



Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Opdrachtnemer

Research voor Beleid

Onderzoek

*Samen in actie: Lessen en leerpunten uit
de evaluatie van het Actieplan
Jeugdwerkloosheid*

Startdatum – 1 november 2011

Einddatum – 1 november 2011

Categorie

Wets- en beleidsevaluatie

Samen in actie

Conclusie

Uit de evaluatie volgen een aantal lessen en leerpunten die ook bruikbaar kunnen zijn voor beleidsmakers die werkzaam zijn op andere terreinen. In de hiernavolgende samenvatting wordt hierop ingegaan en wordt een onderscheid gemaakt tussen lessen en leerpunten rondom deze drie vragen: Hoe stimuleer je samenwerking? ; Hoe zet je een werkgeversbenadering op? en Welke kennis en ervaring over aansturing van partijen en informatievoorziening vloeien voort uit het Actieplan Jeugdwerkloosheid? Een kanttekening bij de lessen en leerpunten is dat ze uiteraard beschreven zijn binnen de context van de aanpak van jeugdwerkloosheid en alleen zijn gebaseerd op de ervaringen met het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Het toepassen van de inzichten op een ander beleidsterrein vereist wellicht de nodige aanpassingen. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/6lukf587>



Samen in actie

Lessen en leerpunten uit de evaluatie van het Actieplan Jeugdwerkloosheid

Zoetermeer, 1 november 2011

Projectnummer: B3896

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Research voor Beleid. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Research voor Beleid. Research voor Beleid aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

Lessen en leerpunten Actieplan Jeugdwerkloosheid	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Samenwerking	6
1.3 Werkgeversbenadering	9
1.4 Procesmatige kennis en ervaring	10

Lessen en leerpunten Actieplan Jeugdwerkloosheid

1.1 Achtergrond

In mei 2009 is het Landelijk Actieplan Jeugdwerkloosheid opgesteld. Het Actieplan is een van de tijdelijke maatregelen die het vorige kabinet begin 2009 heeft genomen om de gevolgen van de economische crisis op te vangen. In 2011 loopt de impuls van het Actieplan Jeugdwerkloosheid af. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft Research voor Beleid opdracht gegeven het Actieplan te evalueren. Uit de evaluatie¹ volgen een aantal lessen en leerpunten die ook bruikbaar kunnen zijn voor beleidsmakers die werkzaam zijn op andere terreinen. In de hiernavolgende samenvatting gaan we daar op in en maken we onderscheid tussen lessen en leerpunten rondom deze drie vragen:

1. Hoe stimuleer je samenwerking?
2. Hoe zet je een werkgeversbenadering op?
3. Welke kennis en ervaring over aansturing van partijen en informatievoorziening vloeien voort uit het Actieplan Jeugdwerkloosheid?

Een kanttekening bij de lessen en leerpunten is dat ze uiteraard beschreven zijn binnen de context van de aanpak van jeugdwerkloosheid en alleen zijn gebaseerd op de ervaringen met het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Het toepassen van de inzichten op een ander beleids-terrein vereist wellicht de nodige aanpassingen.

Voordat we ingaan op de lessen en leerpunten, vat het onderstaande kader de belangrijkste kenmerken van het Actieplan samen.

Belangrijkste kenmerken van het Actieplan Jeugdwerkloosheid

Kenmerkend voor het Actieplan is:

- Snel en doelgericht handelen. Er is geen sprake van wet- en regelgeving, maar van een plan met concrete maatregelen.
- Een gezamenlijke aanpak die een appèl doet op alle partijen die de jeugdwerkloosheid positief kunnen beïnvloeden.
- Samenwerking tussen landelijke, sectorale en regionale partijen.
- Intensieve interdepartementale samenwerking.
- Gebruikmaken van dertig arbeidsmarktregio's voor de uitvoering van een groot deel van de maatregelen.
- Geen gedetailleerde voorschriften voor de uitvoering van het Actieplan, maar relatief veel beleidsvrijheid voor uitvoerende partijen.

¹ Suzanne Bouma, Sonja van der Kemp, Martine van Ommeren en Lennart de Ruig, *Samen in actie. Evaluatie Actieplan Jeugdwerkloosheid*, Research voor Beleid in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Zoetermeer 2011.

1.2 Samenwerking

Het Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft geleid tot waardevolle samenwerkingsverbanden op landelijk niveau, op regionaal en lokaal niveau en binnen de keten arbeidsmarkt, onderwijs en zorg. Hieronder gaan we in op het stimuleren van regionale samenwerking (par. 1.2.1), landelijke samenwerking (par. 1.2.2) en ketenaansluiting (par. 1.2.3).

1.2.1 Regionale samenwerking

Kenmerkend voor het Actieplan Jeugdwerkloosheid is intensieve samenwerking tussen landelijke partijen (waaronder de Rijksoverheid) en regio's en tussen partijen in de regio onderling. Belangrijke partijen zijn in elk geval: de Rijksoverheid en gemeenten, UWV Werkbedrijf, sectororganisaties, Colo en onderwijsinstellingen. Uit de evaluatie blijkt dat samenwerking tussen partijen in de regio niet vanzelf tot stand komt. Het Actieplan Jeugdwerkloosheid leert dat er een aantal voorwaarden zijn voor succesvolle samenwerking. Het onderstaande kader beschrijft deze voorwaarden.

Voorwaarden voor samenwerking tussen partijen in de regio bij nieuw beleid

- De partijen hebben een duidelijk samenwerkingsthema;
- De partijen delen een gevoel voor urgentie op dit thema;
- Er is een maatschappelijk belang bij succesvolle afstemming of samenwerking in de regio;
- Er is bestuurlijk draagvlak (te creëren) voor samenwerking op dit thema;
- Er is één regionale partij die 'regisseur' is van het verloop van de samenwerking;
- Regionaal organiserend vermogen heeft ook een steun in de rug nodig. Bijvoorbeeld financieel door het beschikbaar stellen van regionale middelen en procesmatig door de inzet van regioaccountmanagers.

Wanneer de overheid in de toekomst vaker (arbeidsmarkt)beleid wil uitzetten in de regio's, is het behoud van de nu gevormde of verder ontwikkelde regionale structuren cruciaal. Uit de evaluatie blijkt dat ook daarbij een aantal activiteiten op regionaal niveau van belang is.

Activiteiten om regionale structuren te behouden en intensiveren (regionaal niveau)

- *Formuleren samenwerkingsthema.* Regionale samenwerkingsverbanden hebben een concreet, actiegericht thema nodig. De invoering van de Wet Werken naar Vermogen kan in de toekomst een mogelijk samenwerkingsthema vormen, maar ook andere thema's (zoals werkloosheid onder 50+-ers) kunnen in de regio de aandacht krijgen.
- *Bestuurlijk commitment.* Om de regionale samenwerking te bestendigen is bestuurlijk commitment essentieel. Dit vormt een grote uitdaging: ook bij de start van het Actieplan Jeugdwerkloosheid in de zomer van 2009 lukte het niet overal om direct bestuurlijk commitment te organiseren, ondanks de gevoelde urgentie van het Actieplan. Nu deze urgentie is weggefallen, moet de beslissing om te bestendigen op andere gronden worden gemaakt. Dit kan door de bestuurders zo concreet en feitelijk mogelijk aan te tonen dat de samenwerking resultaat oplevert en goede kansen biedt voor de nabije toekomst.
- *Regelmatig contact:* om de regionale samenwerking krachtig voort te zetten, is het nodig dat de regionale partijen elkaar op regelmatige basis blijven ontmoeten, waarbij

knelpunten op de regionale arbeidsmarkt (ouderen, specifieke probleemgroepen) de agenda kunnen bepalen. Om actieve deelname van alle betrokkenen te realiseren is het wel van belang dat de partners gezamenlijk de agenda bepalen.

- *Blijvende inzet van een regisseur*: in veel regio's was de projectleider (bestuurlijk of ambtelijk) de verbindende kracht voor samenwerking. Om de samenwerkingsstructuren in stand te houden is het een belangrijke voorwaarde dat één organisatie de kar blijft trekken. Deze regisseur kan het netwerk vitaal houden door de gezamenlijke agenda te beheren en onder de aandacht te houden.

Het continueren van de regionale structuren vraagt tevens een inspanning van de Rijksoverheid. Hoewel de regionale samenwerkingspartners de kar kunnen trekken – dit hebben zij tijdens de looptijd van het Actieplan bewezen – maakt het Rijk deze regionale samenwerking mogelijk. Zonder de facilitering (sturing, financiële ondersteuning en monitoring) vanuit de Rijksoverheid vervliegt de regionale samenwerking in de meeste gevallen, zo blijkt uit de geschiedenis van het regionale arbeidsmarktbeleid.

Concreet kan de Rijksoverheid de regio's met de volgende activiteiten faciliteren.

Activiteiten om regionale structuren te behouden en intensiveren (landelijk niveau)

- *Urgentie benoemen*: Het benoemen van het belang van het continueren van de regionale aanpak. Wanneer de Rijksoverheid een bepaald thema hoog op de agenda plaatst (bijvoorbeeld werkgeversbenadering), maakt dit het gemakkelijker regionaal bestuurlijk draagvlak te creëren voor het continueren van de huidige processen.
- *De regio centraal in toekomstig beleid*: toekomstig arbeidsmarktbeleid kan de rol van de regio expliciet benoemen. Door de regio als entiteit in arbeidsmarktbeleid een structurele rol te geven en daarmee structurele taken te geven, krijgen de regionale structuren de kans zich verder te bewijzen.
- *Een regionale component in financieringsstructuren*: regionale samenwerking rond arbeidsmarktzaken is erg complex door verschillen in financiering, wet- en regelgeving en de schaal van het beleid waar de betrokken partijen mee te maken hebben. Veel deelnemende partijen (gemeentes, UWV, mbo-instellingen) worden op hun eigen resultaten afgerekend. Dit staat soms een soepele samenwerking in de weg. Het ontschotten van de budgetten of het belonen van regionale resultaten, zoals tijdens de uitvoering van het Actieplan gebeurde, kan de partijen blijvend stimuleren over de eigen schotten heen te kijken.
- *Ondersteunen van regionale processen*: Vaste aanspreekpunten bij het Rijk, die op hoofdlijnen kennis hebben van en bekend zijn met de regionale arbeidsmarkt en netwerken van arbeidsmarktpartijen, kunnen zeer behulpzaam zijn. Zij kunnen meedenken met de regio over de wijze waarop landelijk beleid kan landen in de regionale/lokale uitvoering.

1.2.2 Landelijke samenwerking

Landelijke samenwerking

Het Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft laten zien dat gerichte samenwerking tussen departementen en landelijke partijen rond een concreet thema (jongeren, jeugdwerkloosheid) een positieve uitwerking heeft op de afstemming van beleidsactiviteiten. Deze werden inhoudelijk meer op elkaar afgestemd, voornamelijk omdat er een gedeeld 'dossier' was in de vorm van aanpak van jeugdwerkloosheid.

Samenwerking tussen de ministeries van SZW, VWS en OCW heeft een positieve doorwerking (gehad) op blijvende regionale samenwerking en samenwerking tussen landelijke actoren. Concreet kunnen landelijke partijen de volgende acties opnemen in de reguliere werkprocessen, om samenwerking (landelijk én regionaal) te bevorderen.

Bevorderen van samenwerking tussen landelijke partijen

- *Formuleren gezamenlijk doel.* Landelijke partijen kunnen bijdragen aan het formuleren van een 'samenwerkingsdoel' rond één of meer thema's die andere (regionale) partijen kunnen oppakken.
- *Gemeenschappelijke agenda.* Het formuleren van een gemeenschappelijke lange termijn agenda door de verschillende departementen en landelijke actoren en het benoemen van wederzijdse verantwoordelijkheden hierin. Dit hoeft geen uitgebreide agenda te zijn: vooral taken die functioneel zijn voor het stimuleren en faciliteren van samenwerking op een lager niveau kunnen hierin opgenomen worden.
- *Regiefunctie voor landelijke samenwerking.* Het toewijzen van de regierol voor de samenwerking aan één van de landelijke partijen (bijvoorbeeld het ministerie van SZW) die ook uitdrukkelijk de taak krijgt alle actoren aan te spreken op en te houden aan de gemaakte afspraken.
- *Formeer een landelijke stuurgroep* waarin alle relevante partijen zitting hebben.
- *Kennisverspreiding.* Producten van samenwerking tussen actoren, zowel uit het verleden als toekomstig te ontwikkelen producten, goed verspreiden onder relevante landelijke en regionale partijen, om hiermee de samenwerking zichtbaar te houden.
- *Beschikbaar stellen van middelen.* Regionaal organiserend vermogen heeft een financiële steun in de rug nodig. De regionale samenwerkingsstructuren die zijn opgebouwd met het Actieplan Jeugdwerkloosheid kunnen met relatief geringe inspanning tegen weinig middelen behouden blijven. Voor individuele gemeenten zal de keuze voor het al dan niet borgen van samenwerking echter sterk afhangen van de vraag of het behouden ervan een besparing is. De verwachting is daardoor dat het continueren van de samenwerkingsstructuren niet (volledig) uit de reguliere middelen van de betrokken samenwerkingspartners bekostigd kan worden. Samenwerking heeft (apart) geld nodig, los van de andere geldstromen. Dat blijkt ook uit de vele studies die er sinds 2000 zijn verricht naar regionale samenwerking.
- *Aansturing en monitoring van regionale samenwerking.* Het blijft belangrijk de regio's te volgen in het verloop van de samenwerking, regio's te faciliteren bij knelpunten en goede praktijken onderling uit te wisselen. Een (beperkte) landelijke inzet op het faciliteren van samenwerking, het aansturen van de regio's en het monitoren van de voortgang zal daarom noodzakelijk blijven.

1.2.3 Ketenaansluiting

Het Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft, landelijk en in de regio, bijgedragen aan een betere aansluiting in de keten zorg-onderwijs-arbeidsmarkt, vooral voor specifieke groepen zoals kwetsbare jongeren. Er zijn stappen gezet in het slim delen van gegevens tussen verschillende instanties. Een goede samenwerking in de keten resulteert bijvoorbeeld in een goede diagnose en een snelle plaatsing op een passend traject, waarmee ook een betere, effectievere inzet van middelen gerealiseerd kan worden.

Een structureel ketenoverleg op regionaal niveau kan helpen deze contacten te borgen. Deze ketensamenwerking kan 'klein' zijn en kan zich (aan de hand van casuïstiek) richten op een afgebakend onderwerp. Huidige overleggen waarin de ondersteuningsbehoefte van jongeren centraal staat kunnen aangewend worden voor een bredere doelgroep. Als organisaties in de keten zorg-onderwijs-arbeidsmarkt elkaar beter weten te vinden, kan dit bijvoorbeeld ook positief doorwerken voor een betere arbeidsmarkttoeleiding van mensen met psychische of lichamelijke arbeidsbeperking doordat vaker en sneller een passend traject gevonden wordt.

1.3 Werkgeversbenadering

Binnen het Actieplan Jeugdwerkloosheid is veel ervaring opgedaan met het vraaggericht benaderen van werkgevers, verbetering van integrale werkgeversdienstverlening en het matchen van vraag en aanbod op regionaal niveau. Het Actieplan heeft daarmee inzicht opgeleverd in elementen van regionale werkgeversbenadering die elementair zijn voor een succesvolle aanpak.

Voor het behouden van de relatie met werkgevers is het essentieel de volgende aspecten van de werkgeversbenadering in te zetten.

Basisvoorwaarden voor regionale werkgeversbenadering

- *Gedegen arbeidsmarktinformatie.* Binnen het Actieplan is veel ervaring opgedaan met het ontsluiten van arbeidsmarktinformatie, met name om een beeld te krijgen van de vraagzijde van de arbeidsmarkt. De regionale arbeidsmarktinformatie van Colo en UWV maakt bijvoorbeeld inzichtelijk in welke sectoren nu en in de toekomst vraag naar personeel is te verwachten. Dit is voor regio's belangrijke kennis om de regionale werkgeversbenadering op af te stemmen.
- *Netwerkstructuren:* Diverse regio's hebben contactstructuren opgezet waarbij (overheids)partijen werkgevers ontmoeten. Denk hierbij aan platformen of 'denktanks' waarin werkgevers samen met regionale partners nadenken over en werken aan effectief arbeidsmarktbeleid. Het behouden van deze structuren is belangrijk om voeling te houden met wat leeft onder werkgevers.
- *Regionale overlegstructuur.* De huidige overlegstructuur is in de meeste regio's hands-on en praktijkgericht. Het behouden van deze samenwerkingsstructuur is daarom aan te bevelen om de werkgeversbenadering handen en voeten te geven.
- *Behouden van regionale aanspreekpunten.* De bestaande regionale werkgeversservicepunten, sectorpunten en/of andere regionale 'kanalen' die zijn ingericht voor werkgeverscontacten kunnen behouden worden voor contacten met werkgevers.
- *Eén regionaal aanspreekpunt.* Uit eerder onderzoek blijkt dat werkgevers hechten aan een aantal basisvoorwaarden voor goed contact. Ten eerste: goede (telefonische) toe-

gankelijkheid van de dienstverlener. Ten tweede: vaste contactpersonen waarmee persoonlijk contact kan worden onderhouden en, ten derde: interesse van de dienstverlener voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

- *Sectorpunten*: Voor goede matching in de regio is branche- en sectorgerichte samenwerking heel waardevol gebleken. Een manier om dit vorm te geven is via regionale sectorpunten. Hier kan een goede en snelle match van vraag en aanbod plaatsvinden, doordat er snel goede kennis wordt opgebouwd over welke kwalificaties nodig zijn en waar de vraag in een sector ligt. Het vertrouwen van werkgevers neemt hierdoor toe, en daardoor de mogelijkheden mensen te plaatsen in een sector.
- *Opbouwen van duurzame relaties met werkgevers*. In een aantal regio's is de aard van het contact veranderd. De relaties met werkgevers zijn in deze regio's duurzamer geworden, en er is vaker sprake van tweerichtingsverkeer. In het benaderen van werkgevers heeft in een deze regio's een paradigmawisseling plaatsgevonden. Voor een adequate werkgeversbenadering is het van belang werkgevers niet meer als speler op afstand te zien, maar hen aan de onderhandelingsafel aan te laten schuiven en te laten delen in de verantwoordelijkheid over de aanpak van jeugdwerkloosheid of een ander arbeidsmarktthema. De ervaring die is opgedaan met het werven van arbeidsplaatsen vanuit deze invalshoek van partnerschap en gelijkwaardige samenwerking, kan in de toekomst van grote waarde zijn bij het werven van arbeidsplaatsen voor andere groepen en beleidsterreinen.

1.4 Procesmatige kennis en ervaring

Binnen het Actieplan Jeugdwerkloosheid is ook ervaring opgebouwd met het aansturen van partijen en praktische kennis en ervaring met instrumenten en projecten. Hieronder gaat we eerst in op het sturingsmodel (par. 1.4.1) en daarna op kennis en ervaring met instrumenten (par. 1.4.2).

1.4.1 Sturingsmodel

Het Actieplan Jeugdwerkloosheid heeft voor de landelijke overheid bijna gefungeerd als de ideale testcase om te oefenen met het aansturen van partners. Het Actieplan bood vanaf het eerste begin expliciet veel ruimte voor de regio en de professional. In de aansturing verschoof hierbij de rol van de Rijksoverheid naar een faciliterende en stimulerende rol. De kennis over hoe deze rol ingevuld kan worden, kan in de toekomst van grote waarde zijn bij het effectief insteken van de aansturing van regionale en lokale uitvoerders van beleid dat landelijk gecoördineerd wordt. Uit de evaluatie komen de volgende lessen en leerpunten.

Intensieve samenwerking

Het Actieplan leert dat intensieve samenwerking tussen de Rijksoverheid en andere partijen nodig is om een complex probleem zoals jeugdwerkloosheid op te lossen. Belangrijk daarbij is dat alle partijen op hun eigen expertise worden aangesproken en op de wederzijdse afhankelijkheid bij het oplossen van het probleem. Ook van belang is het benoemen van een overkoepelende, urgente ambitie. Het Actieplan leert verder dat partijen waarmee wordt samengewerkt wel over zelfsturend vermogen moeten beschikken, dat wil zeggen realiteitszin, betrokkenheid, medezeggenschap en beslisvaardigheid. Wanneer dat ontbreekt, ligt het meer voor de hand om via prestatieprikkels te sturen.

Denken vanuit een overkoepelend probleem

Regionale samenwerking kwam tot voor kort vaak niet van de grond omdat arbeidsmarktpartijen denken vanuit hun eigen belangen. Oorzaken daarvan zijn onder andere: 1) verschillen in financieringsregimes, 2) toenemende druk voor partijen om (eigen) resultaten te halen en 3) verschillen in kaders en wet- en regelgeving. Kenmerkend voor het Actieplan is dat het probleem (jeugdwerkloosheid) centraal stond. Het centraal stellen van jongeren als consequentie heeft dat men inspanningen moet coördineren om alle arbeidsmarkttransities voor jongeren soepel te kunnen laten verlopen. Dit dwingt partijen om hun eigen belangen opzij te zetten.

Interactie tussen beleid en uitvoering

Kenmerkend voor het Actieplan Jeugdwerkloosheid is de grote rol voor uitvoerende instanties. Uitvoerders krijgen veel ruimte bij de concrete invulling van de maatregelen, bijvoorbeeld bij het opstellen van regionale actieplannen. Uit de evaluatie blijkt dat veel betrokkenen dit als een belangrijk werkzaam mechanisme beschouwen. Het samengaan van beleid en uitvoering resulteerde in een grotere betrokkenheid van partijen, betere afstemming en daardoor in haalbare interventies, vindt men. Om de afstemming tussen beleid en uitvoering een succes te laten zijn, is het belangrijk om heldere procesafspraken te maken en vast te leggen. Ook is het goed om op Rijksniveau een projectorganisatie en een ambtelijk team in te richten die zich bezighouden met de contacten met partijen in het veld.

Maatwerk in de regio

Door uitvoerende partijen zoals regio's vrijheid te geven bij de besteding van middelen en alleen de kaders aan te geven, heeft het Actieplan maatwerk mogelijk gemaakt en innovatie gestimuleerd. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is wel een zekere mate van overeenstemming tussen de ontvanger van de middelen (regio als geheel, individuele gemeente, andere partij?) en de uitvoerder van de middelen (regio als geheel, individuele gemeente, andere partij?)

Om te bepalen welke vorm van sturing geschikt is in welke context, kan gebruik gemaakt worden van het onderstaande model uit de bestuurskunde.

Figuur 0.1 Contextvariabelen en sturing: welk sturingsmodel is geschikt?

		Belangen In hoeverre komen de belangen van de sturende actor overeen met die van de uitvoerende actor(er)?	
		De belangen komen in hoge mate overeen (belangenhomogeniteit)	De belangen komen nauwelijks overeen (belangenheterogeniteit)
Problematiek Hoe complex is de problematiek die aangepakt moet worden?	lage complexiteit	Bureaucratie Sturing via regels	Managerisme Sturing via prestatieprikkels
	Hoge complexiteit	Professionalisme Sturing via objectieve standaardisering	Hybride sturing Combinatie van de drie sturingsvormen

Bron: Bosselaar et al. (2007), *Werk de WWB?*

Het model laat zien dat als de belangen van de centrale en de uitvoerende actor in een beleidsveld goed overeenkomen (lage belangenheterogeniteit) en de probleemcomplexiteit beperkt is, de sturing door een centrale actor kan plaatsvinden. De centrale actor kan regels stellen waaraan de uitvoerende actor moet voldoen. Dit kan als een bureaucratische verhouding worden omschreven.

Als de belangenheterogeniteit groot is, moet de uitvoerder worden geprikkeld om in overeenstemming met de bedoelingen van de centrale actor te handelen. Dit kan worden gedaan door als centrale actor voor de uitvoerende instantie een prestatie te definiëren en aan het behalen ervan een beloning te verbinden. Sturing via een dergelijke prikkel vereist een beperkte probleemcomplexiteit, omdat anders niet duidelijk is wanneer de beoogde prestatie is behaald en de beloning kan worden verkregen.

Bij een hoge probleemcomplexiteit is de centrale actor niet in staat regels te stellen, omdat elke casus in de uitvoering een eigen benadering nodig heeft. Als de probleemcomplexiteit gepaard gaat met een gedeelde doelstelling van de centrale actor en de uitvoerder, is een prestatieprikkel geen voor de hand liggende vorm van sturing. In deze gevallen staat de bereiking van het (gedeelde) doel immers voorop. Sturing gebeurt daarom uiteindelijk op basis van het vertrouwen van de centrale actor in de erkende en bewezen kennis en werkwijze van de uitvoerenden, de professionals.

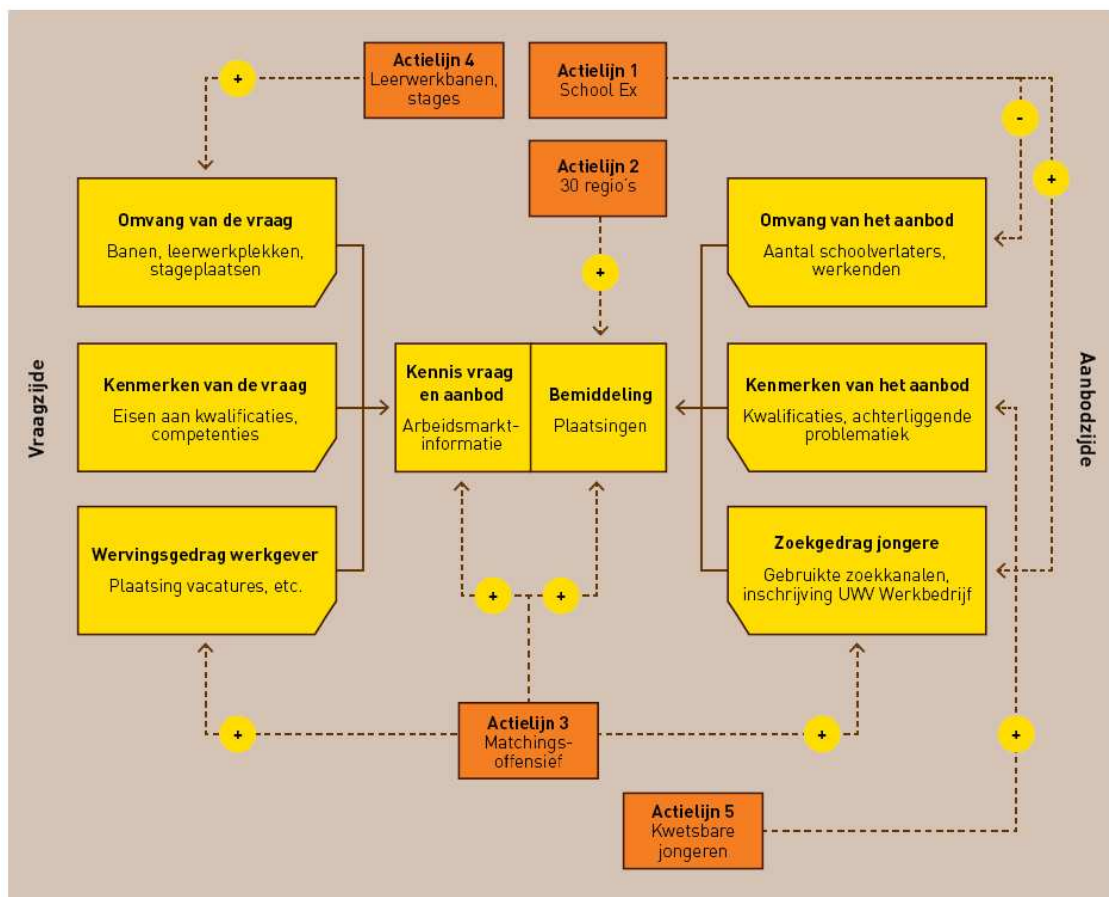
Als zowel de probleemcomplexiteit als de belangenheterogeniteit hoog zijn, liggen hybride sturingsvormen voor de hand. Eén van de concepten uit de bestuurskunde die hier aan raakt, is 'interactieve beleidsvorming'. Sturing richt zich dan op de structurering en

procedurering van de relaties en de communicatie tussen organisaties in een beleidssector. Dit vanuit de veronderstelling dat partijen tot elkaar veroordeeld zijn bij de aanpak van complexe maatschappelijke problemen, bijvoorbeeld ten aanzien van leefbaarheid en veiligheid. Sturing richt zich dan op het creëren van een bepaalde, gemeenschappelijke beleidspraktijk.

1.4.2 Kennis van instrumenten

Het Actieplan bestond uit een pakket van interventies die op een samenhangende wijze inspelen op vraag, aanbod, bemiddeling en informatie daarover. Die samenhang is ook voor toekomstig arbeidsmarktbeleid van belang, omdat dan een ketenaanpak kan ontstaan van scholing, zorg en arbeidsmarkt. In de onderstaande figuur schetsen we de theoretische samenhang.

Figuur 0.2 Samenhang Actielijnen en (theoretische) invloed op vraag, aanbod en bemiddeling



Bron: Research voor Beleid, Samen in Actie, 2011.

De vijf Actielijnen bevatten Acties waarin zowel de aanbodzijde (de jongere, het onderwijs), de vraagzijde (de werkgever) als de match tussen vraag en aanbod centraal staan. De Ac-

tielijn School Ex speelt in op de omvang van het aanbod (omdat jongeren langer doorleren, neemt het aanbod af), op de kwalificaties van het aanbod en op het zoekgedrag van jongeren (doordat jongeren worden doorverwezen naar het Werkplein). Ook de Actielijn Kwetsbare jongeren speelt in op de aanbodzijde, omdat achterliggende problematiek van jongeren wordt aangepakt. De Actielijn Stage en leerbanenoffensief speelt specifiek in op de omvang van de vraagzijde doordat er enerzijds leerbanen en stageplaatsen voor jongeren worden behouden en anderzijds additionele leerbanen en stageplaatsen worden gecreëerd.

De Actielijnen regioconvenanten en het Matchingsoffensief zijn vooral gericht op de aansluiting tussen vraag en aanbod. De Actielijnen moet de informatie over vraag en aanbod vergroten en bemiddeling stimuleren. De Actielijn Matchingsoffensief moet daarbij ook inspelen op het zoekgedrag van de jongere en het wervingsgedrag van de werkgever.

Het Actieplan heeft bij een groot aantal stakeholders ook veel kennis en ervaring opgeleverd over specifieke methodieken, interventies en aanpakken. Door de vrijheid van partijen bij het ontwikkelen en uitvoeren van interventies, bestaat het risico dat kennis in de toekomst verloren gaat. Een goede kennisuitwisseling is dan ook van groot belang. Dit is vormgegeven, door het beschrijven van goede voorbeelden van instrumenten (o.a. voor kwetsbare jongeren) en door de Estafette Jeugdwerkloosheid, waarbij projectleiders kennis konden maken met succesvolle aanpakken en goed werkende instrumenten van een andere regio. De kennis over wat werkt, voor welke doelgroepen en waarom is gebundeld in de rapportage over deze Estafette¹ en een boekje² gebaseerd op deze rapportage en daarmee breed beschikbaar gemaakt. Deze publicaties zijn samen met de Evaluatie Actieplan jeugdwerkloosheid te vinden op www.rijksoverheid.nl/szw. Bij toekomstig beleid kunnen gemeenten of regio's hiermee kennis opdoen over werkwijzen die grote kans van slagen hebben. Daarmee kan een kwalitatief goede uitvoering van toekomstig beleid bevorderd worden.

¹ *Estafette succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid: vind de Kardemom*, Radar Advies 2011

² *Estafette 'Succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid': praktische aanbevelingen uit de 30 arbeidsmarktregio's*, BKB en Radar Advies 2011

Research voor Beleid
Bredewater 26
Postbus 602
2700 MG ZOETERMEER
tel: 079 3 222 222
fax: 079 3 222 212
e-mail: info@research.nl
www.research.nl