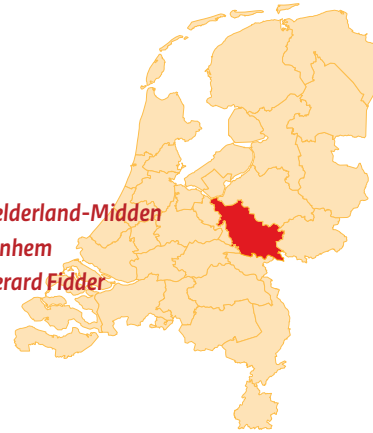
Toen het Actieplan Jeugdwerkloosheid aanving, waren de bestuurders en verschillende stakeholders in Gelderland-Midden het er al snel over eens dat ze niet wilde proberen het wiel opnieuw uit te vinden. In de zomer van 2009 sloten ze de handen ineen om een regionale aanpak te formuleren die een aanvulling zou bieden op bestaande structuren.

De doelstelling was ambitieus: aan het einde van de periode dat het Actieplan zou lopen, zouden alle kwetsbare jongeren een concreet aanbod moeten hebben gehad om een traject richting scholing of werk te volgen. Dus niet alleen de jongeren die al op het Werkplein zichtbaar waren, maar ook de zogeheten 'onzichtbare' jongeren die van de radar waren verdwenen bij de bestaande instanties. Het bereiken van die groep was noodzakelijk, evenals het intensiveren van de contacten met (mogelijke) werkgevers. Bij het uitzetten van nieuwe trajecten, zouden die elementen leidend zijn.

De regio Gelderland-Midden is behoorlijk groot en herbergt een enorme diversiteit. Anticiperend op de mogelijke logheid werd besloten de regio op te splitsen in drie subregio's: Arnhem en omstreken, De Vallei en De Liemers. Arnhem zou blijven fungeren als coördinerende gemeente voor de hele regio, maar in de drie subregio's werden gemeenten grotendeels gemandateerd om besluiten over projectaanvragen te nemen.

'De opsplitsing heeft de besluitvorming versoepeld en ontdaan van een hoop onnodige bureaucratie', vertelt projectleider Gerard Fidler. Hij prijst het dat alle betrok-

**Regio:** Gelderland-Midden  
**Coördinerende gemeente:** Arnhem  
**Regionaal projectleider:** Gerard Fidler



kenen over hun ideologische verschillen hebben durven heen kijken in dienst van het resultaat. 'Pragmatisme, dat is het sleutelwoord hier. Geen gesteggel over linksom of rechtsom. En dan merk je dat het mogelijk is!'

Uit onderzoek middels steekproeven van jongeren in vier gemeenten, bestandsvergelijking met GSD/UWV/ROC en enquêtes onder de jongeren zelf, blijkt dat de regio hard op weg is naar een sluitende aanpak. Ook 80% van de jongeren zelf is tevreden. De persoonlijke aandacht wordt gewaardeerd. Fidler vindt dat aanvullende projecten de structuur substantieel hebben verrijkt.

De jongerencoaches in **Gelderland-Midden** zijn:

1. Zelf jong;
2. Ervaringsdeskundig;
3. Niet veroordelend;
4. Van verschillende culturele en etnische achtergronden;
5. Regisseur van de maatwerktrajecten voor jongeren;
6. Verbindende schakel in het zorgnetwerk rondom de jongeren;
7. Een rolmodel!

Als voorbeeld wordt het project 2GetThere (georganiseerd door VSV) genoemd van projectleider Susanne ten Doesschate-Boekelman, waarbij kwetsbare jongeren zelf worden opgeleid tot coaches om andere 'onzichtbare' jongeren weer te begeleiden. Die jongerencoaches krijgen vaak jongeren op de radar die daar al lang van verdwenen waren. Susanne: 'Hoe meer problemen je hebt, hoe meer kans je hebt om aangenomen te worden.'

Doordat de jongeren zich veel meer verbonden voelen met de coaches, bouwen ze met hen veel sneller een vertrouwensband op. Ze stellen zich makkelijker kwetsbaar op, waardoor alles bespreekbaar wordt en voor persoonlijke problemen doelgerichter naar oplossingen kan worden gezocht. De coach is vervolgens de schakel tussen de jongere en alle hulpverlenende instanties en opleidingsinstellingen.

Het heeft even tijd gekost om het vertrouwen van alle partijen te winnen. Susanne: 'In deze regio kunnen mensen best stug zijn, maar als blijkt dat je een aanvulling bent, wordt je uiteindelijk met open armen opgenomen in de structuur. Laatst zei een hulpverlener: de jongeren horen mij aan, maar naar jullie coaches luisteren ze echt.' De regio is blij met de resultaten. In 2010 werden 102 jongeren begeleid, waarvan er al 26 succesvol zijn uitgeplaatst. In 2011 staat de teller nu al op weer 100 jongeren.

Met aanstaande bezuinigingen zal nog gezocht moeten worden naar een manier om dit project, dat door de regio gezien wordt als geslaagd, een vervolg te geven, maar de



Jongerencoach Hamid Ben Atmach (27): 'Ik heb in hetzelfde schuitje gezeten als die jongeren. Dat ik nu hier sta, stimuleert hen om ook wat te bereiken.'

contacten tussen VSV en samenwerkingspartners als BAC, Iriszorg, UWV, Pactum Rijn-Side en externe trainers, zijn in ieder geval geïntensiveerd en daarmee is een belangrijke basis gelegd.

# JA!

Een paar achtergronden bij de regio Holland Rijnland: deze arbeidsmarktregio in het westen van het land is verdeeld in drie subregio's, elk met een eigen profiel: Leiden, Alphen aan den Rijn en de Duin- en Bollenstreek. Voor het Actieplan Jeugdwerkloosheid betekent dat, dat in de regionale stuurgroep, naast vertegenwoordigers van het UWV, het ROC en het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid, wethouders deelnemen uit de drie gemeenten.

De regio Holland Rijnland heeft de laagste jeugdwerkloosheid van Nederland. Niettemin zagen de betrokken instanties als gevolg van de wet WIJ een enorme toestroom van het aantal uitkeringsgerechtigden. Om die groep jongeren aan een leerwerkbaan te helpen, is mede met middelen uit het Actieplan het project 'JA!' in het leven geroepen. JA! staat voor Jongeren op de arbeidsmarkt.

Jongeren met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, die moeite hebben om zelfstandig een plek te verwerven, krijgen bij JA! intensieve begeleiding. Doelstelling is een vaste baan of een vervolgopleiding. Om dat te bereiken wordt eerst hard gewerkt aan een

*Uitgangspunt van de begeleiding van jongeren in het project JA! in de regio **Holland Rijnland** is aandacht en zorg, waarbij een relatie wordt opgebouwd waarin de jongeren zich gehoord en gezien voelen. De gedachte hierachter is dat jongeren hierdoor verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven.*

**Regio:** Holland Rijnland  
**Coördinerende gemeente:** Leiden  
**Regionaal projectleider:** Jos Valk



positief zelfbeeld. De leerlingen leren bijvoorbeeld om te gaan met teleurstellingen en te werken in teams. Dat gebeurt in een training van zes weken. Daarna gaan de jongeren in groepsverband over een periode van vier weken actief solliciteren.

Voor werkgevers is er ook een duidelijk belang. Deelname draagt niet alleen bij aan een positief imago, het bedrijf haalt bovendien loyale medewerkers in huis. Er is ook een financiële stimulans: 50% van het Wettelijk Minimum Jeugdloon wordt gesubsidieerd, daarnaast maakt de werkgever aanspraak op een WVA-korting.

Het is een zeer gestructureerd traject, waarbinnen een multidisciplinair team van begeleiders een vertrouwensrelatie met de jongeren opbouwt, een relatie die zich volgens de regionaal projectleider het best laat omschrijven als 'vaderlijke liefde': dus streng en veel-eisend, maar tegelijkertijd warm en betrokken. De jongeren blijven constant in beeld.

Er zijn meerdere partijen betrokken bij het project. Dat betekent dat er strakke afspraken zijn over de taakver-



*Werkmeester Emiel Gommans geeft een rondleiding op de Startwerklocatie waar de jongeren werknemersvaardigheden wordt bijgeleerd.*

deling. Sleutelfiguur in het multidisciplinaire team is de casemanager, die wekelijks contact houdt met de jongeren en ingrijpt zodra zich problemen voordoen. JA! zet zich ook in op het gebied van preventieve acties (schooluitval) en nazorg (monitoring).

Het concept van JA! blijkt zichzelf eenvoudig te verkopen, steeds meer gemeenten sluiten zich aan. Het project dient dan ook een duidelijk economisch belang. JA! houdt jongeren buiten de wet WIJ en dat bespaart veel geld. Die winst is structureel, dus de verschillende

spelers in het veld zijn er bij gebaat om hun acties ook in de toekomst nauw op elkaar af te stemmen. JA! biedt daarvoor een ideale structuur.

Ook al dreigt in de nabije toekomst een krapte op de arbeidsmarkt, er zal altijd een groep jongeren overblijven die moeilijk te bemiddelen is. Het concept achter JA! – de integrale, regionale aanpak, de intensieve begeleiding en de persoonlijke relatie met de jongeren – vormt een belangrijk instrument om deze doelgroep een beter toekomstperspectief te geven.

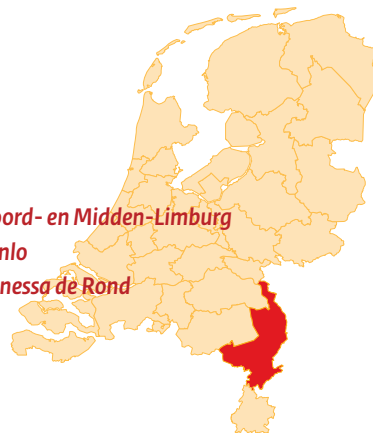


## Niks te verliezen, zoveel gewonnen

Oud-projectleider Selma Nijhof is het perfecte voorbeeld van iemand die nooit de behoefte voelt om de werkelijkheid mooier te maken dan het is. Juist daardoor wordt tijdens een bezoek aan het UWV in Venlo al snel duidelijk dat dit project met een eigenzinnige aanpak zichtbare successen boekt. Nijhof: 'Wat heel erg heeft geholpen is het feit dat we meteen een mandaat hebben gekregen van de bestuurders om het budget naar eigen inzicht te besteden. Niet aan allerlei nieuwe organisatievormen, maar aan resultaatgerichte projecten vanuit de vier bestaande werkpleinen.'

Het project 'Werken aan Werk' is in Venlo een groot succes. Alleen al in 2010 daalde de jeugdwerkloosheid met 25 procent. Er wordt gewerkt met tien enthousiaste jongerenwerkcoaches die ieder een aantal jongeren onder hun hoede nemen. De coaches zijn zelf jonge mensen, die makkelijker een goede connectie leggen met de doelgroep. Ze hebben de verantwoordelijkheid over maximaal vijfenveertig jongeren, maar in het geval van

**Regio** Noord- en Midden-Limburg  
**Coördinerende gemeente** Venlo  
**Regionaal projectleider:** Vanessa de Rond



coach Maaïke ligt het anders. Zij is samen met een van de andere coaches specifiek verantwoordelijk voor kwetsbare jongeren.

Maaïke: 'Ze komen binnen met een startgesprek. Ik krijg ze pas als mijn collega denkt: hier zijn zoveel randproblemen, van verslaving tot psychische problemen, van blijf van mijn lijf huizen tot mensen uit crisisopvang. Duidelijk geen mensen die zomaar het uitzendbureau binnen kunnen stappen. Dan nemen ze contact met mij op.'

**Noord- en Midden-Limburg:** De basis van de aanpak 'Jongeren Werken aan Werk' is UNI Venlo (Uitkering Naar Inkomen), een samenwerking van de gemeente Venlo en het SW-bedrijf. Elke jongere die een arbeidsovereenkomst met de WAA heeft, gaat fulltime aan de slag via 'Werken aan Werk'. Jongeren die zich op het Werkplein in Venlo melden, krijgen binnen drie maanden een passend aanbod om weer richting school of werk te gaan. Deze aanpak is sluitend ingericht: jongeren die zich gemeld hebben komen niet meer thuis te zitten. Ze krijgen gefaseerd een arbeidscontract aangeboden. Binnen deze arbeidsovereenkomst wordt een passend traject vormgegeven dat de jongere naar werk/opleiding/participatie begeleidt. Omdat de jongere in dienst treedt bij de WAA ontstaat er tussen de HRM-adviseur van de WAA en de jongerencoach van het Werkplein een intensieve samenwerking. De begeleiding vindt plaats vanuit het Werkplein. Een succesfactor van deze aanpak is dat jongeren vanaf de start leren wat een dienstverband inhoudt. Zo blijven ze dichtbij werk en/of school dan in een uitkerings situatie. De nieuwe 'rechtsverhouding' zorgt ervoor dat er blijvend aandacht gevestigd is op de jongere vanuit twee kanten: vanuit de gemeente en vanuit de werkgever. Daarnaast zorgt een arbeidscontract ervoor dat de jongere zich werknemer voelt, met alle rechten en verplichtingen die daarbij horen.

Het contract UNI Venlo is een van de meest vernieuwende factoren aan het project. Jongeren krijgen geen uitkering gedurende een traject, maar een arbeidsovereenkomst. 'We willen vanaf het begin de mentaliteit kweken waarin ze begrijpen dat ze moeten werken om geld te verdienen. Dat geeft een onafhankelijk gevoel. Uiteindelijk stijgt het zelfvertrouwen veel sneller wanneer iemand het gevoel heeft dat hij salaris krijgt, in plaats van een uitkering. En als ze zich twee keer niet aan de afspraken houden, dan wordt de overeenkomst ontbonden. We zijn heel liefdevol in onze begeleiding, maar mensen moeten ook een verantwoordelijkheidsbesef krijgen. Anders komen ze niet verder.'

De uitstroom richting werkgevers is het belangrijkste doel, ook bij die meest kwetsbare groep. Maaïke: 'Ik vind het heel fijn om mensen te helpen aan hun problemen te werken. Maar het is nooit pappen en nathouden. Ook al hebben ze vijf of tien jaar niks meer gedaan, ze moeten toch het gevoel krijgen: ik moet wat doen om verder te komen. Uiteindelijk moet het altijd een stukje verder gaan naar een leerwerkbaan, stage of vrijwilligerswerk en uiteindelijk richting betaald werk. Alleen zal het proces vaak iets langer duren dan bij de andere jongeren.'

Nu het Actieplan stopt zal er meer verantwoordelijkheid bij de werkgevers moeten komen te liggen. 'We maken nu al harde afspraken met werkgevers: wij nemen drie maanden de arbeidskosten op ons en als het goed verloopt, krijgen ze een dienstverband bij het bedrijf aangeboden. Dat is ook een stimulans voor werkgevers.'



Maaïke (tweede van rechts) en de andere jongerenwerkcoaches van 'Werken aan Werk'.

'Bovendien', zegt de zelfverzekerde Nijhof, 'Dit is niet alleen toepasbaar op jongeren, maar ook bij anderen werkloos. Al moeten jongeren natuurlijk absoluut prioriteit zijn. Als je hun levens op de rit krijgt, voorkom je de problemen van morgen.'

# Vertrouwen in huis

De regio Rivierenland telt 225.000 inwoners en ligt tussen de steden Utrecht, Den Bosch, Arnhem en Nijmegen. Daardoor is het moeilijk om de noodzakelijke voorzieningen voor de regio te behouden. Dat geldt eveneens voor het behouden van voldoende hoger opgeleiden. 'Er zijn hier veel familiebedrijven waar mensen werken die vaak nog geen startkwalificatie hebben, maar die zich prima staande houden. Er heerst hier wel veel bedrijvigheid waar minder hoog geschoolde mensen voor nodig zijn.' Sander van Alfen, voorzitter van de regionale programmaraad Arbeidsmarkt en Participatiebeleid, is eerlijk over de situatie, maar zeker niet somber. 'Wij richten ons vooral op een groep die minder zelfredzaam is en op eigen benen moet komen te staan. Met het geld van het Actieplan hebben we onze prioriteiten daar vooral op afgesteld. We hebben vitale injecties gegeven aan projecten die daarbij pasten.'

Een van die projecten is PasParz (PP2) van projectleider Jacq Top. PP2 is het leer-werkbedrijf van ROC Rivor. Sec bekeken is het een AKA-opleiding waar leerlingen leren hun kwaliteiten te vergroten middels praktijkgericht onderwijs. Het gaat om voortijdige schoolverlaters, jongeren die meerdere problemen hebben (zowel op persoonlijk als leerinhoudelijk vlak) en jongeren zonder startkwalificatie die een beroepskeuzeprobleem hebben.

Tijdens een rondleiding door het oude kleinschalige schoolgebouw zien we wat praktijkgericht onderwijs inhoudt. 'We zijn boven alles een school. Alleen hebben we een hele gerichte aanpak. Allereerst hebben we hele overzichtelijke afdelingen zoals zorg & welzijn,

**Regio:** Rivierenland  
**Coördinerende gemeente:** Tiel  
**Regionaal projectleider:** Gert Veenendaal



consumptieve techniek, handel en verkoop en techniek.' Overall zijn leerlingen aan het werk. In een werkruimte is een stel jongens bezig meubels te bouwen, in een ander lokaal dat eruit ziet als een keuken bereiden leerlingen de lunch voor. In weer een ander lokaal houdt een meisje een presentatie over de kapsalon die ze over een paar jaar wil beginnen.

Top vertelt dat het niet bij dit onderwijs blijft. 'We zijn ons bewust dat we wel meer moeten bieden dan vakmatig onderwijs. Elke leerling heeft een studieloopbaanbegeleider die het centrale aanspreekpunt is

*Ingrediënten voor het succes in de methode van het project Pasparz in de regio Rivierenland zijn:*

1. Positieve individuele aandacht;
2. Praktische invalshoek;
3. Kleinschaligheid;
4. Extra intensieve begeleiding en de inzet van aanvullende instrumenten tijdens het traject;
5. Beschikbaarheid van een uitgebreid netwerk van zorg en hulpverlening.

gedurende de opleiding, ook over persoonlijke zaken. Dat is heel belangrijk voor die jongeren die hiervoor met veel te veel instanties te maken hadden. Nu integreren we alles, onder andere middels een loket van het CJG.'

Top laat de informeel ingerichte spreekkamer zien van de school, waar ook het CJG-punt is gehuisvest, en waar zowel leerlingen als ouders kunnen komen praten, zonder naar een andere plek te hoeven. Buiten op het terrein staat een klein gebouw waar leerlingen van niveau 2,3 en 4, die tijdelijk een time-out nodig hebben of die nog twijfelen over hun verdere beroepskeuze in een traject werken aan het vinden van een opleiding of ander leerwerktraject. 'Dat wij nu zo nauw samenwerken met een aantal instanties is absoluut een succesfactor, ook al zijn die instanties zelf niet van het budget Actieplan bekostigd.'

Bijna 75% van de leerlingen rondt de opleiding af met een diploma en/of werk of stroomt door naar een vervolgopleiding. Voorzitter Van Alfen is dan ook tevreden. Op de vraag hoe het met PP2 verder gaat nu het Actieplan op zijn einde loopt, antwoordt hij: 'Als je zo'n project op je prioriteitenlijst zet, doe je dat vanzelfsprekend niet voor maar een jaar. Maar uiteraard zullen we goed moeten kijken waar we het geld vandaan moeten halen. We hebben met het Actieplan in ieder geval kunnen zorgen dat dit mooie project is ingebed in onze regionale infrastructuur', aldus voorzitter Van Alfen.

Ook Jacq Top ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. 'We zullen zeker moeten snijden. Er is al een



Leerlingen in verschillende disciplines krijgen praktijkgericht onderwijs binnen Pasparz.

formatieplaats minder en ook komend seizoen zullen we bepaalde taken samen moeten voegen. Maar er is een sterke basis gelegd. We hebben totaal geen egocultuur, waardoor iedereen heel direct en dus efficiënt met elkaar kan werken. Het gaat er soms heftig aan toe, maar uiteindelijk zetten we altijd samen de schouders eronder.'



## Een vak apart

Communicatie is een vak apart, al helemaal als de doelgroep bestaat uit schoolverlaters en starters op de arbeidsmarkt. Geijkte communicatiemiddelen zoals een folder of een website, maar ook de traditionele banendagen hebben vaak maar een beperkt bereik. Kenmerkend voor dat soort informatiestromen is dat het gaat om eenrichtingsverkeer, met instanties als de zender en de jongeren als de geadresseerden. In Noord-Overijssel bestaat een initiatief dat die communicatie-verhouding omdraait: Jonca, een online portal waar jongeren kunnen chatten met een speciaal chatteam dat hen met raad en daad terzijde staat bij vragen over werk en onderwijs.

Hoe werkt Jonca? Het idee is simpel. Geef jongeren de gelegenheid om op een toegankelijke plek en in hun eigen taal vragen en thema's aan de orde te stellen die voor hen belangrijk zijn, dan volgen de organisaties die daarbij van dienst kunnen zijn vanzelf. Jonca is een platform, een ontmoetingsplek voor jongeren én voor overheden, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Noem het een digitaal hangplein.

Het concept is gebaseerd op vergelijkbare initiatieven in Dordrecht en Noord-Holland. De realisatie is in handen van Studio Tas, een evenementenbureau achter bijvoorbeeld het openluchtfestival Fusion of Dance. Dit bureau heeft veel ervaring met de doelgroep, kent de taal en beschikt over de juiste kanalen. Het bureau begeleidt ook het Jonca-promotieteam, dit is een leerwerkplek waar jongeren werkervaring opdoen en worden voorbereid op de keuze: werken of doorleren?

**Regio:** Noord-Overijssel  
**Coördinerende gemeente:** Zwolle  
**Regionaal projectleiders:** Kosha Schipper en Tineke Lantink



Het chatteam bestaat uit studenten van de naburige Hogeschool Windesheim. Het chatkanaal staat open van 16:00 u tot 22:00 u. In principe is een sessie anoniem. Het is aan de jongeren om zichzelf al dan niet 'bekend te maken'. De meeste jongeren weten niet wat ze willen. Ze zijn uitgekeken op hun opleiding of ze weten niet in welke richting ze aan het werk kunnen. Het chatteam helpt de persoonlijke vraag beter in kaart te brengen en verwijst voor meer info of begeleiding door naar één van de ketenpartners.

Wat opvalt in de chatsessies, is dat jongeren zelf het verloop van het gesprek sturen, zij nemen het initiatief. Feitelijk betrekken zij zichzelf in het vinden van een antwoord op hun vragen. Dat heeft een sterk "empowerend" effect.

Jonca wil geen vervanging zijn van de informatiekanalen die al bestaan bij de ketenpartners, het is veel meer een doorverwijzer, een tussenstation, dat de drie O's (Overheid, Onderwijs en Ondernemers) naar eigen inzicht kunnen inzetten voor hun communicatiedoel-einden.

Om het succes voor Jonca te borgen voor de toekomst is een businessplan ontwikkeld dat is voorgelegd aan de dertien gemeenten in de regio. Een belangrijk component hierin is een forse uitbreiding van het aantal leerwerkplekken. Jonca zoekt ook deelname uit de private sector, via sponsoring en door promotiediensten aan te bieden. Jonca is van iedereen, en dat samenspel leidt tot nieuwe ideeën en initiatieven. Zo zijn er vergaande plannen om het concept achter Jonca uit te bouwen tot een digitaal mediakanaal, vóór en dóór jongeren. Met de nadruk op het laatste; het productiehuis achter Jonca zou dan volledig worden gerund door jongeren in een leerwerk-verband.



Raoul Lodder zit vanaf het eerste uur in het promotieteam van Jonca

## KWETSBARE JONGEREN AANPAK

Kwetsbare jongeren zijn jongeren met problemen (meestal meervoudige problematiek), die de gang naar school of de arbeidsmarkt kunnen belemmeren. Denk bijvoorbeeld aan een jongere met gedragsproblematiek, een verslaving en geen vaste woonplek.

Kwetsbare jongeren zijn niet zozeer fundamenteel anders dan de niet-kwetsbare jongeren, maar de situatie van de kwetsbare jongeren is meer ‘precair’. Dat vraagt om een andere aanpak.

### BELANGRIJKSTE WERKENDE ELEMENTEN

Veel werkende elementen van de andere vijf thema’s zijn ook van toepassing op kwetsbare jongeren.

Aanvullende elementen die voor de ‘Kwetsbare jongeren aanpak’ van belang zijn lopen uiteen van: één regisseur en één trajectplan, ‘job carving’ tot gedragsbeïnvloeding middels een balans van belonen en straffen

### SAMENHANG MET ANDERE THEMA’S

Veel werkende elementen voor het centraal stellen van jongeren zijn ook van toepassing op kwetsbare jongeren. Maar voor kwetsbare jongeren is vaak net iets extra’s nodig.

Ook met andere thema’s heeft de ‘Kwetsbare jongeren aanpak’ verbindingen. De werkzame elementen binnen ‘Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt’ en ‘Werkgeversdienstverlening’ gelden als randvoorwaarden voor de aanpak van kwetsbare

jongeren. Bijvoorbeeld het belang om werkervaring op te doen tijdens oriënterende stages, om in duurzame relaties met werkgevers te investeren en duidelijk te zijn over wat de jongere wel en niet kan en wat mogelijkheden en problemen zijn.

Voor de aanpak van kwetsbare jongeren is bestuurskracht en visie nodig om tot een gezamenlijke netwerkaanpak van de doelgroep te komen. Dit laat heel duidelijk een link zien met regionale samenwerking.

### AANBEVELINGEN VAN COLLEGA-REGIO’S

#### *Draagvlak bestuurders en netwerkpartners*

De instanties die kwetsbare jongeren begeleiden zijn niet altijd goed op elkaar afgestemd waardoor de jongeren tussen wal en schip kunnen vallen.

Bovendien is het voor hen in tijden van economische recessie extra moeilijk om aan het werk te komen.

Een gezamenlijke visie en aanpak van bestuurders en netwerkpartners is essentieel om de basis te leggen voor een duurzame samenwerking.

#### *Regisseursaanpak en gedragsbeïnvloeding*

In de uitvoering wordt de samenwerking vlotgetrokken door één regisseur per jongere die de lijntjes tussen de instanties voor, en samen met, hem verbindt. Alle instrumenten en aanpakken uit de Estafette die de kwetsbare jongeren als primaire doelgroep hebben, kiezen voor deze ‘regisseursaanpak’. Zonder uitzondering wordt er tevens ingezet op gedragsbeïnvloeding van de jongeren. Er wordt – evenals bij de aanpakken en instrumenten voor minder kwetsbare jongeren – ingezet op hun motivatie, zelfbeeld, eigen kracht en belevingswereld.

#### *Preventie en ‘job carving’*

De ‘Kwetsbare jongeren aanpak’ kan verder worden versterkt door in te zetten op preventie en op ‘job

carving’. De inzet op preventie zorgt ervoor dat jongeren binnengehaald worden voordat zij een probleem hebben. Dit wordt bereikt met een verdoorgevoerde samenwerking tussen instanties. Werkgevers overtuigen van het nut van ‘job carving’ – taakgericht in plaats van functiegericht werken – zorgt voor kansen op werkervaring voor kwetsbare jongeren.

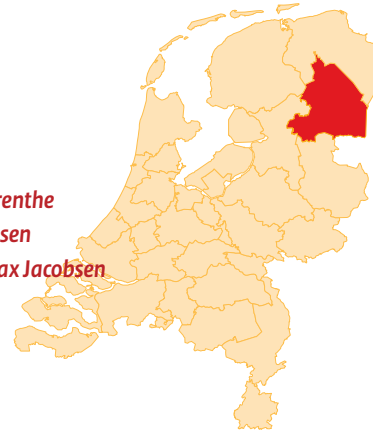
In de regio’s Drenthe, Haaglanden, Utrecht-Oost, Stedendriehoek en Zeeland is een succesvolle aanpak voor kwetsbare jongeren ontwikkeld. Dit wordt op de volgende pagina’s geïllustreerd met een aantal inspirerende voorbeelden.

# Pak je kans in Drenthe!

In Drenthe is uit het Actieplan Jeugdwerkloosheid een Brede Basisopleiding ontwikkeld die bedoeld is voor jongeren met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn vier oriëntaties: techniek, horeca, groen en zorg. De verkorte opleiding heeft niet het doel om jongeren te scholen in een specifiek vak. Wat veel belangrijker is, aldus projectcoördinator Max Jacobsen, is dat deze jongeren weer gesterkt zijn in hun zelfvertrouwen en dat ze met een gevoel van trots, én een certificaat, de arbeidsmarkt op kunnen.

Max Jacobsen is een man 'van buiten', een ondernemer met ervaring als operationeel directeur en lid van de Raad van Bestuur bij Center Parcs. In die hoedanigheid heeft hij zich bezig gehouden met arbeidsmarkt en personeelszaken. Zijn ondernemersperspectief heeft onmiskenbaar een stempel gedrukt op de manier van werken in de arbeidsmarktregio Drenthe.

**Regio:** Drenthe  
**Coördinerende gemeente:** Assen  
**Regionaal projectleider:** Max Jacobsen



De prognoses voor de jeugdwerkloosheid in Drenthe zagen er slecht uit. Er werd een verdubbeling verwacht tot in totaal 3.600 jeugdwerklozen. De urgentie van de problematiek werd breed gedragen; zo'n 35 verschillende partijen ondertekenden het convenant. Toen Jacobsen de coördinatie op zich nam, zag hij onmiddellijk in dat zo'n groot samenwerkingsverband in een platte structuur moest worden vormgegeven. Hij gooide de zaak om en tuigde het convenant helemaal opnieuw

**Drenthe:** Vanuit het Actieplan Jeugdwerkloosheid is in samenwerking met de lokale ROC's een brede basisopleiding ontwikkeld voor jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het belangrijkste element in deze aanpak is het motiveren van jongeren. Hiervoor zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Met het ROC is afgesproken docenten in te zetten die kunnen motiveren. Dat was een cultuurverandering: van competentie- en vakgericht werken naar motivatiegericht denken;
- Onderdeel van het traject is het werkbezoek aan werkgevers vanaf vier weken. De nadruk ligt op wat de jongeren leuk vinden en wat zij dan moeten doen om hun doel te bereiken. Bovendien is input van een werkgever extra sterk;
- Werkcoaches ontvangen de jongeren voor het Werkplein en zetten ze op de bus. De opleiding wordt voor heel Drenthe op één plek aangeboden. Gezamenlijk vervoer bevordert groepsvorming en verhoogt mobiliteit in het kader van werk zoeken;
- Jongeren kunnen een certificaat halen (beloning); dit is vaak hun eerste papertje.
- Handhaving: 1. een sanctie als de jongere niet komt opdagen zonder bericht;  
2. een bezoek van Solutions als de jongere zich ziek meldt of niet komt opdagen;  
3. het Spieker traject voor jongeren die uitvallen in het plusklasje.

op. Daarvoor had hij in eerste instantie wel iets meer tijd nodig. Die tijd kreeg hij.

De platte organisatie noemt hij een belangrijke succesfactor. Daarbij is gekozen voor een regionale benadering die over de grenzen van de gemeentes en de Werkpleinen uitsteeg. Elk Werkplein kreeg zijn eigen projectleider. Die namen plaats in het basisteam, waaraan ook het Colo deelnam en het ESF-kantoor Drenthe. Het Colo bracht de noodzakelijke kennis in voor een gedegen marktanalyse en het ESF-kantoor voorzag in de administratieve ondersteuning. Jacobsen: 'We hebben bewust gekozen voor 'niet-reguliere' projecten, dus projecten die aanvullend zijn op het bestaande arbeidsmarktbeleid. De focus lag op resultaat en een sleutelfactor daarbij was een scherpe analyse van de arbeidsmarkt en de aansluiting van vraag en aanbod.'

In 2010 zijn 1.700 jongeren persoonlijk benaderd voor de manifestatie Pak je Kans. Ondanks de intensieve werving en het verplichte karakter van de bijeenkomst kwamen slechts 700 jongeren opdagen. Dat was een ontvullende vaststelling. Het projectteam besloot daarop tot een werkwijze die nóg dichter op de jongeren zit.

De Brede Basisopleiding richt zich op een 'harde kern' van zo'n 400 jongeren. Het programma dat de ROC's hebben ontwikkeld is gericht op werkhouding, niet het ambacht. De jongeren krijgen een kans om zich voor te bereiden op een plek op de arbeidsmarkt, maar dat is niet onvoorwaardelijk. Er wordt discipline verwacht en een positieve inzet en dat wordt intensief gemonitord. Bij schoolverzuim, gaat een belletje rinkelen en wordt een bureau ingeschakeld dat nog dezelfde ochtend langs gaat om uit te zoeken wat er aan de hand is. Wie er echt de brui aan dreigt te geven, krijgt een sessie



Een ei bakken doe je zo. In de leer bij een echte kok.

'Bijspieker'n' van ex-voetbalhooligan en nu-jongerenwerker Geert Spieker. Dat dwingende karakter in de begeleiding heeft absoluut een positieve kant, dat vinden ook de jongeren zelf. Ze hebben te maken met echte mensen en niet met een instituut, ze ervaren oprechte betrokkenheid en dat stimuleert hen om verder te gaan.



## Succes in het stadion van ADO Den Haag

De jongeren die deelnemen aan het project Sportsteward worden opgeleid in het Kyocera stadion van ADO Den Haag. Dat betekent: les in een skybox, examens doen in het spelershome en na een maand al stage lopen bij je favoriete club. Het project werd, in het kader van het Actieplan Jeugdwerkloosheid, opgezet door de gemeente Zoetermeer, in samenwerking met het ID college en ADO Den Haag. Ook de gemeente Den Haag heeft zich intussen aangesloten. Jongeren met een grote afstand tot een opleiding of werk worden in drie maanden opgeleid tot sportsteward met als taak het begeleiden van supporters tijdens een wedstrijd. Dat is slechts het begin. Doel van het project is dat de jongeren daarna een baan of opleiding vinden buiten ADO Den Haag en een diploma op MBO 1 niveau en verschillende certificaten halen.

‘De succeservaring is ongelooflijk belangrijk voor deze groep,’ zegt projectleider Marcel de Jong. ‘Het zijn vaak jongens die hun hele leven al horen: met jou wordt het niets, jij deugt niet. Met een diploma of certificaat op zak hebben ze bewijs dat ze wel wat kunnen.’ De jongeren krijgen les van docenten met veel praktijkervaring, afkomstig van de politie, de brandweer of voetbalclubs. Daarnaast worden ze persoonlijk begeleid door Oscar Zwanenburg, tot voor kort succesvol ondernemer. ‘Ik zorg voor een goede structuur en maak meteen duidelijk wat er van hen verwacht wordt,’ zegt Oscar. Ze moeten op tijd aanwezig zijn, telefoons inleveren en hun pet afdoen tijdens de les. Die structuur is de basis. Vanuit mijn ervaring als ondernemer weet ik dat je, zodra je een idee hebt, meteen tot actie moet

**Regio:** Haaglanden  
**Coördinerende gemeente:** Den Haag  
**Regionaal projectleider:** Catrien Smit



overgaan. Ik zit er bovenop. Ik bel de jongens om te zorgen dat ze in beweging komen, ik sms ze als ze op moeten staan, ik praat met de ouders en ook na het project zorg ik dat ze me blijven mailen hoe het gaat.’

De resultaten zijn goed. Tachtig procent rondt het project met succes af, mede dankzij een stevige screening vooraf, uitgevoerd door de gemeenten. Na het project stromen de jongeren goed door naar een opleiding of ander werk dankzij een nauwe, en

**Haaglanden:** Sportsteward bij ADO Den Haag begeleidt jongeren naar betaald werk of een vervolgopleiding op niveau 2. In welke sector dan ook. De jongeren halen tijdens het traject enkele belangrijke certificaten. Ze krijgen les in het stadion van ADO Den Haag en worden ingezet bij de voetbalwedstrijden van de club. Daarnaast zet het project de jongeren ook persoonlijk op de rails. Sportsteward biedt de jongeren een gestructureerde omgeving, persoonlijke betrokkenheid en een uitdagende leeromgeving. Het project leert ze structuur aan te brengen in hun eigen leven, en geeft ze zelfrespect en geloof in eigen kunnen.

vroegtijdige, samenwerking met werkgeversservicepunten en de ROC's in de regio.

Michael van Bergen (21) en Omar Najid (20) hebben de afgelopen maanden deelgenomen aan het project Sportsteward. Michael: ‘Ik wilde altijd al de beveiliging in, maar met een gouden tand en haar tot aan mijn kont wilden ze me bij de opleiding niet hebben. Toen mijn vriendin zwanger werd heb ik de stap gezet. Ik wilde iets bereiken, heb mijn haar afgeknipt en heb me aangemeld.’ Over een paar weken krijgt hij zijn diploma en de bijbehorende blauwe pas waarmee hij als sportsteward aan de slag kan. Daarnaast wil hij terug naar school om verder te leren.

Omar krijgt geen blauwe pas. Hij heeft een strafblad en ontvangt daarom van de politie geen ‘verklaring van goed gedrag’ die nodig is om als steward te werken. ‘Ik weet dat ik het voor mezelf verpest heb met de dingen die ik heb gedaan,’ zegt Omar. Toch is hij blij met zijn deelname aan dit project. Hij wijst naar een grote foto met daarop de spelers van ADO Den Haag. ‘Kijk naar die jongens. Zij hebben alles op alles gezet om zo ver te komen. Ze winnen. Ze verliezen. Dat is het leven. Maar ze knokken elke week. Ik ben door dit project veranderd. Ik wil nu ook knokken.’



Michael en Omar in het Kyocera stadion van ADO Den Haag



## Als de broden om 04:30 u de oven in gaan

Utrecht Oost is een relatief kleine regio, die voor wat betreft arbeidsmarktbeleid geografisch klopt. Dat heeft het voordeel dat ook de netwerken overzichtelijk zijn. Persoonlijke relaties maken het mogelijk om snel te reageren op veranderende omstandigheden. Die persoonlijke benadering komt ook tot uitdrukking in de manier waarop het Actieplan Jeugdwerkloosheid regionaal is ingevuld. Net als in veel andere regio's is ervoor gekozen om met de middelen uit het Actieplan bestaande structuren te versterken. Een tweede uitgangspunt is dat het klantperspectief daarbij leidend moet zijn. Een goed voorbeeld hiervan zijn de leerwerkinitiatieven van ATC Amersfoort.

Het oorspronkelijke idee achter ATC Amersfoort is om jongeren met gedragsproblemen via een praktijkgericht trainingsprogramma en intensieve stagebegeleiding een kans te geven op de arbeidsmarkt. Uit dit initiatief is nog een tweede bedrijfstuk ontstaan: ATC Match, een aparte stichting die zich volledig toelegt op coaching en re-integratie. Een derde poot, die pas sinds kort operationeel is, is Blinct, een arbeidsbemiddelingsbureau dat de jongeren detacheert en op die manier veel administratieve zorgen wegneemt aan de kant van de werkgevers.

De jobcoach heeft de centrale rol, hij is de spil tussen de deelnemer, het onderwijs en de werkgever. De relatie met de werkgever is van cruciaal belang voor de continuïteit van het project, of zoals een van de coaches het verwoordt: 'Ook al verkloot de stagiair het helemaal, zorg ervoor dat de relatie met de werkgever goed blijft.' Het kan nu eenmaal een keer mis gaan. De coaches

**Regio:** Utrecht Oost  
**Coördinerende gemeente:** Amersfoort  
**Regionaal projectleiders:** Erik Bakker en Connie de Neeff



staan daarom altijd klaar voor de werkgever, ook buiten kantooruren. Ze gaan geregeld op werkbezoek, dus loopt iemand stage bij een bakker, dan komt de coach ook eens kijken hoe de stagiair het doet als de broden om 04:30 u de oven in gaan.

De relatie met de jongeren is niet minder belangrijk. De coach moet hen aanspreken en inspireren, hij moet hun taal begrijpen en daarvoor is het klassieke profiel van de sociaal werker niet voldoende. De coach moet een brede kennis hebben van de samenleving, zoals bijvoorbeeld de ATC-coach die jarenlang voor de klas heeft gestaan, maar daarvoor acht jaar in de horeca heeft gewerkt, of de projectleider zelf, die afkomstig is uit de makelaardij.

De ervaring in Utrecht Oost is dat de echte afspraken worden gemaakt met individuele ondernemers. Alles komt dus 'van onderop' en daar is de kleinschalige structuur van ATC Amersfoort volledig op ingericht. De relatie met de coördinerende gemeente is er een van vertrouwen. ATC Amersfoort krijgt de ruimte. De ogen zijn altijd gericht op het doel van het traject: een duurzame uitplaatsing, een startkwalificatie en een leven

dat weer op de rails is gezet. Is dat niet gelukt, dan zat het er ook niet in. Financieel is het puzzelen. Naast Actieplanmiddelen zijn ook reguliere middelen gebruikt. Het wegvallen van middelen baart uiteraard wel zorgen, de puzzel wordt er niet eenvoudiger op.

**Utrecht Oost:** Het Advies Training Centrum (ATC) in Amersfoort traint jongeren met gedrag- en psychiatrische problemen voor een plek op de arbeidsmarkt. Jongeren krijgen begeleiding bij diverse stagevormen. Tijdens de interne periode -op de locatie van ATC- wordt gewerkt in een realistisch vormgegeven trainingssituatie. Hierbij worden de deelnemer intensief en individueel begeleid. Tijdens de externe stage maakt de deelnemer de overstap naar een bedrijf. Hierbij staan de wensen en verwachtingen van en de mogelijkheden voor de deelnemer centraal. De deelnemer wordt begeleid door een stagecoach. In deze fase kan de leerling de opleiding AKA volgen.

**Doelgroep:** jongeren vanaf 16 jaar met een Cluster IV-indicatie, jongeren uit de jeugdreclassering of die uitvallen door gedragsproblemen in het regulier- en praktijkonderwijs. Vanuit het Actieplan worden ook jongeren zonder indicatie doorverwezen naar ATC.



Jordan wordt via ATC Match op de arbeidsmarkt voorbereid, met een praktijkgericht trainingsprogramma en intensieve stagebegeleiding.

# Wonen met Kansen

De regio Apeldoorn krijgt bezoek van collega's uit Alkmaar. De Noord-Hollanders maken kennis met de best practice Wonen met Kansen. Dit project is gericht op kwetsbare jongeren die door omstandigheden op straat staan en nu zelfstandig moeten wonen, maar die daar eigenlijk nog niet klaar voor zijn. Wonen met kansen biedt deze jongeren niet alleen een woning aan, maar begeleidt hen tevens in het verwerven van een aantal basale woonvaardigheden. Het geeft de jongeren rust als ze een woning hebben en vanuit daar kan worden gewerkt naar participatie op de arbeidsmarkt. Het project is een initiatief van de gemeente Apeldoorn, de zorggroep Iriszorg en de woningbouwcorporatie De Goede Woning. Daarnaast zijn er korte lijnen met andere organisaties waarmee de jongeren in verschillende stadia van het woontraject te maken kunnen krijgen, zoals het ROC, Jeugdzorg of werkgevers.

De rolverdeling binnen de troika is als volgt: de gemeente draagt zorg voor de coördinatie; IrisZorg, een regionale zorgorganisatie die zich inzet voor mensen die de grip op hun leven kwijt zijn, brengt de noodzakelijke expertise binnen en voorziet de jongeren van professionele begeleiding; en de woningbouwvereniging biedt de jongeren een dak boven het hoofd en stelt een aantal appartementen beschikbaar. Dit zijn vooralsnog 21 appartementen in een complex waar tot voor kort alleen ouderen woonden. Nu is er een mooie mix van verschillende mensen in het complex. Sommige ouderen wonen er nog steeds. Andere appartementen zijn bedoeld voor short stay.

**Regio:** Stedendriehoek  
**Coördinerende gemeente:** Apeldoorn  
**Regionaal projectleider:** Sylvia van Drenth



De jongeren die in aanmerking komen voor een traject onder Wonen met Kansen vallen onder de categorie 'kansrijke kwetsbare' jongeren. Het is dus géén opvangplek voor jongeren met bijvoorbeeld drugsverslaving of acute psychiatrische problemen. De meeste jongeren die in het complex worden ondergebracht zijn al druk in de weer om hun leven weer op de rails te krijgen. Overigens worden de woningen aangeboden tegen een regulier commercieel tarief. Een huurcontract heeft een duur van maximaal twee jaar.

In het tweejarige traject van Wonen met Kansen gaan de jongeren naar school of zijn ze aan het werk. Zijn ze nog niet aan het werk, dan zitten ze in een traject dat hen begeleidt naar een baan. De betrokken partijen hebben maandelijks overleg. De begeleiding is gericht op de zelfredzaamheid van de jongeren, ze worden dus niet gepamperd, maar wel gesterkt in hun zelfvertrouwen. Uiteindelijk moeten ze het zelf doen. Aan het einde van de rit is de jongere in staat om zelfstandig te wonen en krijgt hij een reguliere woonruimte aangeboden.

Apeldoorn is weliswaar een krimpgemeente, er bestaan voor huurwoningen niet zulke lange wachttijden als in

bijvoorbeeld Alkmaar, waar mensen gemiddeld acht jaar moeten wachten, toch zijn ook in Apeldoorn de wachtlijsten aanzienlijk. Ondanks die krapte op de woningmarkt zagen het stadsbestuur, in de persoon van de wethouder, en de woningbouwvereniging, in de persoon van de directeur, het als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om voor deze kwetsbare doelgroep een deel van het woningaanbod te reserveren. Deze steun was absoluut noodzakelijk om Wonen met Kansen te doen slagen. Dankzij het succes is er nu ook een project gestart specifiek voor tienermoeders in Apeldoorn en omstreken.

Apeldoorn is er van overtuigd dat de best practice van Wonen met Kansen binnen hetzelfde raamwerk relatief gemakkelijk elders te implementeren is, ook in regio's waar het woningaanbod lager is dan in Apeldoorn. Maar dat kan alleen als de bestuurlijke en de politieke wil daarvoor aanwezig is. En voor wat betreft de uitvoering adviseren zij: houdt de lijnen kort en werk goed met elkaar samen.

**Stedendriehoek:** Het project Wonen met Kansen in de gemeente Apeldoorn biedt een gecombineerde aanpak van wonen, leren en werken. Voor elk trajectonderdeel wordt een overeenkomst gesloten met de jongere. Samen met de jongerenconsulent van het Werkplein wordt een trajectplan opgesteld met als doel de kansen van de jongere op de arbeidsmarkt te vergroten en uiteindelijk werk te vinden. De jongerenconsulent adviseert en ondersteunt de jongere bij het realiseren van het trajectplan. Samen met de begeleider van Iriszorg wordt een begeleidingsovereenkomst en gebruikersovereenkomst ondertekend. In de begeleidingsovereenkomst worden de vorm van begeleiding en de gestelde doelen vastgelegd. In de gebruikersovereenkomst staan de woonvoorwaarden van de aangeboden huisvesting. Met de overeenkomsten worden de afspraken voor alle partijen duidelijk. Ze kunnen tijdens het traject worden gebruikt in gesprekken met de jongeren. Bovendien beseffen de jongeren door de overeenkomsten dat het een serieus project is waarbij veel van hen wordt verwacht.



Na 2 jaar bereidt Samania zich voor om het project te verlaten



## Beweging en bescheidenheid troef

Projectleider René Boone maakt het eenvoudig. 'We moeten samenwerken, gemeenten en werkgevers moeten meer naar elkaar kijken.' René vertelt dat het belang van de poortwachterfunctie soms onvoldoende aandacht krijgt bij het starten van projecten. Het is belangrijk dat bij de ingang goed gekeken wordt of projecten de jongeren helpen. 'Dus niet zomaar geld aan een project geven. Gewoon gerichte intake doen, hele goeie analyse, maatwerktrajecten maken, daar follow-up aan geven, nazorg. Dan werk je efficiënter.'

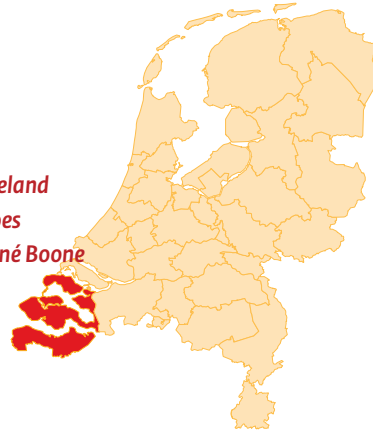
In die filosofie van de poortwachtersfunctie heeft ook Renske Tellekamp gehandeld. Zij is vaste groeps-

*Uit het project Sterk Voorwerk in de regio Zeeland blijkt dat een belangrijk succeselement een strenge voorselectie van jongeren is. Een goede voorselectie houdt in dat er gekeken wordt naar de wensen en kwaliteiten van en de mogelijkheden voor de jongere op meerdere domeinen:*

- inzicht in persoonlijke motivatie
- inzicht in verwachtingen
- fysieke en mentale kracht
- leer- en ontwikkelingsniveau
- karaktereigenschappen
- overige omgevingsfactoren zoals schulden

*Op basis van deze informatie kan besloten worden of het project geschikt is voor de betreffende jongere. En als dat niet zo is, wordt er gekeken wat wel een geschikt project of traject zou kunnen zijn en wat de jongere (aanvullend) nodig heeft om het project ook voor hem of haar te laten slagen.*

**Regio:** Zeeland  
**Coördinerende gemeente:** Goes  
**Regionaal projectleider:** René Boone



begeleider bij een re-integratieproject voor jongeren van ViaZorg, dat werkt voor Zorg en Welzijn in Zeeland op het gebied van personeel, arbeid en organisatie. Met geld van het Actieplan is een project opgestart om jongeren met ambitie in zorg en welzijn verder te helpen. 'In het voorschakeltraject zijn we op zoek gegaan naar jongeren die zelf al hadden aangegeven interesse te hebben in een baan in de zorg- en welzijnssector. Die motivatie is essentieel, omdat we de deelnemers uiteindelijk ook bij werkgevers plaatsen. Dat schept verantwoordelijkheden.'

Het gaat om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt, die wel willen, maar eerst nog persoonlijke begeleiding en les in structuur nodig hebben. Het programma is een combinatie van individuele begeleiding en groepstrainingen. Er is een inhoudelijk deel waar veel wordt verteld over zorg, welzijn en onderwijs en een beweegprogramma om te sporten. Renske: 'Sporten blijkt een enorm positief effect te hebben bij re-integratie. Omdat mensen letterlijk weer in beweging komen, gaat alles makkelijker.'

Bij het leertraject wordt rekening gehouden met de lage spanningsboog die de leerlingen soms hebben. Trainers van Indigo Zeeland hebben de jongeren geholpen bij het verbeteren van hun sociale vaardigheden en bijvoorbeeld beter om leren gaan met kritiek en beter voor zichzelf op te komen. 'Het hebben van een veilige omgeving is heel belangrijk', vertelt Tellenkamp. 'Laat ze soms maar razen als dat nodig is, er moet een open sfeer ontstaan met genoeg ruimte en geduld. En ik ben bijvoorbeeld altijd telefonisch bereikbaar voor ze. Maar je moet ook altijd bezig zijn met wat erna komt. We gaan pas over op een vervolgtraject als de jongere daar klaar voor is. En wat dan? Hoe lang volg je deelnemers nog? We geven nog een vervolgbegeleiding en in sommige gevallen wordt het traject verlengd met nazorg. Uiteindelijk zijn bijna alle leerlingen aan het werk in de sector of zijn ze doorgestroomd naar een vervolgopleiding.'

Het project is inmiddels al toe aan haar derde lichter. Ook nu het Actieplan stopt gaat het door, zij het in afgeslankte vorm. Omdat het succes duidelijk zichtbaar is, wordt hiervoor geld ter beschikking gesteld uit de re-integratiegelden en daarmee is het een van die projecten die dankzij het Actieplan op de kaart is gezet.

Boone: 'Ons doel was om de jeugdwerkloosheid op 1.000 jongeren te stabiliseren en met het project jongeren een trapje te laten stijgen op de participatieladder. Dat is gelukt. Toch blijven we bescheiden. We kloppen onszelf niet graag op de borst wanneer we dingen bereiken, dat zit heel erg in de Zeeuwse mentaliteit. Maar trots zijn we wel natuurlijk.'



*Leerling van project ViaZorg, Queenie de Koning. Queenie: 'Mensen zeggen nu tegen me: je bent haast in een jaar volwassen geworden. Thuis loopt het nog steeds niet helemaal goed, maar ik sta er wel nu en loop er niet meer voor weg.'*



# CONCLUSIE

De inzet van de 30 arbeidsmarktregio's op het Actieplan Jeugdwerkloosheid in de afgelopen twee jaar heeft succesvolle aanpakken en instrumenten opgeleverd, kennisuitwisseling te weeg gebracht en inspirerende voorbeelden voor de toekomst voortgebracht. In dit boekje zijn de aanpakken en instrumenten uit de Estafette 'succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid' gebundeld. Aan de hand van 30 aansprekende voorbeelden is geïllustreerd hoe alle betrokkenen op regionaal niveau met enthousiasme en gedrevenheid jongeren een kans hebben geboden op de arbeidsmarkt. De basis die is gelegd biedt kansen om in de toekomst jongeren en anderen die moeilijker aan de slag komen verder te helpen.

Het succes van veel instrumenten of aanpakken ligt vooral in het enthousiasme van professionals die bereid zijn buiten hun eigen belang te denken en te handelen. Het gaat niet zozeer om de aansturing, als wel om probleemoplossend vermogen en wederzijds ondernemerschap. De ontwikkelde aanpakken en instrumenten zijn met kleine aanpassingen vaak goed inzetbaar voor andere branches of regio's. De regionale aanpak van de jeugdwerkloosheid en de lessen die zijn getrokken, vragen om een verdere ontwikkeling van een netwerk van instanties dat op maat gesneden ondersteuning biedt aan de jongeren die een duwtje in de rug nodig hebben.

Andere ministeries, regio's en beleidsmakers kunnen hun voordeel doen met hetgeen in de 30 regio's is ontwikkeld om de jeugdwerkloosheid of werkloosheid in het algemeen tegen te gaan. De opgedane kennis en opgebouwde structuren in de regio's zijn goed bruikbaar voor andere beleidsdomeinen en andere doelgroepen. Dit boekje biedt daarvoor praktische aanbevelingen en inspirerende voorbeelden.

De arbeidsmarkt is constant in beweging. Sinds de start van het Actieplan Jeugdwerkloosheid in 2009 hebben de 30 arbeidsmarktregio's met enthousiasme, volharding en passie gewerkt om lopende initiatieven te intensiveren, nieuwe instrumenten en aanpakken te ontwikkelen en innovatieve projecten op te zetten. Hiermee zijn veel jongeren aan het werk geholpen en hebben een kans gekregen.



Tijdens de Estafette 'succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid' zijn de 30 regio's bij elkaar op bezoek geweest en hebben ze ervaringen gedeeld en opbrengsten uitgewisseld. Er is gezocht naar de werkende elementen uit de succesvolle aanpakken en instrumenten in de verschillende regio's. Het resultaat is dit boekje met een beschrijving van deze succesvolle aanpakken binnen het Actieplan Jeugdwerkloosheid: 30 inspirerende voorbeelden met praktische aanbevelingen die ook toepasbaar zijn op andere beleidsterreinen voor nu en in de toekomst.