

## **Regionale samenwerking in goede banen**

**Arbeidstoeleiding van jongeren uit het vso, pro en mbo1. Ervaringen uit de samenwerkingspraktijk**

## Colofon

Titel	Regionale samenwerking in goede banen. Arbeidstoeleiding van jongeren uit het vso, pro en mbo1. Ervaringen uit de samenwerkingspraktijk.
Auteurs	Hester Smulders, Eva Voncken en Anneke Westerhuis
Datum	Oktober 2013
Projectnummer	30273.01 / ecbo.13-189

Expertisecentrum Beroepsonderwijs  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
T 073 687 25 00  
[www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)



© ecbo 2013

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>7</b>
1.1	Doel van deze publicatie .....	7
1.2	Leeswijzer .....	8
<b>2</b>	<b>Wat maakt arbeidstoeleiding succesvol? .....</b>	<b>9</b>
2.1	Inleiding .....	9
2.2	De basiselementen van een succesvolle aanpak .....	9
<b>3</b>	<b>Wat maakt samenwerking succesvol? .....</b>	<b>15</b>
3.1	Inleiding .....	15
3.2	De basiselementen voor succesvolle samenwerking .....	15
<b>4</b>	<b>Regionale initiatieven: zes portretten .....</b>	<b>21</b>
4.1	Inleiding .....	21
4.2	Een korte beschrijving van de zes portretten .....	21
4.3	Verschillen tussen de netwerken .....	21
<b>5</b>	<b>Rijnmond NetWERKT .....</b>	<b>25</b>
5.1	Aanleiding en ontstaansgeschiedenis .....	25
5.2	Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven .....	26
5.3	Doel en doelgroep .....	26
5.4	Organisatie en verantwoordelijkheden .....	27
5.5	Visie en werkwijze .....	28
5.6	Bekostiging .....	28
5.7	Monitoring en realisatie .....	28
5.8	Bevorderende factoren .....	29
5.9	Belemmerende factoren .....	29
5.10	Toekomst/ontwikkelperspectief .....	29
<b>6</b>	<b>De Zeeuwse Stichting Maatwerk .....</b>	<b>31</b>
6.1	Aanleiding en ontstaansgeschiedenis .....	31
6.2	Kenmerken van de regio en aanpalende voorzieningen .....	31
6.3	Doel en doelgroep .....	31
6.4	Organisatie en verantwoordelijkheden .....	32
6.5	Visie en werkwijze .....	33
6.6	Bekostiging .....	33
6.7	Monitoring en realisatie .....	34
6.8	Bevorderende factoren .....	34

6.9	Belemmerende factoren .....	34
6.10	Toekomst/ontwikkelperspectief .....	35
<b>7</b>	<b>Regio-initiatief Groningen .....</b>	<b>37</b>
7.1	Aanleiding en ontstaansgeschiedenis .....	37
7.2	Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven .....	38
7.3	Doel en doelgroep .....	38
7.4	Organisatie en verantwoordelijkheden .....	39
7.5	Visie en werkwijze .....	39
7.6	Bekostiging .....	40
7.7	Monitoring en realisatie.....	41
7.8	Bevorderende factoren.....	41
7.9	Belemmerende factoren .....	41
7.10	Toekomst/ontwikkelperspectief .....	42
<b>8</b>	<b>Wajong Netwerk Noord-Kennemerland .....</b>	<b>43</b>
8.1	Aanleiding en ontstaansgeschiedenis .....	43
8.2	Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven .....	43
8.3	Doel en doelgroep .....	44
8.4	Organisatie en verantwoordelijkheden .....	44
8.5	Visie en werkwijze .....	45
8.6	Bekostiging .....	45
8.7	Monitoring en realisatie.....	46
8.8	Bevorderende factoren.....	46
8.9	Belemmerende factoren .....	46
8.10	Toekomst/ontwikkelperspectief .....	47
<b>9</b>	<b>Regio Rivierenland.....</b>	<b>49</b>
9.1	Aanleiding en ontstaansgeschiedenis .....	49
9.2	Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven .....	49
9.3	Doel en doelgroep .....	50
9.4	Organisatie en verantwoordelijkheden .....	50
9.5	Visie en werkwijze .....	51
9.6	Bekostiging .....	51
9.7	Monitoring en realisatie.....	52
9.8	Bevorderende factoren.....	52
9.9	Belemmerende factoren .....	52
9.10	Toekomst/ontwikkelperspectief .....	53

<b>10 Het 1000-jongerenplan, regio IJssel-Vecht .....</b>	<b>55</b>
10.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis .....	55
10.2 Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven .....	55
10.3 Doel en doelgroep .....	55
10.4 Organisatie en verantwoordelijkheden .....	56
10.5 Visie en werkwijze .....	57
10.6 Bekostiging .....	57
10.7 Monitoring en realisatie .....	57
10.8 Bevorderende factoren .....	58
10.9 Belemmerende factoren .....	58
10.10 Toekomst/ontwikkelperspectief .....	59
<b>11 Tot slot .....</b>	<b>61</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Doel van deze publicatie

Het kabinet streeft ernaar zoveel mogelijk mensen optimaal te laten participeren in de samenleving, zo ook op de arbeidsmarkt. Jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso), praktijkonderwijs (pro) en middelbaar beroepsonderwijs 1 (mbo1) ondervinden echter uiteenlopende belemmeringen bij het verkrijgen van een baan. Voor deze jongeren is een integrale benadering en een soepele overgang van school naar werk van groot belang. Velen van hen kunnen wel werken. Ze hebben echter extra ondersteuning nodig om een plek op de arbeidsmarkt te verkrijgen en te behouden.

Op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), deed het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) in samenwerking met Bureau Turf onderzoek naar het functioneren van bestaande structurele regionale netwerken waarin een aantal partijen nauw samenwerkt om jongeren vanuit het voortgezet speciaal onderwijs vso, pro en mbo1 naar een baan te begeleiden. Het doel van het onderzoek is zes goede voorbeelden te inventariseren en verdiepend te beschrijven. Daarnaast willen we onderzoeken welke ondersteuning in de regio's gewenst is, zodat er structurele regionale samenwerking en netwerken ontstaan waarmee voor de jongeren uit pro, vso en mbo1 een doorgaande lijn van onderwijs naar arbeid wordt neergezet zodat niemand tussen wal en schip valt. In een separate rapportage aan het ministerie van OCW zijn een aantal aanbevelingen gedaan hoe de samenwerking in de regio ondersteund kan worden.

Gedurende het onderzoek bleek in de regio's grote behoefte te bestaan aan kennis over 'hoe jongeren naar werk te leiden' en 'hoe bestendige samenwerking te bewerkstelligen in de regio'. In deze publicatie brachten we de onderzoekbevindingen samen die helpen deze vragen te beantwoorden. Deze resultaten zijn ook bedoeld voor actoren en regionale partijen die arbeidstoeleiding en de samenwerking in de regio willen verbeteren. Achtereenvolgens beschrijven we de elementen van een succesvolle aanpak van arbeidstoeleiding en de succeselementen van samenwerking in de regio. Ook maakten we portretten van zes regio's waarin wordt beschreven hoe in deze regio's verschillende partijen samenwerken om arbeidstoeleiding van deze groep jongeren te realiseren.

De inhoud van deze publicatie kwam tot stand met inbreng van vele personen die bij arbeidstoeleiding en samenwerking in de regio zijn betrokken. Sleutelpersonen op landelijke en intermediair niveau deelden hun ervaringen over de bestanddelen van een goede methodiek voor arbeidstoeleiding. Ook gaven zij aan wat samenwerking tussen regionale partijen succesvol maakt en wat goede voorbeelden van bestaande, structurele, regionale netwerken zijn. De regionale initiatieven – die door de sleutelpersonen zijn aangedragen en waaruit in overleg zes zijn geselecteerd – zijn vervolgens op een aantal thema's beschreven en beschouwd op hun functie ten opzichte van arbeidstoeleiding. In drie regiotafels, panelbijeenkomsten gehouden in verschillende delen van het land, zijn de bevindingen verder aangevuld, genuanceerd en geduid. In totaal waren 68 personen bij dit onderzoek betrokken.

Het onderzoek is begeleid door een klankbordgroep met vertegenwoordigers van de ministeries van OCW, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Veiligheid en Justitie. Ook hun inbreng willen we graag tot de actieve en betrokken inbreng rekenen die we van onze gesprekspartners in dit onderzoek mochten ontvangen.

Naast voorliggende publicatie, die is bedoeld voor samenwerkende partijen in regionale netwerken, heeft het onderzoek nog een aantal andere documenten opgeleverd. Allereerst verwijzen we naar het advies dat is opgesteld voor het ministerie van OCW, waarin aanbevelingen zijn geformuleerd voor de regionale partijen, de lokale en centrale overheid, over wat nodig is om arbeidstoeleiding van jongeren in de regio te stimuleren en te ondersteunen. Daarnaast een overzicht van de literatuur over de thema's die in dit onderzoek centraal staan. Ook is een document beschikbaar waarin de onderzoeksmethodiek is verantwoord. Deze documenten zullen op de website van het Ministerie van OCW worden geplaatst.

## **1.2 Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk beschrijven we de succesvolle elementen van methodieken in arbeidstoeleiding. In hoofdstuk 3 werken we uit wat basiselementen zijn van een bestendige samenwerking. Daarna gaan we verder in op de zes regionale voorbeelden van samenwerking. De netwerken die in dit onderzoek zijn onderzocht, zijn divers en verschillen op een aantal aspecten.<sup>1</sup>

Hoofdstuk 4 geeft een beknopte samenvatting van de verschillende initiatieven. Daarna volgt een overzichtelijke zoekwijzer. Aan de hand van deze zoekwijzer kan de lezer een gerichte keuze maken in welk portret hij zich nader wil verdiepen. In de hoofdstukken daarna, hoofdstuk 5 tot en met 10, presenteren we achtereenvolgens de zes regioportretten. Daarin beschrijven we hoe in deze regio's aan de arbeidstoeleiding van jongeren uit het pro, vso en mbo1 wordt gewerkt.

Hoofdstuk 11 bevat de slotbeschouwing. Daarin zijn ook de aanbevelingen van de onderzoekers verwerkt waarmee het onderzoeksproject is afgesloten. Deze aanbevelingen zijn niet alleen bedoeld voor de regionale partijen zelf, maar ook voor de lokale en landelijke overheid.

---

<sup>1</sup> We gebruiken niet de term 'samenwerkingsverbanden' omdat die term in de ontwikkeling van passend onderwijs een eigen invulling heeft gekregen: 'samenwerkingsverbanden passend onderwijs'.



## 2 Wat maakt arbeidstoeleiding succesvol?

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we succesvolle elementen van arbeidstoeleiding voor jongeren vanuit het vso, pro en mbo1. Onder 'arbeidstoeleiding' worden in de praktijk uiteenlopende zaken verstaan, variërend van het voorbereiden op werk – stages, beroepsvoorbereidende activiteiten – tot bemiddeling naar werk en daadwerkelijke arbeidsinpassing. In deze publicatie gaat het er om succeselementen te identificeren die de daadwerkelijke inpassing in werk/een werkring ondersteunen.

De beschreven elementen zijn door betrokkenen in het veld aangedragen als succesvol. Dat betekent dat ze in de praktijk en vanuit eigen ervaring als succesvol worden ervaren. Dat wil niet zeggen dat de elementen ook bewezen effectief zijn, dan wel dat is aangetoond welke combinaties van elementen het beste resultaat opleveren. Het is daarom correcter te spreken van beloftevolle elementen. De literatuurs<sup>earch</sup> wees uit dat ook elders deze bestanddelen als beloftevol worden ervaren. Met andere woorden: er zijn wel heel veel ervaringsgegevens beschikbaar, maar ze zijn vooralsnog niet samengebracht in werkmethodeken die op hun effectiviteit zijn getoetst.

### 2.2 De basiselementen van een succesvolle aanpak

Achtereenvolgens beschrijven we veertien elementen die onderdeel zijn van succesvolle arbeidstoeleiding van jongeren, in die zin dat jongeren daadwerkelijk naar werk worden toegeleid. Alle elementen samen maken dat arbeidstoeleiding slaagt: toeleiding begint al gedurende de opleiding, waar aandacht is voor leren in, voor en met de praktijk en gaat door tot de daadwerkelijke arbeidsinpassing waarbij de begeleiding geleidelijk wordt overgedragen aan de werkgever.

#### **De basiselementen van een succesvolle aanpak**

- 1 Er is sprake van een individuele benadering.
- 2 In het opleidingsdeel van het traject ligt al vroeg de aandacht op arbeidstoeleiding en leren in de praktijk.
- 3 Er is aandacht voor het ontwikkelen van basisvaardigheden.
- 4 Er is aandacht voor loopbaanoriëntatie van de leerling.
- 5 In het traject moet een *match* tussen de behoefte van een bedrijf en de behoefte van een leerling tot stand komen.
- 6 Werk kan ook 'gemaakt' worden.
- 7 Jongeren worden door een deskundige begeleider op de werkplek ondersteund.
- 8 Jongeren worden ook vanuit het bedrijf begeleid.
- 9 De competenties van jongeren worden (branche)gecertificeerd.
- 10 Partners worden in een vroeg stadium in een toeleidingstraject betrokken.
- 11 In een traject wordt 'met' de jongere in plaats van 'over' de jongere gepraat.
- 12 In het traject worden ook de ouders/verzorgers betrokken.
- 13 Partners delen het idee dat ze samen iets nieuws bedenken.
- 14 Al tijdens het traject wordt continuïteit georganiseerd.

- 1 Er is sprake van een individuele benadering.  
Belangrijk is dat leerdoelen en programma op het individu zijn toegesneden.  
Uitgangspunt is wat de leerling kan, in plaats van toewerken naar criteria waaraan moet worden voldaan. Instructie en begeleiding zijn afgestemd op het individu. De mate van begeleiding en verdieping wordt afgestemd op wat de leerling aankan. Volgens een sleutelinformant werkt het goed *"om alle leerlingen dezelfde opdrachten te laten doen – elke week een nieuwe – en de mate van begeleiding en verdieping van de mogelijkheden van de leerling af te laten hangen. Daarbij zijn de instructie en begeleiding op het individu afgestemd."*  
Daarop aansluitend is het belangrijk niet automatisch mee te bewegen met de voorkeuren of wensen van de leerlingen; een begeleider moet durven confronteren, durven de diepte in te gaan om leerlingen dingen te laten doen die ze niet eerder hebben gedaan. Zoals een van de informanten het samenvatte: *"Minder knuffelen en meer buffelen."* Veel begeleiders zijn meer geneigd tot knuffelen en moeten leren een ander type gesprek te voeren. Daarbij helpt het om gezamenlijk met anderen casuïstiek te bespreken: *"Leerlingen moeten worden begeleid om uit hun veilige omgeving te komen. Dat gebeurt nog te weinig."*
  
- 2 In het opleidingsdeel van het traject ligt al vroeg de aandacht op arbeidstoeleiding en leren in de praktijk.  
In een opleiding wordt al vroeg begonnen met arbeidstoeleiding: *"Je moet met arbeidstoeleiding beginnen als jongeren nog in het onderwijs zijn, daarna wordt het lastiger en duurder."* Dat betekent ook dat vroegtijdig wordt gesignaleerd wie moeilijkheden zal hebben met de overgang naar werk. Je moet niet alleen focussen op schoolprocessen.  
Of in de woorden van een andere sleutelinformant: *"Een baan is de stip op de horizon. De voorbereiding op een echte werkplek moet in de school worden gedaan. Die werkplek is voor elke leerling 'uniek': deze functie bij die Halfordsvestiging. De uitstroomoriëntatie is leidend. Niet binnen de school geïsoleerde programma's draaien, maar uitgaan van de werkelijke vraag naar arbeid in de regio."*  
Een tweede reden om jongeren in de opleiding al vroeg in aanraking te brengen met reële arbeidsomgevingen, is dat ze dan eerder en beter zicht krijgen op hun voorkeuren, sterktes en zwaktes. Ze ontwikkelen een reëel zelfbeeld. Dat jongeren vaak meer kunnen dan de school of hun omgeving denkt, kunnen ze met name in een werkomgeving ervaren: *"Als ze bijvoorbeeld werk willen doen waarvoor een (hoger) mbo-diploma nodig is, stimuleren we leerlingen eens te kijken naar wat de mogelijkheden zijn. Misschien zijn tussenstappen denkbaar om daar te komen."* Van belang is om in het onderwijs te investeren in betekenisvolle werkplekken – in plaats van werken met verouderde simulaties – en stages op maat te leveren, waardoor de motivatie van leerlingen voor werk zal toenemen.
  
- 3 Er is aandacht voor het ontwikkelen van basisvaardigheden.  
Om jongeren voor te bereiden op arbeid moet de school ook aan basisvaardigheden aandacht besteden. Vooral aan vaardigheden als 'op tijd komen', 'sociale en communicatieve vaardigheden', 'motivatie', 'algemene en functiespecifieke werknemersvaardigheden': de *soft skills*. In de woorden van een sleutelinformant: *"Belangrijk is het aanleren van basisvaardigheden als op tijd komen of de basale sociale"*

*vaardigheden. Deze groep heeft dat niet van huis uit aangeleerd gekregen."* Dat is misschien nog wel belangrijker dan het aanleren van beroepsvaardigheden.

Taal en rekenen zijn een apart verhaal. Voor veel leerlingen is dat een potentieel struikelblok voor het kunnen halen van een mbo-diploma. Voor de ander is het een reëel leerdoel dat bereikbaarder wordt als het een onderdeel is van de voorbereiding op een specifieke functie.

- 4 Er is aandacht voor loopbaanoriëntatie van de leerling.

De begeleiding is erop gericht een leerling inzicht te geven in eigen voorkeuren en eigen mogelijkheden. Dat is een basis voor het kiezen van een ontwikkelrichting. De mogelijkheden van de leerling zijn het uitgangspunt. Daarbij mag de lat best hoog gelegd worden. Niet alleen opgedane werkervaring biedt leerlingen inzicht in eigen voorkeuren en mogelijkheden, ook instrumenten kunnen leerlingen ondersteunen zich een beeld te vormen van arbeidsperspectieven. Voor deze leerlingen is het wel nodig om over de uitleg van bijvoorbeeld een test het gesprek aan te gaan. Ervaringen of uitkomsten van bijvoorbeeld een beroepskeuzetest, krijgen pas betekenis als daarover het gesprek wordt gevoerd. In zo'n gesprek verkennen leerling en begeleider ontwikkelrichtingen op basis van de uitkomsten. Overigens wordt in veel gesprekken de kanttekening geplaatst dat het noodzaak is niet in wensberoepen van de leerling te blijven hangen, maar ze toe te leiden naar vraag die er daadwerkelijk in de regio is: *"Dat betekent dat als een bakkerij zes slagroomsputters nodig heeft, ik de jongeren en hun ouders die arbeidsplaatsen aanbied."*

- 5 In het traject moet een match tussen de behoefte van een bedrijf en de behoefte van een leerling tot stand komen.

Het traject van de leerling moet zich op een specifieke en concrete werkplek richten. Er zijn altijd twee belangen in het geding: de wensen van de leerlingen en de mogelijkheden in het bedrijfsleven. *"Het is steeds zoeken naar de balans tussen mensontwikkeling – wat mensen in huis hebben en willen – en commercieel/bedrijfskundig inzicht: waar liggen kansen. Beiden heb je nodig in de arbeidstoeleiding van jongeren."* Er wordt doelgericht naar een match van voorkeuren en mogelijkheden toegewerkt. In het traject komen wensen en mogelijkheden dichterbij elkaar: aansluiten bij de behoefte van het bedrijf én de behoefte van de jongere. Een van de informanten benoemt dat als volgt: *"In de overgang tussen onderwijs en werk is het een succesfactor om de jongeren van 16-17 te pakken als ze nog in het onderwijs zitten en beïnvloedbaar zijn. Vanuit dat idee is een eerste samenwerking met MEE en UWV gestart en zijn die organisaties de scholen – in eerste instantie praktijkonderwijs en nu ook vso – binnengehaald. Toen bleek dat er veel gepraat werd over leerlingen, maar dat eigenlijk steeds de partij waar het moet gebeuren, het bedrijfsleven, ontbrak."* Een aantal gesprekspartners gaat zo ver dat ze stellen dat de vraag van het bedrijf leidend moet zijn. Dat betekent het accent op de *pull factor*: niet uit het onderwijs *pushen*, maar vanuit de vraag op de arbeidsmarkt naar werk trekken.

- 6 Werk kan ook 'gemaakt' worden.

Het opleidingstraject moet ook worden toegesneden op de mogelijkheden van een bedrijf. Het bedrijf moet kijken welke mogelijkheden er voor een jongere uit deze doelgroepen zijn. Deze mogelijkheden zijn niet altijd bij voorbaat gegeven. Ook niet in de beleving van het bedrijf zelf. Soms is specifieke bedrijfskundige expertise nodig om te

zoeken naar kansen voor jongeren uit het vso, pro of mbo1. Daarin kunnen nieuwe mogelijkheden/denkrichtingen opkomen. Bijvoorbeeld het organiseren van de werkplek rond de mogelijkheden van een jongere met behulp van *jobcarving*: het creëren van een nieuwe functie door het afsplitsen en samenvoegen van de eenvoudige taken uit verschillende functies. Ook is het van belang *"voor deze jongeren leeromgevingen te ontwikkelen op de werkvloer die ze de kans bieden verder te groeien. De markt verandert snel."*

- 7 Jongeren worden door een deskundige begeleider op de werkplek ondersteund. Belangrijk is dat een vaste begeleider regelmatig de leerling op de werkplek bezoekt en contact met het bedrijf onderhoudt. 'Deskundig' betekent dat een begeleider kennis heeft van de bedrijfsprocessen én kennis heeft over de jongere en zijn specifieke problematiek.  
De begeleider mag niet te vaak wisselen. Bij voorkeur draagt een en dezelfde persoon zowel de zorg voor het leertraject als voor de nazorg. Met inzet van externe middelen kan deze zorg bijvoorbeeld vanuit de school in één persoon worden gecontinueerd. Deze begeleidt de leerling bij de introductie in het bedrijf, structureren van het werk, inwerken, maken van afspraken, het ontwikkelen van sociale vaardigheden en het verhogen van de arbeidsprestatie.  
Als niet voorkomen kan worden dat de begeleiding naar een andere persoon/organisatie overgaat, moet deze pas worden overgedragen als de leerling bekend is op de werkplek en met de werkgever. Daarbij wijzen sommigen erop dat de externe werkbegeleiding zich langzaam terug zou moeten trekken: *"Praktijkbegeleiders die zich gaandeweg terugtrekken en uitgaan van wat jongeren kunnen."*  
Ook als de leerling werknemer is, moet over de rolverdeling goed worden nagedacht: werkgevers kunnen te maken krijgen met vele organisaties die met de leerling/werknemer professionele bemoeienis hebben. *"Gedurende de opleiding doet de school het, maar als een leerling werknemer is, kan er heel wat op het bedrijf afkomen."*
- 8 Jongeren worden ook vanuit het bedrijf begeleid.  
Ook op de werkplek krijgt de jongere aandacht van de werkgever of leidinggevende. Het is niet vanzelfsprekend dat de jongere zich staande weet te houden. Van belang is dat alle (naaste) medewerkers in het bedrijf een beeld krijgen van en vertrouwd raken met de jongere en zijn mogelijkheden. Een begeleider of *buddy* van het bedrijf kan problemen vroegtijdig signaleren. Problemen kunnen zich zomaar voordoen: *"Een vriendinnetje dat het uitmaakt, fikkie stoken. Daar moet je snel bij zijn."* Jongeren zijn 'zijwindgevoelig' en kwetsbaar bij onverwachte gebeurtenissen. Iemand moet daar direct op in kunnen spelen. Dat is niet enkele een 'technische' aangelegenheid. In verschillende gesprekken werd benadrukt dat een persoonlijke klik tussen de jongere en zijn begeleider onmisbaar is.
- 9 De competenties van jongeren worden (branche)gecertificeerd.  
Het leertraject van de jongeren in het bedrijf is erop gericht hun ontwikkelde competenties te certificeren. Erkenning is erg belangrijk: *"Als een startkwalificatie niet haalbaar is, dan zouden ze deelkwalificaties moeten kunnen behalen. Dat is motiverend voor de jongere."* Maar niet alleen voor de jongere is het van belang. De herkenbaarheid voor het regionale bedrijfsleven van wat de jongere kan, wordt hiermee vergroot. Door

deelcertificaten te baseren op de kwalificatiestructuur van het mbo (vgl. Boris<sup>2</sup>) wordt de herkenbaarheid voor de werkgevers gemaximaliseerd. Daarnaast zouden taal- en rekeneisen contextgericht geformuleerd kunnen worden.

- 10 Partners worden in een vroeg stadium in een toeleidingstraject betrokken.  
Samenwerkingspartners maken vooraf afspraken over wie wat wanneer levert. Dat geldt zowel voor partners die gericht zijn op de toeleiding naar werk – het proces van arbeidstoeleiding en nazorg –, als voor partners die al eerder of langer contact met de jongere hebben. Denk aan Jeugdzorg. Als partners pas worden ingeschakeld op het moment dat hun inzet wordt vereist, is het te laat. Omdat het moment van inschakelen van andere partners niet altijd vooraf kan worden voorzien, loop je de kans de jongere kwijt te raken omdat op hun inzet gewacht moet worden. *"Je moet de samenwerking aan de voorkant regelen. Niet op het moment dat het misgaat."* Men geeft bijvoorbeeld aan dat het onderwijs eerder zou kunnen signaleren welke jongeren moeite hebben met de overgang van school naar werk in plaats van stug vasthouden aan een schoolse planning, waardoor andere instanties eerder in actie kunnen komen en preventief handelen mogelijk wordt.  
Het is belangrijk om in een traject snel te kunnen schakelen. Tegelijkertijd is het van belang het aantal schakelmomenten – het doorschuiven naar een ander specialisme – te minimaliseren. Hoe meer schakels, hoe kwetsbaarder het traject van de jongere wordt. *"Er wordt gewerkt op basis van vooraf uitgelijnde of uitgedachte integrale trajecten op het continuüm voorbereiding, uitvoering en nazorg, waarbij de vertrouwensrelatie vanuit het onderwijs wordt doorgezet."*
- 11 In een traject wordt 'met' de jongere in plaats van 'over' de jongere gepraat.  
Het is van wezenlijk belang de jongere te betrekken bij alle stappen die in de overgang van school naar werk worden genomen. Dat betekent dat niet over de jongere wordt gesproken, maar dat hij wordt aangesproken op zijn eigen verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld op het mobiliseren van mensen in het eigen netwerk, uit de privé- of werkomgeving, die hij vertrouwt en hem kunnen ondersteunen.  
Transparantie tussen alle betrokkenen is essentieel: partijen rond de jongere zijn helder over wat ze voor hem kunnen betekenen, maar ook over wat ze niet kunnen.
- 12 In het traject worden ook de ouders/verzorgers betrokken.  
Het is verstandig ouders vroegtijdig te betrekken bij de toeleiding naar arbeid. Het geven van een stem aan ouders in de doelformuleringen en in het traject voorkomt dat de thuisomgeving van de jongere zich als tegenkracht ontwikkelt. Idealiter hebben de leerling, de onderwijs- en arbeidspartners én de ouder(s) dezelfde doelen voor ogen: *"Bij ouders, leerling en bedrijven moet je aan het managen van verwachtingen doen. De doelen die je nastreeft, moeten voor iedereen helder zijn."*
- 13 Partners delen het idee dat ze samen iets nieuws bedenken.  
Het is belangrijk dat ook op de werkvloer van het netwerk het gevoel ontstaat samen aan iets nieuws te beginnen. Daarvoor is het nodig dat betrokkenen niet als vertegenwoordigers van organisatiebelangen optreden. Je moet de eigen protocollen en procedures kunnen loslaten en buiten de reguliere kaders willen denken. *"De logo's aan*

---

<sup>2</sup> Zie: <http://www.s-bb.nl/boris-brengt-ie-bij-n-baan.html>

*de kapstok. Het probleem van de jongere staat voorop.* "Daarom ook zijn persoonlijke relaties erg belangrijk. Je moet elkaars referentiekader leren kennen en willen accepteren; samenwerking kan bemoeilijkt worden door partners uitsluitend te blijven zien als vertegenwoordigers van hun organisaties en hun inbreng alleen uit dat perspectief te beoordelen. Je komt verder als je elkaar informeel beter leert kennen en elkaar op een persoonlijk gedeelde visie kunt vinden.

14 Al tijdens het traject wordt continuïteit georganiseerd.

Een laatste element dat aandacht verdient in de toeleidingstrajecten is continuïteit. *"In mijn school begeleiden de jobcoaches ook tijdens de zomervakantie de jongeren"*, aldus een schooldirecteur. Ook dan is het zaak er voor de jongere en het bedrijf waar hij werkt te zijn. Die continuïteit is ook van belang voor jongeren die geen werk hebben en geen uitkering en zich weer melden bij het UWV of gemeenten. Ook voor deze organisaties is het zaak direct en snel te kunnen schakelen tussen organisaties die de *intake* doen, tot de begeleiding naar onderwijs en werk.

### 3 Wat maakt samenwerking succesvol?

#### 3.1 Inleiding

De laatste jaren is het besef gegroeid dat voor complexe problemen binnen en buiten het onderwijs een ketenaanpak loont. Goede samenwerking tussen verschillende onderwijsorganisaties en het bedrijfsleven in de keten is ook cruciaal voor succesvolle doorstroming naar arbeid. Welke elementen verdienen veel aandacht om de samenwerking tot een langdurig succes te maken? Op deze vraag gaan we in dit hoofdstuk nader in. Ook voor deze elementen geldt dat er weinig zicht is op de relatieve bijdrage van de genoemde factoren aan het succes van de samenwerking. Door betrokkenen zijn ze allemaal als belangrijk voor een goede samenwerking of een goed functionerend netwerk benoemd. Dan wordt vaak gerefereerd aan eigen lessen en ervaringen in en met eigen netwerken. De basiselementen zijn daarmee geen kant-en-klare receptuur voor succesvolle samenwerking. Samenwerken is een complex proces waarin personen, relaties, ruimte, vertrouwen, eerdere ervaringen en expertises een belangrijke rol spelen, maar daarnaast ook de ontwikkelingen in en om de betrokken organisaties grote invloed hebben.

#### 3.2 De basiselementen voor succesvolle samenwerking

Achtereenvolgens beschrijven we dertien elementen die onderdeel zijn van succesvolle samenwerking in de arbeidstoeleiding van jongeren.

##### **De basiselementen van een succesvolle samenwerking**

- 1 In het licht van het doel van de samenwerking zijn alle relevante partijen betrokken.
- 2 Er is goed zicht op het probleem en de onderliggende cijfers.
- 3 Partijen delen dezelfde *sense of urgency*.
- 4 Er is sprake van een gedeelde visie op het probleem en de aanpak: eigenaarschap.
- 5 Aan de belangen van de betrokken samenwerkingspartijen wordt recht gedaan.
- 6 Tussen de samenwerkende partners ontstaat vertrouwen.
- 7 Aan het wegnemen van vrijblijvendheid wordt aandacht besteed.
- 8 Over de bijdrage van partners zijn heldere afspraken gemaakt waarop men elkaar kan aanspreken.
- 9 Er is een heldere overlegstructuur en de regierol is belegd.
- 10 De samenwerking wordt gedragen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- 11 De samenwerking als zodanig wordt periodiek gemonitord/geëvalueerd.
- 12 Het netwerk vindt (creatieve) mogelijkheden voor financiering.
- 13 Het geheel is meer dan de som der delen.

- 1 In het licht van het doel van de samenwerking zijn alle relevante partijen betrokken. Voor arbeidstoeleiding kunnen veel partijen relevant zijn: het onderwijs – praktijkonderwijs, vso cluster 4 en 3, mbo – maar ook gemeenten/UWV, MEE, jeugdhulpverlening en niet te vergeten een partij die vaak niet aan tafel zit: het regionale bedrijfsleven. Ook de provincie kan een partij zijn. Men spreekt van het belang van de interactie tussen de drie O's: onderwijs, ondernemer en overheid.

De sleutelinformanten benadrukken het belang van vertegenwoordiging van werkgevers in het netwerk, niet alleen voor het kunnen toeleiden naar werk, maar ook omdat er voor oriëntatie en oefening stageplaatsen nodig zijn: *"Je kunt niet genoeg werkgevers aan je binden."*

Daarnaast geeft men aan dat deelname van meer partijen dan de kernketenpartners onderwijs en bedrijfsleven belemmerend kan werken, niet alleen omdat de groep groot wordt om slagvaardig te kunnen zijn, maar ook omdat dan te veel belangen kunnen gaan meespelen. *"Wie bepaalt bijvoorbeeld welke expertise in een bepaald traject nodig is? Vandaar het advies: maak het niet té groot. Zeker bij aanvang van de samenwerking is inperking tot de kernpartners zinvol: je moet oppassen dat het niet te groot wordt. Allerlei organisaties willen aanhaken om ervoor te zorgen dat hun belangen worden meegenomen."*

Anderzijds, partners die specifieke expertise hebben op begeleiding van de jongeren, moeten tijdig kunnen worden ingeschakeld. Of wanneer de arbeidstoeleiding mislukt, moet men snel kunnen terugvallen op partijen als gemeenten en UWV. Succes staat of valt met een tijdige en goede overdracht naar relevante partijen. Een van de gesprekspartners merkte op: *"Organiseer niet te veel samenwerking, organiseer je netwerk."*

- 2 Er is goed zicht op het probleem en de onderliggende cijfers.  
Als het gedeelde uitgangspunt is dat je geen leerlingen tussen wal en schip wilt laten vallen, moet je weten over hoeveel jongeren het in de eigen regio gaat. Niet alleen de aantallen jongeren die van school komen, maar ook de thuiszitters en jongeren in de dagbesteding. Daarnaast is er zicht op vacatures, de behoefte en aard van de werkgelegenheid in de regio. Dat is niet alleen voor een goede probleemanalyse van belang, maar ook om focus te creëren, mogelijkheden in beeld te brengen.
- 3 Partijen delen dezelfde sense of urgency.  
Delen de deelnemende partijen het belang en het doel van de samenwerking en dragen ze dat uit? Zoals een van de informanten opmerkte: *"Er moet een gezamenlijke visie en gevoel voor verantwoordelijkheid zijn dat het draait om 'onze' leerlingen."* In dit verband merkt een groot aantal respondenten ook op dat 'vroegtijdige' betrokkenheid en samenwerking van instanties in het traject van school naar werk effectief en efficiënt is. Er is geen *one size fits all* aanpak. Voor het goed functioneren van de keten is het nodig steeds voor ogen te houden wat een jongere nodig heeft, in plaats van te redeneren vanuit 'in welke hokje past dit nu'. Dat vraagt om een omslag in denken, maar ook om de wil en mogelijkheid van organisaties om niet alleen vanuit hun eigen kader en perspectief te denken en te handelen in het belang van doorlopende trajecten.
- 4 Er is sprake van een gedeelde visie op het probleem en de aanpak: eigenaarschap.  
Cruciaal is de attitude van de samenwerkingspartners. *"Gaat het om echte samenwerking vanuit het belang van de leerling, of wil men bepaalde leerlingen – dossiers – doorschuiven en alleen naar anderen kijken in de zin van 'wie kan wat voor mijn leerlingen doen?'"* Het belang van jongeren moet prevaleren boven dat van instituties. Het netwerk heeft één belang/doel waarop men elkaar kan vinden: *"Werken vanuit visie en niet vanuit structuur/systemen."* Als dat laatste gebeurt, zie je dat er geen echte samenwerking ontstaat en het contact beperkt blijft tot het 'doorgeven van (lastige) dossiers'.



Ook om een andere reden is dit belangrijk: *"Om jongeren naar werk te begeleiden, hebben partijen kennis nodig van werkzaamheden en activiteiten van de volgende partij in de keten. Een school moet bij contact met een bedrijf al kunnen vertellen van welke regelgeving, zoals premiekorting en ondersteuning, gebruikgemaakt kan worden. Dat zijn vragen waar een werkgever mee zit en belangrijk dus om direct al mee te nemen bij het onderlinge contact. Als je wacht tot de volgende partij in de keten daarover een gesprek kan hebben, ben je te laat. Vooraf moeten partijen het al eens zijn over samenwerking en wie welke rollen neemt. In de regio moeten UWV en re-integratie eerder in de school aanwezig zijn."*

- 5 Aan de belangen van de betrokken samenwerkingspartijen wordt recht gedaan. De samenwerking moet de betrokken organisaties meerwaarde opleveren die ook benoemd en erkend kan worden. Bijvoorbeeld in termen van een integrale benadering op meerdere domeinen: arbeid, wonen, vrije tijd enzovoort. Een school kan van zichzelf vinden dat ze een goed bedrijvensnetwerk heeft, maar met meer aandacht voor arbeidstoeleiding kan concurrentie ontstaan. In een netwerk trekt men gezamenlijk op en wordt voorkomen dat scholen in dezelfde vijver vissen en elkaar beconcurreren op stageplekken.  
Denk ook aan het samen instrumenten en projecten ontwikkelen waar dat alleen niet lukt en aan het benutten van – complementaire – mogelijkheden van partners. Elkaars referentiekaders kennen en met elkaar willen meedenken, zodat alle partijen er beter van worden. Een ander voordeel dat de respondenten noemen, is dat een netwerk deelnemers kennis en informatie oplevert over regelgeving, veranderingen in de Wajong, verandering in de ESF-regeling<sup>3</sup> enzovoort. Om bedrijven betrokken te houden, is het van belang hen te ontzorgen. Het belang van bedrijven is goede werknemers en zo min mogelijk – administratieve – rompslomp rond een jongere, wat ook wel wordt aangeduid als 'ontzorgen'.
- 6 Tussen de samenwerkende partners ontstaat vertrouwen.  
Vertrouwen ontstaat door het nakomen van afspraken, door zichtbare resultaten – het behalen van kleine successen –, door te ervaren dat samenwerking meerwaarde oplevert, door wederzijds begrip en wederkerigheid in relaties in de vorm van een balans tussen inzet en resultaat: bijvoorbeeld de arbeidstoeleidende functie van praktijkonderwijs voor het mbo en vakopleiding van het mbo voor het praktijkonderwijs. Vertrouwen ontstaat ook door de erkenning dat partners elkaar aanvullen. *"Het roc is goed in opleiden, een SW-bedrijf is goed in toeleiden naar werk én het creëren van werk."*
- 7 Aan het wegnemen van vrijblijvendheid wordt aandacht besteed.  
Vaak start samenwerking op de werkvloer. Op termijn ontstaat vaak de behoefte om informele relaties en goede intenties vast te leggen in bestuurlijke afspraken of contracten/convenanten, zodat samenwerking minder gevoelig wordt voor veranderingen in bijvoorbeeld de personele samenstelling. In de woorden van een van de informanten: *"Samenwerking is momenteel gebaseerd op persoonlijke relaties. Dat loopt goed, maar er is behoefte om dit op bestuurlijk niveau af te dekken (...). Iedereen is van goede wil en de persoonlijke betrokkenheid bij de doelgroep is groot, maar*

<sup>3</sup> Het Europees Sociaal Fonds (ESF) biedt bedrijven middels een tegemoetkoming de mogelijkheid een impuls te geven aan hun opleidingsbeleid.

*momenteel kunnen we bestuurlijk nergens op terugvallen.* "Daarom is ook de formele betrokkenheid van het bedrijfsleven belangrijk: door een bestuurlijke vertegenwoordiging neemt het bedrijfsleven ook zelf verantwoordelijkheid. Deze werkgevers kunnen in eigen netwerken andere bedrijven aanspreken op betrokkenheid en aandacht voor deze doelgroep.

- 8 Over de bijdrage van partners zijn heldere afspraken gemaakt waarop men elkaar kan aanspreken.  
Denk aan financiële afspraken, afspraken over te leveren mankracht, middelen, expertise, rollen en taken, afspraken over wat men zal nalaten enzovoort. Duidelijke afspraken komen de samenwerking ten goede. Elkaar kunnen aanspreken op inzet en resultaten verwijst naar openheid en vertrouwen. De geïnterviewden geven aan dat het van belang is over de werkprocessen heel heldere afspraken te maken, zodat voor elke partner – en met name het bedrijfsleven – duidelijk is hoe er wordt gewerkt. Dat betekent ook dat partners transparant zijn over hun inzet: wat kunnen ze wel en wat niet betekenen voor elkaar. En tot hoe ver gaan de afspraken? Wie neemt bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid als de arbeidsinpassing van de jongere niet lukt?
- 9 Er is een heldere overlegstructuur en de regierol is belegd.  
Regie is nodig om te zorgen dat de keten op alle niveaus – operationeel, tactisch en strategisch – goed functioneert en om haperingen te kunnen signaleren. Behalve in het bewaken van de agenda en de continuïteit, heeft de regierol ook een belangrijke functie in het ketenmanagement en -onderhoud: zorgen dat de keten als zodanig functioneert. Netwerken zijn niet gebaat bij hiërarchische structuren of een sterke centrale coördinatie, maar wel bij een alerte regisseur.  
Men onderscheidt twee vormen van regie: op het niveau van het netwerk en op het niveau van de trajecten. Daarbij wordt door sommigen meer de nadruk gelegd op helderheid van afspraken dan op het bij voorbaat toedelen van deze rol aan één bepaalde organisatie. *"Partijen werken samen op basis van gelijkwaardigheid. Ze hebben ieder hun verantwoordelijkheid en een gezamenlijk doel. Het helpt als één partij de regie neemt, die zorgt dat afspraken zijn vastgelegd en afspraken worden nageleefd. Het maakt niet zo veel uit welke partij het is, als er maar iemand is die de afspraken waarborgt."*  
Het kan gaan wringen als partners vinden dat ze in de samenwerking te veel in de periferie blijven. *"Mogelijk kan een netwerkregisseur, die neutraal is en van iedereen het vertrouwen geniet daarin bemiddelen."*  
Op het niveau van de trajecten is het steeds een andere partij die de regie heeft. *"Regie op het niveau van de trajecten ligt bij de partij die de jongere op dat moment onder zijn hoede heeft, aldus betrokkenen. Wanneer de jongere op school zit is dat de school, wanneer de jongere eenmaal aan het werk is, is dat het bedrijf. Maar natuurlijk wel met een eenduidige overdracht van informatie."*
- 10 De samenwerking wordt gedragen op strategisch, tactisch en operationeel niveau  
Het kan voorkomen dat op docentniveau goed contact is, terwijl op directieniveau geen steun verkregen wordt voor de ambities van de samenwerking. Er moeten voldoende verbanden zijn op operationeel niveau – de werkvloer –, maar als die niet gedekt worden op tactisch en strategisch niveau – directie en bestuurders –, kan de samenwerking niet functioneren. *"Op alle niveaus binnen de roc's was groot"*

*enthousiasme. Het is vooralsnog echter op een 'nee' van één bestuurder afgeketst."* Anderen zeggen: *"Samenwerken gebeurt op het operationele niveau. Als ze daar tegen problemen aanlopen, komt het strategisch niveau in actie om structurele oplossingen te vinden."* Het komt echter ook voor dat discussies op strategisch niveau blijven hangen en het niet tot uitvoering komt. Het gaat om samenwerking tussen mensen; informele relaties, 'de klik', zijn belangrijk. Ook 'verticaal', tussen de niveaus. Wat daarbij helpt, is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en je daadwerkelijk willen verdiepen in de ander. Leren over je eigen grenzen te kijken en leren hoe en waarom de ander op een bepaalde manier werkt.

- 11 De samenwerking als zodanig wordt periodiek gemonitord/geëvalueerd.  
De respondenten geven aan dat ook het samenwerkingsproces om onderhoud vraagt. Van tijd tot tijd is het nodig reflectie te organiseren: gaat het nog goed, is iedereen tevreden? *"Omdat het om een brede doelgroep gaat – vso/pro/mbo –, houden we een aantal keren per jaar een strategische verkenning: wat loopt goed en wat niet? Je moet steeds met elkaar in overleg blijven."* Monitoring richt zich niet alleen op het proces maar ook op de resultaten. *"Leidt onze samenwerking ook tot de gewenste resultaten?"* Deze aandacht voor resultaten is vaak voorwaardelijk voor projectsubsidies.
- 12 Het netwerk vindt (creatieve) mogelijkheden voor financiering.  
Gesprekspartners geven aan dat er geen structurele financiering is voor de samenwerking op dit onderwerp. Netwerken proberen financieringsmogelijkheden als van het Europees Sociaal Fonds (ESF) bij wijze van vliegwiel in te zetten om een meer structurele financiële basis te verwerven of om naar andere mogelijkheden te zoeken. Uiteraard is de financiering een belangrijke basis voor de continuïteit van de samenwerking. Het maakt de samenwerking in de ogen van sommige informanten ook kwetsbaar. *"Lastig is dat het onderwerp arbeidstoeleiding op de rand van onderwijs en arbeidsmarkt balanceert. Het staat voor de meeste schoolsoorten in een netwerk veraf. De vrees bestaat dat besturen het een dure investering zullen vinden en daar het eerst op bezuinigen."*
- 13 Het geheel is meer dan de som der delen.  
Veel informanten wijzen erop dat vooral het praktijkonderwijs de arbeidstoeleiding voor hun leerlingen goed op orde heeft. Dat levert aarzelingen op deze taak in een netwerk te delen of in handen van een andere partner te leggen. Dit is – op termijn – een risico. Als bijvoorbeeld het regionale pro voorsprong heeft op andere schooltypen, maar vso en mbo1 actiever worden, is de kans groot dat iedereen bij dezelfde bedrijven uitkomt. Op dat moment wordt het steeds minder effectief de contacten met het bedrijfsleven bij elke afzonderlijke school te houden. In sommige regio's is daarom de keuze gemaakt voor een integrale werkgeversbenadering.



## **4 Regionale initiatieven: zes portretten**

### **4.1 Inleiding**

In het onderzoek droegen sleutelpersonen op uitvoerend en beleidsniveau voorbeelden aan van succesvolle regionale samenwerking in arbeidstoeleiding. Uiteindelijk is een selectie gemaakt van regio's met een meer landelijke en met een meer stedelijk karakter.

In iedere regio zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de centrale partijen in de netwerken. De, op basis van de gesprekken, opgestelde portretten zijn aan deze personen ter validering teruggelegd.

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste verschillen tussen de zes regionale initiatieven en bieden we een kijkwijzer die de lezer in staat stelt een keuze te maken welk portret hem welke waardevolle informatie kan bieden. In de volgende hoofdstukken zijn de zes regioportretten in detail uitgewerkt. Ze kunnen een inspiratiebron zijn om samenwerking in andere regio's vorm te geven of te verbeteren.

### **4.2 Een korte beschrijving van de zes portretten**

Van de volgende zes netwerken is in de hoofdstukken hierna een portret opgenomen:

- 1 Rijnmond NetWERKT, een initiatief om praktijkonderwijs- en vso-jongeren, die kunnen werken maar geen startkwalificatie kunnen halen, perspectief op werk te bieden.
- 2 De Zeeuwse Stichting Maatwerk, een netwerk tussen zestien pro- en vso scholen in de provincie Zeeland. De onderwijsinstellingen delen faciliteiten, methodieken en kennis zodat leerlingen maatwerktrajecten kunnen worden geboden.
- 3 Het regio-initiatief Groningen, dat de hele provincie Groningen beslaat, met de roc's als spil, de gemeenten, zorg- en werkpartners en – begonnen met uitvallers – zich op steeds meer domeinen en groepen richt.
- 4 Het Wajong-netwerk Noord-Kennemerland, als succesvol regionaal voorbeeld van een landelijke UWV-netwerk.
- 5 Regio Rivierenland, die zich kenmerkt door intensieve samenwerking tussen tien gemeenten en een aantal netwerken.
- 6 Het 1000-jongerenplan in Overijssel dat zich richt op kwetsbare jongeren die geen werk hebben en geen opleiding volgen en door een Individueel Traject Begeleider (ITB'er) vanuit Jeugdzorg worden begeleid naar werk.

### **4.3 Verschillen tussen de netwerken**

De eerste en meest in het oog springende bevinding is de diversiteit van de zes netwerken: naar (regionale) schaal, naar organisatie, naar afbakening van doelgroepen, naar de nadruk op de methodische kant, naar de mate van betrokkenheid van het onderwijs. Ook verschillen initiatieven in hun oriëntatie: soms meer taak- of doelgroepgericht en soms meer regiogericht. Elke regio – waarbij de schaal varieert met het 'voedingsgebied' van de initiatiefnemers – legt andere accenten en vindt eigen oplossingen. Het streven naar een integrale benadering is een gemeenschappelijke noemer.

We gaan wat dieper in op een aantal verschillen:

- Preventief of curatief. Eén verschil tussen de netwerken die zijn beschreven, is de plaats die ze innemen op het spectrum, dat begint bij arbeidstoeleiding in de school/het onderwijs – preventief – en loopt tot aan aanpakken om jongeren die werkloos zijn geworden opnieuw aan werk te helpen: curatief.
- Partners in de samenwerking. De netwerken verschillen naar samenstelling. In enkele regio's zien we dat scholen de samenwerking zoeken, terwijl in andere regio's juist verschillende (keten)partners een netwerk vormen om jongeren uit het onderwijs naar werk te leiden.

Partners waarmee het onderwijs samenwerkt, zijn vaak gemeenten, UWV, MEE, SW-bedrijven, Regionaal Meld- en Coördinatiepunt (RMC) of de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD). Opvallend is de afwezigheid van de werkgevers in de meeste netwerken, met Rijnmond als uitzondering. Er zijn ook netwerken waar scholen minder prominent aanwezig zijn, zoals bij de arbeidstoeleiding van werkloze jongeren in Overijssel. De diversiteit in samenwerkingspartners heeft te maken met de doelgroep waarop – in het spectrum van onderwijs naar werk – het netwerk zich richt en de functies van het netwerk. We werken dit hierna verder uit.

- Doelgroepen van de samenwerking. Geen van de initiatieven is begonnen met het formuleren van de doelgroep jongeren van pro, vso en mbo1. De netwerken richten zich bij aanvang ofwel op pro/vso-leerlingen, ofwel op mbo1, ofwel op werkloze jongeren zonder startkwalificatie. Wel zien we dat netwerken zich verbreden of de intentie hebben zich te verbreden. Bijvoorbeeld pro/vso-netwerken die samenwerking zoeken met mbo of mbo-netwerken die zich willen gaan richten op de arbeidstoeleiding van werkloze jongeren.
- Functies. De functie die de samenwerking heeft in relatie tot arbeidstoeleiding van jongeren zonder startkwalificatie kan variëren. We vonden de volgende functies:
  - Kennisdeling en informatieverstrekking: organisaties in de netwerken zoeken elkaar op om kennis te verzamelen en te ordenen over ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt, om kennis te delen over veranderende regelgeving of door resultaten te *benchmarken*.
  - Het oplossen van (structurele) knelpunten op de verschillende domeinen: het netwerk zoekt oplossingen voor knelpunten op uitvoerend vlak. Denk aan knelpunten bij specifieke doelgroepen, overdracht van dossiers enzovoort.
  - Belangenbehartiging: gezamenlijk optrekken naar partijen zoals de provincie, of aanpalende netwerken.
  - Het *poolen* van expertises van de partners in het netwerk: iedere partner zet zijn specifieke expertise in om voor alle jongeren een passend traject samen te stellen, middels casusbesprekingen, inschakelen van Jeugdzorg, UWV en/of MEE.
  - Het coördineren, afstemmen of gezamenlijk uitvoeren van één of enkele activiteiten: denk aan het benaderen van regionale werkgevers voor stageplekken/werkplekken of het maken van afspraken over *intake*, het aanboren van financieringsbronnen.
  - Het (her)ordenen van toeleidingsactiviteiten tussen samenwerkingspartners in het netwerk zodat partners in de keten zich op deelterreinen kunnen specialiseren.
- De samenstelling is afhankelijk van de functie(s) die het netwerk vervult. In de regio's zien we scholennetwerken ontstaan, bijvoorbeeld in Zeeland pro- en vso-scholen, die onder andere samenwerken om de zichtbaarheid van de doelgroep te vergroten en gezamenlijk belangen te behartigen naar de provincie, gemeenten en andere overlegstructuren. Of zoals de mbo-scholen in Groningen die met de komst van het

entree-onderwijs gezamenlijk afspraken maken met het toeleverende onderwijs over doelgroepen en passende leertrajecten: instroommanagement. Anderzijds zien we netwerken die breder zijn dan onderwijs en waarin diverse partijen 'in een keten' de jongeren toeleiden naar werk.

- De zes beschreven netwerken vervullen één of meer van deze functies. De intensiteit waarin wordt samengewerkt verschilt per functie. In de ene functie – kennis uitwisselen bijvoorbeeld – volstaat dat partijen bij elkaar komen, terwijl in ketensamenwerking afspraken worden gemaakt over ieders inzet in de samenwerking.
- Niveaus van samenwerking. het verschil in functies van de samenwerking zie je terug in de niveaus die in de netwerken zijn betrokken: de meeste initiatieven kennen een netwerk op uitvoerend en op strategisch niveau. Op uitvoerend niveau worden casussen besproken: wie kan deze leerling begeleiden naar een baan, welke ondersteuning is daarvoor relevant? Op strategisch niveau wordt het uitvoerend netwerk ondersteund: knelpunten die zich in de uitvoering voordoen, worden op strategisch niveau besproken en waar mogelijk opgelost. Enkele initiatieven kenmerken zich (nog) als 'doe-netwerken' die enkel functioneren op uitvoerend niveau. Wel benoemt men in deze netwerken de behoefte om de samenwerking ook op strategisch niveau vorm te geven, om terugkerende knelpunten te kunnen oplossen.
- Geografische breedte van de samenwerking. De initiatieven verschillen in de mate waarin de arbeidstoeleiding voor de gehele regio wordt gecoördineerd. In meer of mindere mate functioneert op regionaal niveau een overleg of ondersteuningsstructuur waar richting wordt bepaald, samenwerking wordt besproken en aangestuurd en middelen worden gebundeld op de arbeidstoeleidingsactiviteiten.
- Financiering van de samenwerking en tijdelijkheid. Netwerken zetten naast eigen middelen ook aanvullende middelen in. Aanvullende middelen, afkomstig vanuit landelijke, provinciale en lokale overheden worden benut voor de realisatie van de arbeidstoeleiding zelf: het verbeteren van begeleiding, werkgeversbenadering, voor nieuwe initiatieven of experimenten – specifieke doelgroepen, ontwikkeling nieuw instrumentarium – of voor coördinatie van de samenwerking: planvorming, visieontwikkeling, afstemming werkprocessen.

In de kijkwijzer aan het eind van dit hoofdstuk beschrijven we alle regio's op een beperkt aantal, maar wel cruciale kenmerken. Daarmee kan de lezer snel bepalen welk portret op welk aspect interessant is voor nadere verdieping.

**Tabel 4.1 Kijkwijzer portretten**

	<i><b>Rijnmond NetWERKT</b></i>	<i><b>Zeeuwse Stichting Maatwerk</b></i>	<i><b>SWV Groningen</b></i>	<i><b>Wajong Netwerk Noord-Kennemerland</b></i>	<i><b>1000-jongeren plan Overijssel</b></i>	<i><b>Rivierenland</b></i>
<b>Regionaal bereik</b>	Rijnmond als voedingsgebied van 16 pro- en vso-scholen	Provincie Zeeland	Provincie Groningen en deel Drenthe (voedingsgebied mbo)	UWV werkgebied/twee pro-scholen	Provincie Overijssel	Regio Rivierenland
<b>Aard netwerk</b>	Onderwijsnetwerk met partners	Onderwijsnetwerk	Onderwijsnetwerk met partners	Onderwijsnetwerk met partners	Niet-onderwijspartijen	(Meerdere) onderwijsnetwerken met partners
<b>Partners</b>	Pro, vso, Koers VO, werkgevers, MEE, UWV, GGD, gemeente, procesondersteuner	Alle vso- en Pro-scholen in de provincie	Vier regionale opleidingscentra (roc's), gemeente/RMC, zorg, werk	UWV, vso/pro, RMC, MEE, SW, reïntegratiebedrijven	Jeugdzorg, provincie	Diverse netwerken binnen regionaal gemeentelijk samenwerkingsverband
<b>Doelgroepen</b>	Pro- en vso-uitstroom	Pro- en vso-uitstroom	Alle mbo-jongeren in drie RMC-regio's	Pro-uitstroom, recentelijk ook vso- en mbo1-uitstroom	Werkloze jongeren zonder startkwalificatie met meervoudige problematiek	Diverse netwerken: werkloze jongeren zonder startkwalificatie, pro- en vso-uitstroom
<b>Doel</b>	Arbeidstoeleiding	Arbeidstoeleiding	Terugdringen vsv, afgeleid arbeidstoeleiding	Arbeidstoeleiding, voorkomen dat jongeren in Wajong instromen	Arbeidstoeleiding en bredere problematiek jongeren	Arbeidstoeleiding
<b>Betrokken niveaus</b>	Strategisch en uitvoerend niveau	Strategisch en uitvoerend niveau	Strategisch en uitvoerend niveau	Uitvoerend niveau	Uitvoerend niveau	Strategisch en uitvoerend niveau
<b>Financiering</b>	Gemeente/Aanval op de uitval. Bijdragen in tijd en inzet van samenwerkingspartijen	Vanuit provincie. Bijdragen in tijd en inzet van samenwerkingspartijen	Regiogelden/vsv-middelen	Door de partners, met periodiek aanvullende middelen voor projecten	Financiering vanuit provincie ten behoeve van inzet begeleiders Jeugdzorg en tegemoetkoming bedrijven	Financiering gebundeld in regiocontract: middelen vanuit gemeenten, provincie, overheid (jeugdwerkloosheid)



## 5 Rijnmond NetWERKT

Het eerste portret beschrijft een gezamenlijk initiatief om praktijkonderwijs- en vso-jongeren, die kunnen werken maar geen startkwalificatie kunnen halen, perspectief op werk te bieden.

### 5.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis

Voor de start is er een grondige probleemanalyse gemaakt. Die luidt als volgt: een wezenlijk deel van de jongeren uit het vso en praktijkonderwijs die wel kunnen werken, is niet aan het werk, omdat ze:

- geen werk kunnen vinden, ook niet met behulp van school;
- wel werk vinden, maar niet in staat zijn aan het werk te blijven;
- kiezen voor doorleren aan een roc, terwijl een deel van hen er beter aan zou doen aan het werk te gaan.

Oorzaken liggen op verschillende vlakken:

- Werkgevers/arbeidsmarkt: vasthouden aan (minimale) diploma-eisen, onbekendheid met de mogelijkheden van jongeren, invloed van de economische crisis/conjunctuur. Werkgevers ontbreken vaak aan de tafels waar gepraat wordt over hoe jongeren aan het werk te krijgen.
- Scholen: weinig contact/relaties met grotere werkgevers, onvoldoende zicht op kansen voor een jongere, arbeidstoeleiding is lastig.
- Inzet van andere partijen: door onbekendheid met voorzieningen, gefragmenteerde uitvoering, prevaleren van organisatiebelangen lukt het onvoldoende om werkgevers/jongeren met behulp van inschakeling van andere organisaties te ontzorgen. 'Zijwindgevoeligheid' van jongeren vraagt om een vangnet, ook op het werk.
- Keuzemotieven/oriëntatie van jongeren: status mbo, startkwalificatiestreven, uitval, het ontbreekt aan arbeidstoeleiding in niveau 1, drempel entree-opleidingen. Werkend leren is geen alternatief, een geringe motivatie bij leerlingen/ouders.
- Doorleren is voor verschillende partijen 'makkelijker'. Bovendien is er een maatschappelijke opwaartse druk naar de startkwalificatie die ook suggereert dat dat voor iedereen bereikbaar/weggelegd is.

Onderzoek naar onder andere werkplekaanpassing, inzet van *jobcoaches*, toepassing van de premiekortingregeling of loondispensatie ondersteunt de gedachte dat er meer mogelijk is (Plan van Aanpak, 2013).

Er is de laatste jaren in de regio flink aan de weg getimmerd op het gebied van arbeidstoeleiding. Er is een Directienetwerk van gezamenlijke Praktijkonderwijsscholen, waarin arbeidstoeleiding een speerpunt was. Ook bestond de wens het praktijkonderwijs meer bekendheid te geven en meer grotere werkgevers te benaderen/binden. Daarop is een ambassadeur praktijkonderwijs aangesteld voor de regio. Een van de opbrengsten was het ontstaan van naschoolse netwerkoeverleggen met UWV, MEE, Sociale Werkvoorziening, roc en proWERK. Deze netwerken kunnen als voorloper beschouwd worden. Daarnaast is er veel geïnvesteerd in de samenwerking met roc's en zijn afspraken gemaakt over de overgang/toeleiding pro-mbo.

Het initiatief voor Rijnmond NetWERKT lag bij het Directienetwerk, dat een brief schreef aan de bestuurders en wethouders om aan te geven dat men in Rotterdam naar aanleiding van het verschijnen van de nota over de Werkscholen een dergelijk initiatief zelf wilde nemen: *"het niet uit handen wilde geven"* vanuit de gedachte 'dat kunnen we zelf'. Versterking van toeleiding naar arbeid was de ambitie. De bestuurders reageerden positief, zo ook de wethouder. Toen werd een plan gemaakt en partijen met elkaar verbonden. Uiteindelijk had het nog wat voeten in aarde, maar kwam het via de bestuurderstafel tot uitvoering: *"Er is heel veel energie gestoken in het proces."* Bij de roc's was het enthousiasme op de werkvloer groot, maar wilde men zich op bestuursniveau niet (ver)binden aan de vso- en pro-jongeren. Er is wel een belang voor het roc. Immers, als meer jongeren naar de arbeidsmarkt geleid worden, zal er minder vsv zijn.

Het werkmodel is uitgedacht en daar zijn de partners mee verbonden. Het ontwikkelen van de werkgeversaanpak nam twee maanden in beslag. Vervolgens zijn een netwerkregisseur en twee werkmakelaars gezocht. Er zijn contacten met AWWN<sup>4</sup>, de stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), met het Werkgeversservicepunt R'dam: een samenwerking tussen gemeente en UWV. Vanwege de kennis van de doelgroep zijn de werkmakelaars aangesteld om zelf de boer op te gaan. Van oudsher bestaat er veel contact met het midden- en kleinbedrijf (mkb), maar men wil de aandacht nu ook verleggen naar grotere bedrijven. Na het opstarten van de WERKoverleggen is men nu in de fase dat de scholen in actie moeten komen. Dat ligt voor praktijkonderwijs anders dan voor vso, waar arbeidstoeleiding een nieuwe taak is. Voor pro gaat het om heroriëntatie op de vraag: wel of niet naar het roc?

Het initiatief is een onderdeel van het project 'Aanval op de uitval'. Zo is de gemeente betrokken. Het is een van de beleidslijnen en via die weg is het ook aangehaakt bij de agenda van Sociale Zaken. Het helpt dat Sociale Zaken en onderwijs dicht bij elkaar zitten. *"Het blijft investeren in dat soort contacten."*

## 5.2 Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven

Het roc is vooralsnog niet aangesloten bij het netwerk, maar startte een eigen soortgelijk initiatief, eveneens met gemeentelijke subsidie: het Actieteam Werk.

## 5.3 Doel en doelgroep

Rijnmond NetWERKT wil bereiken dat er meer pro- en vso-jongeren direct uitstromen naar werk of werkend leren: waar mogelijk de bbl, à la Boris of via informeel leren. En dat ze aan het werk blijven. Elke school formuleert haar eigen resultaatdoelstelling in verband met eigenaarschap, met als richtlijn om in drie jaar tijd het resultaat telkens met 10% te verhogen. In 2014/15 is het doel dat 60% van alle pro-en vso-leerlingen met het 'uitstroomprofiel arbeid' uitstroomt naar werk of werkend leren. *"Dat betekent in feite ook dat een cultuurverandering gewenst is. Scholen moeten 'voelen' of het een probleem is dat 4 van de 10 jongeren gaan werken."*

---

<sup>4</sup> De Algemene Werkgevers Vereniging Nederland. Zie: [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl).

De doelgroep zijn leerlingen uit praktijkonderwijs en vso die kunnen werken, in het bijzonder die jongeren voor wie de betrokkenheid van meerdere partijen vanuit meerdere perspectieven een meerwaarde heeft. Dus niet jongeren die met ondersteuning van school/UWV werk vinden. Het motiveren van jongeren/ouders voor werk is geen eerste ambitie, maar meer 'bijvangst' vanuit het netwerk. Reden voor afbakening van de doelgroep is het afbreukrisico voor (nieuwe) werkgevers: het is van cruciaal belang dat zij goede ervaringen opdoen met de doelgroep.

Het is de bedoeling om via ervaringen met individuele jongeren uit de doelgroep, kennis op te doen die van nut kan zijn voor alle pro- en vso-jongeren die kunnen werken. Per jaar zijn er zo'n vijfhonderd schoolverlaters uit praktijkonderwijs en tweehonderd tot driehonderd uit vso. De netwerkregisseur kijkt hoeveel jongeren er in de eindfase zitten en in het uitstroomprofiel arbeid. Werkgevers vormen in feite ook een doelgroep. Hun primaire belang is het aantrekken van goede arbeidskrachten.

#### 5.4 Organisatie en verantwoordelijkheden

De toedeling van verantwoordelijkheden verloopt volgens een groeimodel: "*steeds scherper*". De WERKSchoolregisseur heeft als taak de samenwerking aan te jagen, te volgen en te ondersteunen. Dat houdt onder meer in: het voorzitten van het WERKoverleg van alle clusters, bewaken van WERKafspraken en aanspreken van partijen op hun verantwoordelijkheden, signaleren van ontwikkelpunten, monitoren van resultaten. Daarnaast is er een *accountmanager* 'grotere werkgevers', die tot taak heeft om te komen tot één werkgeversbenadering, het informeren van werkgevers over de mogelijkheden van jongeren en het maken van concrete afspraken over stage- en werkplekken. "*We geloven niet in 'papier met zegels', maar in het proces is wel afgesproken wat de inbreng is en dat is ter bevestiging voorgelegd.*" Scholen behouden eigen verantwoordelijkheid voor toeleiding en verbetering daarvan.

Er is een projectgroep met vertegenwoordigers uit alle samenwerkingspartijen: praktijkonderwijs, vso, Koers VO, werkgevers, MEE, UWV, GGD, Jeugd, Onderwijs en Samenleving (JOS)/Jongerenloket en een procesondersteuner. De projectgroep heeft als taak onder andere het bewaken van de realisatie van de doelstellingen, het volgen van het functioneren van de samenwerking, de functionele aansturing van WERKSchoolregisseur en accountmanager. ProWERK heeft in het project een rol in de ondersteuning. In de regio Rijnmond wordt met het oog op effectieve en efficiënte samenwerking in drie clusters gewerkt. Clustering van de zestien pro- en vso-scholen van zes besturen – langs regionale lijnen – faciliteert de inzet van partijen als het Jongerenloket en het Werkgeversservicepunt, voor wie inzet bij overleg op alle individuele scholen niet haalbaar zou zijn. Bovendien stimuleert het samenwerking tussen scholen binnen de clusters.

In het WERKoverleg dat vier keer per jaar plaatsvindt, draait het om het aan werk helpen en houden van de jongeren. Het WERKoverleg heeft een vliegwielfunctie om partijen te stimuleren zich in te zetten voor arbeidstoeleiding en te komen tot een integrale aanpak op basis van inzet van kwaliteiten en middelen van betrokken partijen. Er wordt een groeimodel gehanteerd. Als de samenwerking met het oog op toeleiding van individuele jongeren goed werkt, komt de WERKagenda in beeld. Het WERKoverleg kent de volgende participanten: stagecoördinatoren van scholen, de betrokken schoolmaatschappelijk werker van MEE,

arbeidsdeskundigen verbonden aan de scholen, Jongerenloket, SBB/Boris, zorgaanbieder, accountmanager grote bedrijven en WERKschoolregisseur. *"Voor een effectief en efficiënt overleg is het noodzakelijk dat deelnemers een mandaat hebben om de toegezegde middelen vanuit hun eigen organisatie in te zetten. Mandatering is voorwaardelijk aan deelname."*

## 5.5 Visie en werkwijze

*"Geen nieuwe organisatie vormen, maar bundeling en maximaal gebruikmaken van kwaliteiten en middelen van bestaande partijen – een integrale aanpak – met een nadrukkelijke link naar het bedrijfsleven."* Samenwerking is nodig om de ambities waar te maken en het verschil te kunnen maken. Dus: investeren in samenwerking loont. Belangen van jongeren en werkgevers moeten boven organisatiebelangen staan. Wat wil men jongeren en werkgevers bieden? De jongeren: motivering voor werk(ervaring): werkvaardigheden, keuzebegeleiding, plan van aanpak arbeidstoeleiding op maat, aanbod stage- en werkplekken, werk houden, vast aanspreekpunt. De werkgevers: beeld van mogelijkheden van jongeren, realistisch beeld van omgaan met jongeren, ondersteuning in de vorm van een( al dan niet interne jobcoach en loondispensatie, eerlijke informatie en actie: beloftes nakomen, een vast aanspreekpunt en geen rompslomp.

Het vertrekpunt in het werkmodel zijn jongeren met hun wensen, mogelijkheden en beperkingen. Om hen aan werk te helpen, worden de krachten gebundeld en een brug geslagen naar werkgevers. Doel van de samenwerking is arbeidstoeleiding voor individuele jongeren. Al werkende loopt men aan tegen belemmeringen en knelpunten die vragen om een structurele aanpak. Die komen op de gezamenlijke WERKagenda, waarna afgesproken wordt hoe de knelpunten op te lossen. Zo ontstaat een wisselwerking tussen de aanpak op leerlingniveau en de meer structurele aanpak in het kader van de WERKagenda. Geprobeerd wordt de Borismethodiek te koppelen aan de netwerkorganisatie, dus trajecten neer te zetten zodat leerlingen via leerwerkbedrijven aan de slag kunnen. Verder is gekeken wat scholen nu al doen aan voorbereiding en 'werkcontexten' en dat sterker te verbinden met werk/de werkgevers in de regio. *"Juist voor deze kwetsbare groepen is het belangrijk een stabiele 'tegenwind'/visie te vormen tegen de politieke schommelingen plus een organisatienetwerk te vormen waar men niet omheen kan."*

## 5.6 Bekostiging

De bekostiging loopt via de gemeente/Aanval op de uitval. Realisatie van resultaat is nodig voor het veiligstellen van de subsidie.

## 5.7 Monitoring en realisatie

Een van de effecten van het netwerk is meer bekendheid: *"Er wordt meer rekening met je gehouden als onderwijstype."* Want praktijkonderwijs en vso waren 'buitenprovincies'. Door de Participatiewet en de decentralisatie van Jeugdzorg komt het besef dat er een *link* is met deze jongeren. Vervolgens vraagt de gemeente aan UWV om informatie over de doelgroep.

Er kwam een beleidsmedewerker praktijkonderwijs. *"Maar de gemeente realiseert zich ook dat men de scholen straks nodig heeft."*

Monitoring als functie is nog niet belegd. De gemeente heeft drie indicatoren bedacht: het aantal jongeren die zijn besproken in het WERKoverleg, het aantal gerealiseerde trajecten en het aantal leerlingen dat met een negatief advies naar het mbo is gegaan. Daar zit een duidelijk belang voor de gemeenten, namelijk de koppeling met vsv-reductie. De omvang van de laatste groep, leerlingen die van mbo1 niet de overstap maakt naar mbo2, wordt geschat op vierhonderd jongeren.

## 5.8 Bevorderende factoren

Als bevorderende factoren worden benoemd: *"De combinatie van ziel en zakelijkheid. Veel energie stoppen in het samenwerkingsproces en de afspraken. Succes organiseren door clustering, door te beginnen met de groep die niet de meeste begeleiding vraagt, door rekening te houden met belangen."*

## 5.9 Belemmerende factoren

Roc's waren op alle niveaus enthousiast om te participeren, maar de deelname ketste voorsnog af op het 'nee' van een hoger niveau. Via het Actieteam Werk, een maatregel uit het vsv-convenant, gaan de roc's een soort werkschool inrichten met ongeveer net zoveel (vsv-)geld. Dat is niet alleen een 'dubbelop' operatie, maar ook een risico. Het gaat om dezelfde doelgroep, maar voor werkgevers levert het een hoop onduidelijkheid op. Bestuurders daarentegen zitten met de vraag: welke leerling is van wie en wie is waarvoor verantwoordelijk? Voor hun is een keuze voor vso/pro aan de ene kant en mbo-leerlingen aan de andere kant, transparant. In het begin leefde bij roc's het gevoel: 'wij zijn van het opleiden en de rest moet de gemeente maar doen.' De komst van entree-opleidingen creëert het besef dat men daar wat in moet gaan doen. Roc's zitten zelf ook met onduidelijke regelgeving. Verder geldt dat dit type initiatieven zich beweegt op het snijvlak van onderwijs en arbeid. *"Partijen zijn goed in de ene of de andere kant, maar bijna nooit in beide. Dat maakt het altijd ingewikkeld."* De aandacht van bestuurders voor de doelgroep en het onderwerp is van belang. Het blijft in hoge mate afhankelijk van personen. *"Dat betekent dat je veel in de ziel moet investeren om te zorgen dat de zakelijkheid aandacht krijgt."*

## 5.10 Toekomst/ontwikkelperspectief

De verwachting is dat de Participatiewet scholen mogelijkheden geeft te laten zien waar ze goed in zijn, bijvoorbeeld leerlingen opleiden voor een branche. Voor vso komt er door de kwaliteitswet een omslag in denken van dagbesteding naar uitstroom naar werk. Daar kan het project in helpen. Als bedreiging voor het praktijkonderwijs geldt dat zij straks alleen de basisbekostiging krijgen en voor de rest afhankelijk zijn van toekenning door het samenwerkingsverband. Dat wordt wel gezien als een voor de overheid eenvoudige manier om het bekostigingsvraagstuk door te schuiven naar het samenwerkingsverband. Het aantal

pro-onderinstromers is gedaald, het aantal zij-instromers stijgt. Over het geheel is er een lichte daling. De lwoo-scholen<sup>5</sup> kijken ook met een schuin oog naar dezelfde groep. Een bedreiging zou kunnen zijn dat er in de regio twee initiatieven naast elkaar gaan bestaan. De projecten doen echter wel zaken met dezelfde gemeentelijke afdelingen, zoals het Werkgeversservicepunt. Het zou wel kunnen leiden tot concurrentie binnen de doelgroep zonder startkwalificatie als het roc-leerlingen aan werkgevers zou aanbieden met de boodschap: 'hier heb je een leerling van het roc'.

---

<sup>5</sup> Lwoo: leerwegondersteunend onderwijs.

## 6 De Zeeuwse Stichting Maatwerk

De Zeeuwse Stichting Maatwerk is een netwerk tussen vijftien pro- en vso-scholen in de provincie Zeeland. De onderwijsinstellingen delen faciliteiten, methodieken en kennis zodat leerlingen maatwerktrajecten kunnen worden geboden.

### 6.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis

Een aantal scholen voor pro en vso in de provincie Zeeland werkt al veertien jaar samen. Deze scholen hebben het initiatief genomen tot de oprichting van de Zeeuwse Stichting Maatwerk. Andere pro- en vso-scholen in de provincie Zeeland hebben zich daarbij aangesloten. Op 21 juli 2011 hebben zij de handen ineen geslagen met als doel leerlingen in de regio maatwerk te kunnen bieden op weg naar duurzame uitstroom naar de arbeidsmarkt, vervolgonderwijs of dagbesteding. De samenwerking bouwt voort op verworvenheden die zijn opgedaan in eerdere projecten die gericht waren op arbeidstoeleiding.

Dit Zeeuwse Stichting Maatwerk (ZSM) sluit aan bij de doelstellingen in het Collegeprogramma van de provincie Zeeland.<sup>6</sup>

De Provincie ambieert kwalitatief goed, inspirerend en betaalbaar onderwijs ten behoeve van de bevolking én het bedrijfsleven. Goed onderwijs is immers een belangrijke vestigingsfactor voor inwoners, jeugd, werknemers en bedrijven. Ook sluit het project aan bij het adviesrapport *Kerend Tijn* van de commissie Taskforce Zeeland (maart 2010), waarin wordt geadviseerd dat onderwijs, overheid en bedrijfsleven gezamenlijk inzetten op een versterking van de regionale onderwijsinfrastructuur om de sociaaleconomische potentie van de regio te verzilveren.

### 6.2 Kenmerken van de regio en aanpalende voorzieningen

Zeeland is een van de regio's in Nederland die te kampen heeft met een krimpende bevolking in combinatie met vergrijzing. Op korte termijn is sprake van stagnatie in bevolkingsgroei, krimp gaat vanaf 2025 spelen. Verder kenmerkt de regio zich door een relatief lage bevolkingsdichtheid en een eilandenstructuur. De Taskforce Zeeland concludeerde in 2010 dat een regulier aanbod van onderwijs daardoor onder druk staat. Dit was mede aanleiding voor de pro- en vso-scholen om elkaar op te zoeken.

### 6.3 Doel en doelgroep

'Voor iedere leerling een oplossing' is het motto van de Zeeuwse Stichting Maatwerk. Doel van de samenwerking is iedere leerling vanuit het pro en vso in de regio maatwerk te kunnen bieden op weg naar duurzame uitstroom naar arbeid, vervolgonderwijs of dagbesteding. Dat betekent dat de scholen hun faciliteiten voor elkaar open stellen, om zo meer maatwerk voor de leerlingen te kunnen realiseren. Leerlingen kunnen dus gebruikmaken van de faciliteiten van andere scholen. Bijvoorbeeld wanneer een leerling een

---

<sup>6</sup> *Stuwende krachten, 2011-2015*, Provincie Zeeland, april 2011.

branchegerichte cursus wil volgen die niet op zijn eigen school wordt aangeboden. Door samenwerking weten de scholen hun onderwijsaanbod te verbreden, wordt kennis uitgewisseld en contacten met het werkveld van elkaar benut.

Ook wil men met de samenwerking effectiever opereren in de netwerken in de regio. Door de samenwerking is er nu voor gemeenten, UWV en andere scholen één aanspreekpunt voor alle pro- en vso-scholen.

In heel Zeeland zijn er in het pro zo'n 380 leerlingen en in het vso zo'n 600. Jaarlijks stroomt ongeveer een kleine 200 leerlingen uit. Het aandeel dat naar de arbeidsmarkt gaat is kleiner: vanuit het vso wordt maar een beperkt aandeel naar de arbeidsmarkt toegeleid. Vanuit het praktijkonderwijs is er wel weer een groter aandeel jongeren dat werk vindt.

**Tabel 6.1 Uitstroom uit Pro en Speciaal onderwijs in Zeeland**

	<i><b>Totale uitstroom</b></i>	<i><b>Naar arbeid</b></i>	<i><b>Naar mbo</b></i>
Praktijkonderwijs	82	38	19
Speciaal onderwijs	97	21	35

Uitstroomgegevens provincie Zeeland 2011.

Iedere school in het netwerk heeft zelf de verantwoordelijkheid om jongeren naar de arbeidsmarkt te leiden. Voor sommige leerlingen is inzet van andere scholen nodig om aan te kunnen sluiten bij hun behoeften, omdat niet alle faciliteiten of activiteiten beschikbaar zijn binnen de eigen onderwijsinstelling. Dit zijn de maatwerktrajecten. In de toekomst wil men zich ook gaan richten op jongeren tot 27 jaar die het onderwijs voortijdig hebben verlaten en geholpen kunnen zijn met een opleiding die sterk praktijkgericht is.

## **6.4 Organisatie en verantwoordelijkheden**

In de Zeeuwse Stichting Maatwerk wordt zowel op strategisch als uitvoerend niveau tussen de scholen samengewerkt. De directeurs van de scholen hebben zitting in de stuurgroep. Zij behartigen de belangen van het pro- en vso-onderwijs in de regio, zetten koers uit, bespreken landelijke ontwikkelingen en evalueren de ontwikkelingen in het netwerk. Momenteel wordt dit stuurgroepoverleg (be)geleid en inhoudelijk ondersteund door een extern adviesbureau. Op termijn wil men toe naar een eigen coördinator die beleidsmatige onderwerpen oppakt en een nauwere samenwerking met het bedrijfsleven weet te organiseren.

Op het uitvoerend niveau is er een overlegstructuur voor stagebegeleiders. In dit overleg worden 'maatwerkbesprekingen' gevoerd. Daar worden individuele leerlingen besproken voor wie maatwerk nodig is dat de school waar de leerling is ingeschreven zelf niet kan bieden. De leerling krijgt de mogelijkheid om een deel van de opleiding, een branchegerichte cursus, bij een andere school in de stichting te volgen. Ook worden producten uitgewisseld, zoals toetsen en testen. Een belangrijk motief om met elkaar samen te werken, is het schaalvoordeel dat men hiermee bereikt. Iedere school apart is te klein en niet in staat alle mogelijkheden voor een leerling in huis te hebben. Door samen te werken, kan men beter tegemoet komen aan de behoeften van de leerlingen en leert men over elkaars werkwijzen. Ook is een website ontwikkeld met een overzicht van het aanbod van elke school – welke specialisatie biedt welke school voor welke doelgroep – en welk instrumentarium voorhanden is.



## 6.5 Visie en werkwijze

De scholen werken samen om jongeren al tijdens het onderwijs een goede voorbereiding op werk te bieden. Bij het inrichten van de maatwerktrajecten wordt zowel aangesloten bij de vraag van de leerling als bij de vraag van de arbeidsmarkt: in welke sector zijn of komen er vacatures voor laagopgeleide arbeidskrachten? Hierdoor verwacht men duurzame uitstroom te realiseren.

Arbeidstoeleiding vindt plaats vanaf dat leerlingen ongeveer 15 jaar oud zijn. Leerlingen doen een aantal testen om te achterhalen in welke beroepsrichting hun interesse ligt. Samen met het beeld dat de mentor van een leerling heeft, wordt een rapport opgesteld dat naar de stagebegeleider gaat. De stagebegeleider gaat een gesprek aan met de leerling: heb je al ervaring in de richting van je voorkeur? Ken je anderen die daar werkzaam zijn? Ken je bedrijven? Enzovoort. De leerling begint met één of meer oriënterende stages van een dag per week. Later wordt de stage meer gericht op de specifieke voorkeur van de leerling en uitgebreid naar meerdere dagen per week. In de laatste fase van de opleiding, de plaatsingsstage, is de leerling bezig in de richting die hij koos, waardoor hij naadloos kan doorstromen naar werk.

Iedere school beschikt over een eigen bestand aan bedrijven. Voor een klein deel van de leerlingen lukt het niet om ze naar een werkplek te krijgen. Daar vraagt men dispensatie voor: jongeren worden langer op school gehouden door leerplichtverlenging aan te vragen. Of wanneer al eerder blijkt dat een arbeidsmarktuitstroom voor de leerling niet te realiseren is, wordt zo vroeg mogelijk contact opgenomen met UWV of gemeente, waarna dossiers worden overgedragen. Afhankelijk van de leerling komen ze in de Wajong of in een re-integratietraject van de gemeente terecht.

De scholen voor praktijkonderwijs beschikken dankzij ESF-middelen ook over een avondschool. Dit avondonderwijs staat ook open voor vso en is gratis. De avondschool richt zich op werkende jongeren die nog aanvullende scholing nodig hebben. Het gaat om een groep jongeren die je actief moet benaderen. Aan de provincie en gemeenten zijn middelen gevraagd om de avondschool financieel te borgen, maar die zijn nog niet toegezegd. Helaas ziet een van de pro-scholen zich genoodzaakt de voorziening voorlopig te sluiten. Mogelijk kunnen ESF- of re-integratie middelen in de toekomst weer worden ingezet om de avondschool te openen.

## 6.6 Bekostiging

De samenwerking tussen de scholen is gebaseerd op vertrouwen en wederkerigheid. Bij aanvang van de samenwerking hebben de scholen uitgesproken leerlingen uit te wisselen met gesloten beurzen. Dat principe staat, mede door het succes, onder druk omdat de uitwisseling niet evenredig is verdeeld over de scholen. Het vso maakt bijvoorbeeld gebruik van pro-faciliteiten maar omgekeerd gebeurt dit niet. Ook de schaal van de scholen is te klein om dergelijke fluctuaties binnen de begroting op te kunnen vangen. Dat vraagt naast vertrouwen ook om verzakelijking van de verhoudingen. *"We zitten nu op een omslagpunt dat we elkaar facturen moeten gaan schrijven."*

Het netwerk ontving in 2012 op projectmatige basis financiële middelen vanuit de provincie. Aan deze subsidie waren heldere en concrete prestatieafspraken gekoppeld.

## 6.7 Monitoring en realisatie

Er zijn in 2012 45 leerlingen aangemeld tijdens de maatwerkbijeenkomsten. De individuele scholen monitoren gegevens. Er is in de stuurgroep afgesproken om de gegevens van de scholen meer te gaan benchmarken. Ook wil men in de toekomst beter zicht krijgen op de duurzaamheid van de arbeidstoeleiding van de uitstromende leerlingen.

## 6.8 Bevorderende factoren

Het succes van de samenwerking in de ZSM wordt toegeschreven aan het feit dat het concrete en meetbare resultaten kan laten zien, maar vooral dat de werkvloer betrokken is. *"Mensen staan voor een bepaalde doelgroep. Men werkt vanuit het enthousiasme voor een leerling."* Van daaruit is de samenwerking gegroeid. De nadruk ligt niet zozeer op bestuurlijke afstemming.

De kleinschaligheid in de regio dwingt partijen elkaar op te zoeken en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Inmiddels heeft de Zeeuwse Stichting Maatwerk in de provincie meer bekendheid gekregen en is men beter in staat om met andere partijen in overleg te gaan. De scholen hebben zich ook uitgesproken de samenwerking in de ZSM te willen continueren.

## 6.9 Belemmerende factoren

Vanwege kleinschaligheid van de scholen en de terugloop in leerlingaantallen wordt voor het goed organiseren van de arbeidstoeleiding – van stagebegeleiding en jobcoaching tot nazorg – gezocht naar aanvullende middelen, in het verleden ESF. *"Wil je nazorg goed doen, dan is het reguliere budget ontoereikend. Nazorg is geen kwestie van iedere twee maanden even bellen."* Ook de invoering van passend onderwijs maakt de financiële onzekerheid voor scholen groter, omdat men afhankelijk is van het samenwerkingsverband.

De Zeeuwse Stichting Maatwerk zoekt samenwerking met andere partijen in Zeeland. De kleinschaligheid is weliswaar een belemmerende factor, maar die probeert men door samenwerking te *tackelen*. De provincie richt zich op de samenwerking onderwijs en bedrijfsleven. De groep leerlingen die de ZSM bedient, is maar een klein percentage op het gehele aantal leerlingen, waardoor het lastig is deze doelgroep onder de aandacht te brengen. Datzelfde geldt voor gemeenten. Bij sommige gemeenten gaat het maar om enkele leerlingen. Bovendien hebben gemeenten te maken met diverse beleidsontwikkelingen rondom jeugdzorg, participatiewet en Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), waarvan de precieze uitwerking nog onduidelijk is. Dat maakt dat zij terughoudend zijn in hoe en wat te doen. Ook daar speelt bovendien de kleinschaligheid. Relatief kleine gemeenten moeten op veel terreinen expertise in huis hebben.

Gemeenten onderkennen wel dat het preventief inzetten van middelen bij arbeidstoeleiding, kan voorkomen dat jongeren later alsnog een beroep doen op uitkeringen.

Een andere belemmering die wordt ervaren, zijn de 'schotten' die tussen de financiële middelen, op gemeenteniveau, bestaan. Scholen opereren op het grensvlak van onderwijs en sociale zaken. Dat helpt niet mee om toegang te krijgen tot financiële middelen.

De schooldirecties signaleren een trend dat leerlingen vaker willen overstappen naar het mbo. *"Leerlingen willen graag kunnen zeggen dat ze op het mbo zitten, maar vanuit het praktijkonderwijs zien we niet altijd een meerwaarde van een niveau 1-opleiding omdat men daar veel minder aan arbeidstoeleiding doet."* Nauwere samenwerking met het mbo en dan met name de invoering van de entree-opleidingen, staat voor het volgend schooljaar op de agenda. Hier geldt echter dat zowel het pro als vso geen grote klant is van het mbo.

Als andere belemmerende factor ervaart men de huidige economische situatie. Arbeidstoeleiding wordt gerealiseerd, maar de duurzaamheid daarvan, in de vorm van langdurigere plaatsing, staat onder druk. Bedrijven gaan failliet, werknemers krijgen vaker tijdelijke contracten. Dat maakt deze groep, die gebaat is bij stabiliteit, kwetsbaar. Zeker omdat hun verdien capaciteit niet groot is.

## **6.10 Toekomst/ontwikkelperspectief**

Om de samenwerking te organiseren zoekt de ZSM naar financiële middelen. Financiering is van belang voor de coördinatie en organisatie van de samenwerking: een penvoerder die bijeenkomsten organiseert en uitschrijft, beleidslijnen uitzet, samenwerking met partners organiseert, de website onderhoudt en de administratieve afhandeling van projecten doet. *"Iemand die kennis heeft van het bedrijfsleven en kan zorgen dat de samenwerking meer power krijgt."* Nu huurt men daar nog een externe partij voor in.

De stuurgroep heeft voor 2013 een samenwerkingsagenda opgesteld: *Jongeren met een toekomst, Samenwerkingsagenda 2013*. Op korte termijn wil men het mbo1 bij de maatwerkbesprekingen gaan betrekken. Ook het mbo heeft faciliteiten in huis die voor de leerlingen van meerwaarde kunnen zijn.

Ook wil men binnen de ZSM beter samenwerken binnen het aanbod branchegerichte cursussen en duidelijker profileren richting de bedrijven wat ze in huis hebben. De werkgevers wil men structureler en meer in gezamenlijkheid gaan benaderen. Door in kaart te brengen waar werk voorhanden is en jongeren 'realistisch' toe te leiden. Dat wil zeggen: uitgaan van de behoefte van een bedrijf en dat jongeren en hun ouders aanbieden: 'We hebben een werkplek voor je bij dat bedrijf'.

In 2012 verkende de stuurgroep of de werkschool of de Borismethodiek van meerwaarde is voor de ZSM. Men is gecharmeerd van de werkgeversbenadering, waarin de vraag op de arbeidsmarkt structureel in beeld wordt gebracht, met werkgevers afspraken worden gemaakt en branchecertificering wordt georganiseerd. Vanwege de hoge kosten wordt de Borismethodiek niet breed ingevoerd. Wel wordt ingezet op het project Branchegericht opleiden voor vso en pro. Geïnterviewd wordt welke scholen aan kunnen sluiten bij een *pilot* om de methodiek te testen en te ontwikkelen. Men wil meer werken vanuit de vraag van bedrijven.

De ZSM wil provincie, gemeenten, zorginstellingen en bedrijven bij de samenwerking betrekken. De provincie ziet zo'n netwerk wel zitten en heeft aan de inzet van middelen de voorwaarde verbonden dat ook gemeenten en UWV gaan bijdragen. Onder meer voor het uitvoeren van branchegerichte opleidingen die leiden tot concrete plaatsing op de

arbeidsmarkt. Op die manier wil men de dienstverlening oprekken en expertise inzetten om kwetsbare werkloze jongeren naar werk te leiden.

## 7 Regio-initiatief Groningen

Het regio-initiatief Groningen beslaat de hele provincie Groningen, de vier roc's, alle 23 gemeenten, zorgpartners en werkpartners. De vier roc's – Alfa-college, Noorderpoort, ROC Menso Alting en AOC Terra – vormen met de vo-netwerken en de RMC-contactgemeenten de spil. De provincie Groningen vormt met de kop van Drenthe één arbeidsmarktregio en kent een hoge jeugdwerkloosheid. Het Actieplan Voortijdig Schoolverlaten bundelde activiteiten en projecten op het terrein van vsv, werk en zorg. Steeds weer worden er activiteiten en initiatieven op grond van nieuwe maatregelen en regelgeving aan de structuur aangehaakt, ook op het gebied van arbeidsmarkttoeleiding. Met de vo-scholen is onlangs een bestuurlijk convenant afgesloten met het oog op entree-onderwijs.

### 7.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis

*"Samenwerking kan misschien niet van bovenaf worden opgelegd, maar er moet wel een noodzaak zijn waarom men elkaar nodig heeft."* Rondom voortijdig schoolverlaten was die urgentie er: *"Je moet samenwerken, bijvoorbeeld al door de 1 oktobertelling: als iemand op die datum bij een ander mbo onder de pannen is, heb je als instelling geen vsv."* Ook de twaalf uur werkregel bij een niveau 1-diploma noopt tot samenwerking met Werkpleinen en werkpartners. Voor die tijd wist men elkaar op uitvoerend niveau wel te vinden, maar dat bleef vaak individueel/bilateraal. Wat helpt, is dat de gemeente nu op twee gebieden actief is – onderwijs en werk – en zo zelf kennismakt met de jongeren uit de doelgroep. Voorheen kon de gemeente makkelijk zeggen: *"Er is niets anders voor die jongere, jullie moeten hem inschrijven bij de AKA<sup>7</sup>". En als het roc dan refereerde aan diplomaperspectief, luidde het antwoord al gauw: niets mee te maken, drempelloos enzovoort. Nu ervaart men langs de lijn van werktoeleiding dat voor sommige jongeren een AKA ook echt niet geschikt is."*

De krimp op het platteland en de groei in de stad zorgden ervoor dat de individuele instellingen met elkaar op pad gaan, in het belang van jongeren en omwille van financiële belangen. *"Als onderwijs zijn we verder dan de gemeenten."* Waar voorheen tussen de instellingen geen samenwerking was maar concurrentie, is daar de laatste jaren verandering in gekomen. Het mbo kent nog wel concurrentie op niveau 3 en 4, maar voor de niveaus daaronder is men gezamenlijk gaan optrekken, zeker op het gebied van kwetsbare jongeren. Dat heeft bijvoorbeeld geleid tot een forse uitruil op het gebied van Techniekonderwijs. *"Een dergelijke attitude geeft de lagen onder het CvB<sup>8</sup> niveau de ruimte om te acteren."* De attitude van het mbo – 'niet tegen, maar met elkaar' – vertaalt zich door naar het vo. Men is transparant naar elkaar toe. *"Het valt of staat met een gentlemen's agreement dat je elkaar geen loer draait. Vaak gaat het balletje ook rollen, omdat strategisch de goede persoon gekozen is, met de juiste verbindingen."*

<sup>7</sup> AKA: arbeidsmarktgekwalficeerd assistent.

<sup>8</sup> CvB: college van bestuur.

## 7.2 Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven

Ook Noord/Midden-Drenthe is een voedingsgebied, omdat veel jongeren uit deze regio in Groningen naar het mbo-onderwijs gaan. *"Bij het maken van de regio-indeling in Groningen stuitte we op zes verschillende ordeningsprincipes, zoals jeugd, RMC, SWV-VO, arbeidsmarktregio. Gemeentes worden daar ook gek van, de ene keer hoor je daarbij, de andere weer bij een andere."*

Groningen kent een hoge jeugdwerkloosheid. Daarbij is er sprake van veel verdringing van lager door hoger opgeleiden.

Op het gebied van arbeidstoeleiding deed Groningen mee aan financieringsbronnen als leren en werken. Bij het voorlaatste Actieplan Jeugdwerkloosheid is er een Programmamanager Jeugdwerkloosheid aangesteld voor de provincie. Daaronder zit een kerngroep van bestuurders met drie wethouders en een regiodirecteur namens het mbo. En daaronder zit weer een bestuurlijk overleg waar meerdere partijen als UWV, alle mbo-instellingen enzovoort, aan tafel zitten. Er worden projecten uitgevoerd, soms overstijgend voor de hele provincie, soms meer lokaal/regionaal georiënteerd. In vergelijking met de rest van het land had Groningen een opvallend hoog percentage vsv in de bbl.

Vanuit het Actieplan Jeugdwerkloosheid worden verschillende activiteiten ondernomen zoals het herfst- en inmiddels ook lente-offensief voor leerlingen die nog geen bbl-plek hadden. Dat gaat om jongeren die een bbl-plek zoeken of kwijtgeraakt zijn, omdat het bedrijf bijvoorbeeld failliet is. Het wordt uitgevoerd in samenwerking tussen sociale dienst en onderwijs. Vanuit de regiogelden is daaraan recent een actielijn toegevoegd: niveau 1-gediplomeerden met perspectief op werk doorleiden naar minimaal twaalf uur werk. Voortdurend wordt gekeken hoe zaken nóg meer samen, versterkt en goedkoper gemaakt kunnen worden. Ook de regio's leren van elkaar. Er is in de provincie veel aandacht voor het onderwerp. Ook de Onderwijsraad heeft de onderkant van de opleidingsladder nu op de agenda: *"Het is nu de kunst om zaken bij elkaar te voegen en de politiek ervan te doordringen."*

## 7.3 Doel en doelgroep

De insteek is het terugdringen van vsv. Daarin is nu het vormgeven van entree-onderwijs van één tot anderhalf jaar, waarbij van tevoren via een grondige intake en goede toeleiding aan de voorkant helder is dat een leerling dat daadwerkelijk kan, een centraal element. Na vier maanden is er altijd een positief advies, want: *"Of een leerling door kan, dat is al veel eerder bepaald."*

Jongeren die dreigen uit te vallen uit het onderwijs zonder startkwalificatie en jongeren die al zijn uitgevallen, vormen de doelgroep. Het leeuwendeel van de vsv'ers in de provincie Groningen zijn de mbo'ers en dan nog de mbo 18-plussers. Daarbinnen is er een groep die in aanmerking komt voor entree-onderwijs. Er blijft een groep jongeren met meer zorgbehoefte/multiproblemen, die wel gedeeltelijk onderwijs zou kunnen volgen maar niet 'standaard', zoals crebo-georiënteerd, binnen de onderwijstijd enzovoort. Vanuit de Inspectie van het Onderwijs bestaat er een afwijkmogelijkheid van drie maanden, maar na die periode wordt het afgekeurd. *"Daardoor ben je voortdurend lapmiddelen aan het bedenken om het aan de regelgeving aan te passen."* Er is een groep die het mbo niet

binnenkomt vanwege een te grote ondersteuningsbehoefte. In Groningen zou men heel graag van het ministerie van OCW experimenteerruimte krijgen voor deze groep, die ook uitgebreid kan worden naar een deel van niveau 2. Daarvoor is flexibiliteit nodig en inspirerende mensen van buiten. Plan B is bij de gemeente vragen om bekostiging voor dat plan, vanuit de gedachte dat elk traject – zorg, uitkering, justitie – duurder is dan een onderwijstraject en jongeren waar mogelijk naar regulier onderwijs worden toegeleid.

## **7.4 Organisatie en verantwoordelijkheden**

De samenwerking kent drie lagen. Vier keer per jaar komen de bestuurders vo/mbo en RMC contactgemeenten bijeen. Een keer per zes tot acht weken is er een begeleidingscommissie waar alle kernspelers van de samenwerkingspartners aan deelnemen. Daarnaast is er elke maandag een bijeenkomst van het kernteam met twee vertegenwoordigers van het mbo-onderwijs, de RMC, een vertegenwoordiger vanuit zorg en een vanuit werk: ISD Noordoost. In het kernteam worden alle maatregelen en activiteiten afgestemd. Een enkele keer worden individuele jongeren besproken. En elke week is er op uitvoerend vlak een indicatie- en adviescommissie, die een soort bovenschools zorg- en adviesteam (ZAT) vormt met de orthopedagogen van de vier instellingen, RMC, zorg en werk. Die bepalen niet alleen de plek voor een jongere, maar ook of de school de eigen zorgstructuur voldoende uitgeput heeft. Dat wordt gezamenlijk bepaald en heeft daardoor heel veel meerwaarde, ook voor het kijken naar de eigen school en zorgstructuur. De indicatiecommissie legt knelpunten bij het kernteam neer.

Er is een vrij intensieve samenwerking met het vo ontstaan, die het afgelopen jaar versterkt is doordat de mbo-besturen een provinciaal bestuurlijk overleg organiseren van alle bestuurders mbo, vso, pro en vo. Er bestond een overleg tussen wethouders en bestuurders van onderwijs op diverse terreinen: zorg, werk, vsv. De wethouders hadden hun eigen bestuurlijk overleg, het onderwijs had dat voordien nog niet.

## **7.5 Visie en werkwijze**

Alles wordt benaderd vanuit één geheel: een integrale aanpak. *"Dat is wel eens lastig voor wethouders. Eigenlijk zou je een integrale benadering moeten hebben voor jongeren van praktijkonderwijs, vso tot en met niveau 1 inclusief de ongediplomeerden van het vmbo en mbo."* Jongeren die naar niveau 2 of hoger gaan, komen daar via een vmbo-diploma of via het toelatingsonderzoek dat samen ontwikkeld wordt. *"Het zou ook voor werkgevers zoveel meer duidelijkheid scheppen als deze groep niet nog eens wordt onderverdeeld in Wajong of entree enzovoort."* Deze opvatting ligt met name bij het praktijkonderwijs gevoelig: het pro stelt zich protectionistisch op en kan hier eigenlijk alleen maar bij verliezen, want het is (nog) goed gefaciliteerd. Er bestaat angst bij het praktijkonderwijs dat er geen leerlingen meer kunnen doorstromen naar het mbo.

Sinds de Plusactiviteiten, al een aantal jaren, vindt elke maandagmiddag een kernteamvergadering plaats waarin mensen van het roc, zorgpartners, werkpartners en gemeente om de tafel zitten, om alles wat er loopt te bespreken: van projecten vsv, tot passend onderwijs tot entree-opleidingen. Het is eigenlijk het kernteam van de regiomiddelen, maar alle samenhangende zorg- en arbeidsmarktontwikkelingen komen op

tafel. Die onderwerpen komen op tafel, omdat de deelnemende partners ook hun eigen agenda's meenemen: *"Er is bij ons een ontwikkeling gaande die van invloed is op de groep die van school komt."*

Een van de mooie initiatieven van afgelopen jaar is de samenwerking zoeken rond de invoering van entree-onderwijs. Daar bestaan allerlei vooroordelen over, bijvoorbeeld dat er bijna niks meer kan. Ook de onduidelijkheid rondom de taal en rekeneisen – referentieniveau 2F? – heeft dit versterkt. De vier mbo-instellingen hebben dat omgekeerd, omdat ze hofleverancier zijn voor wat betreft entree-onderwijs: kunnen we daarin niet een integrale benadering in hanteren en samen optrekken? De toeleiding van jongeren naar het entree-onderwijs wil men gemeenschappelijk vormgeven. Het onderwijs is 'des organisaties', maar het is bekend wat de kenmerken van de onderwijsuitvoering zijn en welke leerlingen daarin succesvol zijn en welke niet. *"Je zou de doelgroep van de entree-opleidingen en de doelgroep van passend onderwijs op dezelfde manier kunnen toeleiden."* Vanuit het begrip rechtsgelijkheid, maar ook in verband met communicatie naar ouders/leerlingen en toeleverend veld toe, zodat er niet 'rondgeshopt' wordt tussen de instellingen, wil men een aantal afspraken collectief regelen. Dus in één keer de leerling op de goede plek.

Op de maandagmiddagen worden signalen opgepakt en daaruit ontstaan steeds nieuwe plannen, afspraken en projecten.

Een voorbeeld van het afgelopen jaar betrof de toeleiding vanuit de werkpleinen naar het mbo. Omdat jongeren nog geen startkwalificatie hadden, werden zij standaard naar het mbo gestuurd en dan vooral naar niveau 1 en 2 beroepsopleidende leerweg (bol) omdat daar studiefinanciering een gift is. Mbo's hadden soms succes met deze jongeren, maar de meesten waren ongemotiveerd en wisten vaak niet welke opleiding ze wilden gaan volgen. Na analyse van het probleem ligt er nu het voorstel om als drie partijen – werkplein, onderwijs en RMC – samen te kijken of iemand geschikt is, een groen vlaggetje, of dat er eerst iets anders moet gebeuren: één of meerdere rode vlaggetjes. In het schooljaar 2013-2014 wordt dit voorgestelde systeem nader uitgewerkt en geïmplementeerd in de werkprocessen.

Met het nieuwe Actieplan Jeugdwerkloosheid wordt dezelfde koers gevaren: mbo-mensen zitten in de werkgroepen die bezig zijn met ontwikkelen van het nieuwe actieplan, bijvoorbeeld voorschakeltrajecten ontwikkelen in samenwerking tussen onderwijs en het Werkplein. UWV is gekort op budget en kan daardoor een kleine rol spelen. Dat wordt als lastig ervaren. De provincie heeft geld beschikbaar gesteld voor activiteiten onderwijs-arbeidsmarkt in het kader van de versnellingsagenda.

## 7.6 Bekostiging

Regiogelden zijn de vsv-middelen die beschikbaar zijn gesteld voor Aanval op de uitval. De oude plusvoorzieninggelden uit het Winsemiusrapport en de vsv-programmagelden zijn samengevoegd tot regiomiddelen, die voor de hele provincie voor alle vo- en mbo-jongeren integraal besteed worden, ongeacht welke school ze zitten en ongeacht in welke van de drie RMC-regio's. Het gaat om zes miljoen over drie jaar. *"Toen voor de regiogelden planvorming aan de orde was, werden we platgebeld en gemaïld door partijen die vanwege – commerciële – belangen wilden aanschuiven."* In het kader van de borging – dat is een opdracht van de regiogelden – wordt nu al het gesprek gevoerd met bestuurders van zowel onderwijs als



gemeenten. *"Straks is het wel jullie 'pakkie-an', anders stoppen we ermee en dan neemt het aantal vsv's weer toe."* Sommige middelen voor activiteiten zijn al uitgeput.

## 7.7 Monitoring en realisatie

Men signaleert toenemend vertrouwen tussen de bestuurders. Concurrentie is grotendeels van tafel. Conform afspraak in de regioaanvraag wordt jaarlijks een tussenevaluatie gehouden naar inhoud en resultaat. Dit biedt mogelijkheden om eventueel bij te sturen in de resterende projectperiode. Centraal staat natuurlijk het aantal vsv'ers in de regio. *"Tot op heden zijn we er in Groningen in geslaagd om het vsv-percentages te laten dalen. Dit kunnen we succesvol typeren omdat onze startpositie al een redelijk laag vsv-percentage liet zien, in tegenstelling tot bijvoorbeeld grote steden. We komen wel steeds meer bij de harde kern van de vsv-problematiek waarbij persoonlijke problemen 40 tot 50% van de uitval veroorzaken."* Op de website [www.vsvgroningen.nl](http://www.vsvgroningen.nl) staat veel informatie over de projecten, analyses en resultaten.

## 7.8 Bevorderende factoren

Het regio-initiatief wordt met regelmaat gevraagd workshops te geven in den lande over de samenwerking in Groningen. *"Overal vraagt men: 'hoe doen jullie dat?' Het antwoord luidt: 'Wij zijn niet zo uniek, alleen: wij dóen het!' Dát is onze kracht, we doen het integraal. Plus: wij zijn wel van de lange adem."* Als de samenwerking uit de doeken gedaan wordt, gaat er voor de meeste mensen een wereld open.

Men benadert wethouders niet met een verzoek om middelen, maar met de vraag om bij de beoordeling van hun plannen in het kader van de decentralisaties goed op te letten of er voor de doelgroep tot 23/27 jaar, waar de gemeente verantwoordelijk voor is, voldoende gebeurt. De meeste wethouders kennen po- en vo-scholen goed, maar het mbo aanzienlijk minder.

Het gegeven dat er middelen zijn zoals voor vsv of voor het Actieplan Jeugdwerkloosheid, maakt focus en activiteiten mogelijk.

De mogelijkheid om met Sociale Zaken te *sparren* rond het Actieplan is als positief ervaren.

## 7.9 Belemmerende factoren

Wisselingen in bestuurders worden als complicerend ervaren voor de samenwerking in bestuurlijk overleg. Voorheen was er een wethouder met een 'klassieke PVDA-portefeuille', onderwijs-zorg-werk, waardoor men kon doorontwikkelen. Er was synergie in visie en een prima voedingsbodem voor de aanpak. Het is erg afhankelijk van hoe wethouders erin staan, hoeveel verder ze kijken dan bijvoorbeeld hun eigen portefeuille, gemeente en scholen. Voor de gemeente is de wisseling een 'gegevenheid' van de context waarbinnen men opereert, al wordt gesignaleerd dat *"ambtenaren soms heel hard moeten werken om bestuurders het onderwerp belangrijk te laten blijven vinden."*

Schotten tussen financiële stromen worden als belemmerend en frustrerend ervaren. Verder geeft de gemeente aan dat er over en weer nog weinig inzicht en begrip bestaat voor elkaars financiën.

Een grote wens is ook meer regelruimte: geen last van regelgeving. Het initiatief De school voor maatwerk, dat door veel mensen uit en buiten het onderwijs als oplossing werd ervaren, is daarop gesneuveld.

Een zorg is ook: *"Straks is het laaghangend fruit weg; zijn alle jongeren die kunnen doorleren of werken op hun plek. Dan blijft er een groep leerlingen over met forse problematiek – schulden, thuisproblemen, criminaliteit, psychische problemen – die een heel grote ondersteuningsbehoefte hebben, maar van 'niemand' zijn."*

(Onderwijs)bestuurders willen best investeren in een moeilijker doelgroep, maar dan moet dat niet in termen van rendement op kwaliteitskaarten bestraft worden.

Zorgpartijen zijn onzeker over wat gemeenten straks gaan doen en begeven zich hier en daar buiten hun *comfortzone* op de markt. *"Wat dat aangaat is het een spannende periode."*

## **7.10 Toekomst/ontwikkelperspectief**

Het blijft een zaak van de lange adem, langetermijndenken is nodig, dus zijn er mensen nodig die boven hun eigen regeltjes en individuele instellingsbelangen kunnen denken en niet: 'stuur ze maar naar het onderwijs, dan ben ik ze even kwijt.' Het zou mooi zijn als 'in plaats van alle potjes en schotjes' de doelgroep gedefinieerd zou kunnen worden als alle kwetsbare jongeren onder de 27 jaar.

Een nieuwe activiteit is ook om de werkgeversbenadering vanuit UWV, scholen en gemeenten beter te structureren.

Er is veel vergrijzing in het onderwijs. Onderwijs en overheid zijn belangrijke werkgevers in het gebied. Er is veel verdringing. Voor de regio zijn er eigenlijk te veel universitair opgeleiden. Het zou mooi zijn als academisch geschoolde mensen zouden kunnen warmdraaien in het onderwijs, zodat de arbeidsplekken die zij nu bezetten, beschikbaar blijven voor lager geschoolden. Hoe krappere de arbeidsmarkt, des te groter de verdringing. Onderwijs zou daarin een voorbeeldrol kunnen nemen.

## 8 Wajong Netwerk Noord-Kennemerland

Dit netwerk dateert al van voor 2000 en is nu al zo'n vijftien jaar succesvol in het toeleiden van jongeren – vooral uit het praktijkonderwijs – naar werk. Wajongnetwerken zijn een voorbeeld van landelijke netwerken. In 2011 waren er landelijk driehonderd arbeidsdeskundigen binnen UWV Werkbedrijf die netwerken vormden met ongeveer vijfhonderd vso- en pro-scholen. Naast UWV en het onderwijs is MEE in de netwerken een vaste partner. De verdere samenstelling is afhankelijk van de regionale situatie en (gegroeide) samenwerking. Het netwerk bevindt zich nu in een transitiefase, waarbij de gemeentelijke RMC-functie de regierol zal gaan overnemen.

### 8.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis

Het gaat om jongeren die door een beperking problemen hebben om werk te vinden en werk vast te houden. Voor het functioneren van jongeren met een beperking op de arbeidsmarkt is de Wajong de belangrijkste regeling. In 2010 is er een nieuwe Wajongregeling gekomen, waarbij de nadruk ligt op ondersteuning bij het vinden van werk in plaats van Wajong als inkomensvoorziening. Daardoor krijgt de Wajong meer het karakter van een aanvullende uitkering. Jongeren met een nieuwe Wajonguitkering die gaan werken, kunnen een beroep doen op voorzieningen, variërend van vervoer naar het werk, aanpassingen op de werkplek tot toewijzing van een *jobcoach*. Daarnaast zijn er instrumenten beschikbaar als: proefplaatsing bij de werkgever, loondispensatie, premiekorting en no-riskpolis en sinds januari 2013 de mobiliteitsbonus. Deze instrumenten zijn bedoeld om de drempel voor werkgevers te verlagen om een Wajongere in dienst te nemen (BMC, 2011). In de Wajongnetwerken wordt samengewerkt met andere partijen als het onderwijs en de zorg om jongeren met beperkingen aan het werk te helpen en houden. In de provincie Noord-Holland is een aantal van deze netwerken actief, onder regie van het UWV, die de zorg voor Wajongeren afstemt met andere partijen. De netwerken opereren zelfstandig en hebben geen onderlinge uitwisseling. De netwerksystematiek is ruim twaalf jaar geleden als een van de eersten gestart in Noord-Holland en vervolgens uitgerold over het hele land. In Noord-Kennemerland bestond de bereidheid om met elkaar te starten. MEE vervulde daar ook een belangrijke rol in. UWV voert de Wajong uit en levert de 'cliënten' en de instrumenten voor arbeidstoeleiding. *"Wij zitten er eigenlijk altijd met de portemonnee."* Arbeidsdeskundigen begeleiden de jongere die een beroep doet op de Wajong. Omdat het accent sinds de invoering van de Wajong ligt op ondersteunen in het traject naar werk, zijn deze arbeidsdeskundigen ondergebracht bij het WERKbedrijf van UWV en doen zij hun werk vanuit de Werkpleinen, waar UWV-WERKbedrijf en gemeente samenwerken.

### 8.2 Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven

Over de hele linie lijkt de ontwikkeling van het aantal banen in Noord-Holland minder conjunctuurgevoelig dan landelijk. Dat wordt toegeschreven aan de relatief geringe omvang van de industrie, het grotere belang van de zakelijke dienstverlening en grotere aandeel mkb-bedrijven. Het is lastig dat te vertalen naar de situatie voor jongeren met een beperking. In het algemeen wordt aangegeven dat de hoeveelheid lager geschoold werk niet

afneemt, maar dat er in tijden van recessie des te sterker verdringing plaatsvindt. Het aandeel Wajongers is lager dan landelijk (SEO, 2009). Er zijn twee praktijkonderwijsscholen in de regio. De een is van oudsher sterk op werk georiënteerd, de ander wat meer op doorstroom naar het roc: het Horizoncollege. De leerlingen uit het praktijkonderwijs gaan soms nog een jaar mbo-onderwijs volgen. De ervaring leert dat de bbl tot betere resultaten leidt. Arbeidsmarktinformatie en prognoses zijn te vinden op <http://www.rpa-nhn.nl/> arbeidsmarktinformatie.

Er zijn verschillende studies gemaakt van de regio, waarin ook andere initiatieven beschreven zijn, zoals een regioportret KBA Noord-Kennemerland en BMC, 2011. Het Wajongnetwerk opereert zelfstandig.

### 8.3 Doel en doelgroep

Het doel van het Wajong Netwerk Noord-Kennemerland is: *"jongeren op een juist moment begeleiden naar werk, samen met betrokken professionals de cirkel rond maken door jongeren van school naar werk of een leerwerkplek of opnieuw naar werk te begeleiden met inzet van alle mogelijke instrumenten."*

De doelgroep bestaat uit leerlingen die vooral uit het praktijkonderwijs komen, maar recentelijk ook wel uit vso en mbo1. *"Het is een doelgroep waar alle gebieden samenkomen."* Er is een verschuiving gaande van aandacht voor jongeren die werk hadden en dat kwijt waren geraakt, naar al eerder kijken naar de groep jongeren van wie in het laatste jaar verwacht wordt dat ze het niet gaan redden. Vso-leerlingen met hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo) bijvoorbeeld horen niet tot de doelgroep. Het gaat om lager geschoolde jongeren. Als leerlingen doorstromen naar niveau 1 en ze verlaten de school, dan kan het gemeld worden in het netwerk. De jongeren melden zich ook wel eens zelf, rechtstreeks. Het gebeurt nog niet zo vaak dat ze via het roc aangemeld worden.

### 8.4 Organisatie en verantwoordelijkheden

Het netwerk bestaat uit zo'n 25 vertegenwoordigers van verschillende organisaties, UWV, het onderwijs, de RMC-functie, MEE, Sociale Werkvoorziening, een aantal reïntegratiebedrijven en nog andere samenwerkingspartners. Het is nadrukkelijk een operationeel uitvoerend netwerk. UWV had van oudsher de voorzittersrol, die nu wordt overgenomen door de gemeente/RMC. Daarin is een afweging de neutrale kijk van de RMC-functie en de bekostiging door UWV. Van UWV zijn er vier arbeidsdeskundigen die deelnemen aan het netwerk. Er zijn geen werkgevers die rechtstreeks deelnemen. Straks worden er acht gemeenten gekoppeld aan het netwerk. ProWERK opereert buiten het netwerk, onderneemt vooral met de pro-scholen activiteiten en zorgt ook wel voor jobcoaches voor leerlingen die uit mbo-niveau 1 komen.

Wat vooralsnog ontbreekt, is een beleidsnetwerk dat op een hoger niveau de knelpunten kan aanpakken die in het operationele netwerk worden gesignaleerd. Hierover zijn gesprekken gaande.

UWV is nog verantwoordelijk tot 1 januari 2015. UWV had landelijk de regierol in deze netwerken. In de transitiefase naar het voorzitterschap van de gemeente is het nog niet helemaal duidelijk hoe het netwerk er straks gaat uitzien. Het ligt in de verwachting dat de vier UWV-netwerkdeelnemers straks op roulatiebasis gaan deelnemen. Vanwege vermeende

belangen is nu aan de orde dat de reïntegratiebedrijven uit het netwerk moeten stappen. De gemeente ziet dat als een stap die nodig is vanwege het meer preventief willen werken. UWV geeft aan dat de bedrijven *"echt niet aan tafel zitten om klanten te winnen. Het is juist fijn dat gekeken kan worden welke jongere beter op z'n plek is bij welk reïntegratiebedrijf."* De gemeente geeft aan tevreden te zijn over het netwerk en primair te willen insteken op verbetering.

## 8.5 Visie en werkwijze

Tijdige arbeidsoriëntatie in de onderwijsfase, samenwerking tussen de bij deze jongeren betrokken instanties en betrokkenheid van werkgevers zijn cruciaal om een duurzame *matching* tot stand te brengen. Bij een deel van deze leerlingen verloopt de overgang van school naar een passende vorm van arbeid niet soepel. Tijdige inzet van extra ondersteuning en actief zoeken naar maatwerkoplossingen vanuit UWV, de scholen en andere bij de doelgroep betrokken instanties, kan een te vanzelfsprekende instroom in de Wajong mogelijk voorkomen. De gevormde netwerken hebben een functie om een zo vloeiende en direct mogelijke overgang van jongeren uit praktijkonderwijs en vso-school naar werk te bevorderen (UWV WERKbedrijf, *Voor elke jongere een toekomst*, 2011).

Eens in de zes weken komt het voltallige netwerk bij elkaar. Dan worden de schoolverlaters ingebracht. Soms gaat dat één-op-één. Schoolverlaters staan vermeld op een lijst – ongeveer veertig per pro-school – en worden gevolgd totdat ze 'van de lijst afkunnen'. Als er bijvoorbeeld een contract is, dan blijven ze wel in het systeem opgenomen, maar niet op de besprekingslijst. Op basis van de wensen en mogelijkheden van de leerling wordt een traject naar werk, werkend leren of een vervolgopleiding uitgezet. Waar dit niet mogelijk is, wordt een andere oplossing gezocht. Met elkaar wordt besproken welke oplossing voor een leerling het meest passend is. Bijvoorbeeld als een leerling vastloopt op school, moet de leerling dan naar de Sociale Werkplaats? Kan de jongere toch aan het werk? Is het zinvol als de leerling begeleiding krijgt van MEE? Op die manier worden leerlingen gezamenlijk door de partners besproken. Anderzijds is het netwerk ook de plek waar men veel informatie en kennis met elkaar deelt. Nieuwe schoolverlaters worden op een lijst gezet, maar niet allemaal besproken: alleen de jongeren voor wie de inbreng van meerdere partijen zinvol is. De meeste jongeren gaan gewoon aan het werk. Er is in het netwerk van tevoren bekend om welke jongeren het gaat en wat het plan is, bijvoorbeeld 'aan het werk met loondispensatie'. Daar kan gedurende het schooljaar nog wel wat in veranderen. Werken met deze doelgroep kost veel energie. Voortdurend komen jongeren weer terug op de lijst. De reïntegratiebedrijven worden nu ook ingezet om een werkplek te vinden voor een jongere. In het netwerk worden ook vacatures uitgewisseld. Dat is een vast agendapunt.

## 8.6 Bekostiging

Het netwerk drijft op de inzet van de verschillende partijen die ruimte en tijd krijgen om deel te nemen. Het netwerk is *selfsupporting*. Er zijn geen verdere financiën aan gekoppeld. Wel zijn er periodiek additionele middelen voor projecten en experimenten, zoals nu bijvoorbeeld gekeken wordt of een regisseursfunctie nodig is?

## 8.7 Monitoring en realisatie

In het netwerk worden jaarlijks tientallen jongeren besproken en er worden passende oplossingen voor jongeren gezocht. Men kent elkaar en weet wat men aan elkaar heeft. Er is jarenlang goed geregistreerd waarmee ook de *caseload* helder is. Doelgroep en resultaten zijn in beeld. De samenwerking als zodanig – het netwerk – bevindt zich in een transitiefase, waarbij nu een moment is om opnieuw met elkaar naar de visie te kijken: waarom doen we het?

## 8.8 Bevorderende factoren

Door de samenwerking leert men elkaar kennen, worden lijnen korter en komt het makkelijker tot oplossingen en maatwerk voor jongeren. *"Bij alle deelnemende instanties heb je een gezicht en iemand die je kent."* Er zijn nu al jaren vaste contactpersonen. Dat maakt het contact veel makkelijker. Kennelijk levert het ook voor alle deelnemende partijen voldoende op, want ze blijven komen. In het verleden zaten de zmlk-scholen<sup>9</sup> aan tafel, maar dat leverde weinig op. Die zijn eruit gestapt, melden wat ze willen aan MEE en MEE kan dat dan weer terug melden in het netwerk. De tendens is dat iedereen toegevoegde waarde ziet, zeker ook met alle informatie over veranderingen in wetgeving. Elke deelnemer heeft er belang bij en het is een prettige manier van uitwisselen, ook al is het niet voor elke organisatie in termen van klanten even zinvol. Het doel wordt bewezen, er ontstaat vertrouwen en er worden resultaten geboekt. Zolang scholen en alle deelnemers enthousiast zijn en zich betrokken voelen bij de doelgroep, gaat de samenwerking verder.

De ingang die men bij het UWV kan krijgen, is voor andere partijen belangrijk. De doelgroep van schoolverlaters van de scholen is jaarlijks in kaart gebracht. In het systeem wordt ook bijgehouden hoeveel jongeren aan werk zijn geholpen, hoeveel Wajongers er zijn enzovoort. Van het roc is er nog niet een goed beeld van de aantallen uitstromende jongeren, maar dat wil het netwerk wel graag weten.

## 8.9 Belemmerende factoren

De recessie is een groot probleem voor deze doelgroep. Er is daarbij sprake van verschraving in regelingen. Een angst is dreigende onzichtbaarheid van de doelgroep en het wegvallen van instrumenten. Er worden projecten 'van bovenaf *gedropt*' om andere redenen dan het belang van de doelgroep. Bijvoorbeeld projecten waar eigenlijk geen klanten voor waren, maar die vanuit pr-overwegingen toch worden uitgevoerd en geen maatwerk bieden. *"Dat gaat van je tijd af, die je veel effectiever kan besteden voor deze groep."* Verder moet er steeds rekening gehouden worden met wisselende wensen van de politiek, ook als het goed loopt. Dat vraagt voortdurend omschakelen, terwijl samenwerking zeer gebaat is bij rust, een lange adem en continuïteit. De netwerken boeken tot dusverre goede resultaten. *"Als er mensen zijn die enthousiast en betrokken zijn voor de doelgroep, dan komt het goed."* De laatste tijd bestaat er vanuit de organisaties sterk het gevoel dat men veel (meer) bezig is met administreren.

---

<sup>9</sup> Zmlk-scholen: onderwijs gericht op zeer moeilijk lerende kinderen.

## 8.10 Toekomst/ontwikkelperspectief

Door de komst van de entree-opleidingen zal naar verwachting de groep jongeren die naar arbeid moet worden toegeleid, alleen maar toenemen. Er zullen naar verwachting ten gevolge van de taal- en rekeneisen minder leerlingen kunnen doorstromen in het mbo. Er is nu geen structurele relatie in het netwerk met het mbo.

Een belangrijke vraag is: (hoe) gaat het netwerk/de samenwerking gecontinueerd worden en in welke samenstelling? Men wil zuinig omspringen met wat er is en wat goed loopt. De overdracht naar de gemeente moet zorgvuldig gebeuren. Het UWV heeft de afgelopen jaren veel kennis en ervaring met de doelgroep opgedaan. Kan die kennis een plek krijgen bij de gemeente? En welke instrumenten bestaan er straks nog voor deze doelgroep om te zorgen dat ze niet 'levenslang in de uitkering terechtkomen'? Er zijn in de overgang van UWV naar de gemeente nog veel onduidelijkheden. UWV heeft een expliciete opdracht om met en voor deze groepen aan de slag te gaan. Hoe ligt dat in de relatie van de gemeente met deze groepen? Blijft de doelgroep wel voldoende zichtbaar of verdwijnt deze in de 'grote administratie' van de gemeente? Bij de acht gemeenten die straks gaan participeren, zijn er ook die nauwelijks met Wajongers te maken hebben. Daarnaast kan er binnen een gemeente beleidsconcurrentie bestaan tussen verschillende afdelingen/dossiers. Een ander voorbeeld: wat als uit de *face-to-face* herkeuring blijkt dat een jongere gedeeltelijk geschikt is? Gaat de jongere dan gedeeltelijk over naar de gemeente of helemaal? De gemeente wil de medische keuring zelf gaan doen, UWV benadrukt de expertise die daarvoor nodig is. 'Moeilijkere klanten' van gemeente en RMC waren juist de laatste jaren overgeheveld naar het UWV, die gaan nu weer terug. Systemen van UWV en gemeente sluiten moeizaam op elkaar aan.

Scholen hebben nu vanwege de arbeidsmarkt veel meer moeite om jongeren aan het werk te krijgen. Deze jongeren vragen veel begeleiding. Na een jaar of drie komen ze weer terug en begint het proces opnieuw. Het werken met deze jongeren vraagt aanhoudende aandacht en energie. Jongeren uit de nieuwe Wajong moet je eigenlijk vijf keer per jaar zien, dat redde het UWV ook nauwelijks.

De gemeente geeft aan de werkgeversbenadering beter te willen gaan structureren zodat er meer synergie en duidelijkheid komt. De angst bestaat dat wanneer er gestuurd wordt op cijfers, het belang van de jongeren naar de achtergrond verdwijnt. Het risico wordt dan groter dat de gelden worden besteed voor de relatief makkelijkste groepen; dat er afroming plaatsvindt.

Betere afstemming tussen de verschillende terreinen – onderwijs, werk – welkom. Jongeren komen soms met een diploma van niveau 2, terwijl tegelijkertijd de verwachting niet is dat de jongere aan het werk zal komen. Als dat het geval is, moet je die jongeren dat diploma niet geven, want dan hangt het als een molensteen om zijn nek. Een diploma is niet alleen maar mooi, maar wekt ook verwachtingen. Als je die niet kunt waarmaken, is dat pijnlijk. Het vervallen van quota betekent ook weer dat druk/prikkel wegvalt om deze jongeren aan te nemen.





## **9 Regio Rivierenland**

Rivierenland kenmerkt zich door intensieve samenwerking tussen gemeenten. Er is een overkoepelende organisatie Regio Rivierenland die gemeenschappelijke taken uitvoert, regie voert op een programma en financiële middelen genereert vanuit diverse subsidiekanalen. In Rivierenland functioneren diverse netwerken: rondom kwetsbare jongeren en rond de arbeidstoeleiding van pro- en vso-scholen.

### **9.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis**

Gemeenten in de regio Rivierenland werken intensief samen. De gemeentelijke samenwerking in de regio Rivierenland is ontstaan omdat men ervoer dat er veel gemeentegrensoverschrijdende vraagstukken speelden. De relatief kleine gemeenten voelden de noodzaak om problematieken gezamenlijk op te pakken.

De samenwerking bestaat al ruim 25 jaar. Eerst was de samenwerking vooral gericht op ruimtelijke ordening en woningbouw, vanaf 1990 is deze verbreed naar sociale en economische thema's. De regio heeft een aantal gemeenschappelijke kenmerken die de samenwerking bevorderen: het unieke landschap, de relatief lage werkloosheid, een hoge arbeidsmoraal, lage opleidingsgraad, landelijk karakter, oriëntatie op voorzieningen buiten de regio, kleine gemeenten enzovoort. De provincie Gelderland stuurt met regiocontracten en bijbehorende subsidieverlening de gebiedsgerichte samenwerking, tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties.

De samenwerking is op gemeentelijk niveau georganiseerd. Regio Rivierenland voert de regie over een programma – regiocontract – waarin op vijf deelterreinen ambities zijn benoemd. Onder het thema 'participerend' wil men zich in de periode 2012-2015 met name richten op kwetsbare jongeren.

### **9.2 Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven**

In de Regio Rivierenland wordt intensief samengewerkt tussen gemeenten. Er zijn diverse netwerken, waaronder het POA RAAK: het regionale Platform Onderwijs-Arbeidsmarkt waarin 9 van de 10 regiogemeenten participeren, naast vier werkgevers vanuit de regionale sectornetwerken Techniek, Zorg en Logistiek & transport – de speerpuntsectoren voor Rivierenland –, ROC RIVOR, SW-bedrijf Lander en UWV WERKbedrijf. Naast dit netwerk op strategisch niveau, bestaan er nog verschillende andere netwerken in de regio die zich richten op kwetsbare jongeren. Een netwerk richt zich op werkloze jongeren. Het netwerk is ontstaan vanuit een project onder het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Dit netwerk heeft recent opnieuw een plan geïnitieerd rondom kwetsbare jongeren: Toegerust uit de startblokken. Een derde netwerk is het UWV scholennetwerk, waarin pro- en vso-scholen, UWV, MEE, SW-bedrijf Lander en ROC RIVOR – AKA/entree-opleidingen – participeren.

### 9.3 Doel en doelgroep

Het doel van de samenwerking in Regio Rivierenland is het ontwikkelen van gezamenlijke diensten, strategische samenwerking en beleidsafstemming en maatwerk. Op alle beleidsterreinen van de gemeenten kan in het netwerk Regio Rivierenland worden samengewerkt. Wel hebben gemeenten steeds de keuze wel of niet deel te nemen in een van de netwerken.

In het Regiocontract 2012-2015 staat beschreven dat men met voorrang aandacht wil schenken aan de ophanden zijnde stelselwijzigingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt: participatie, re-integratie, Wet sociale werkvoorziening (WSW). De nadruk daarbij ligt op het versterken van de samenwerking in de uitvoering en de ontwikkeling van een gezamenlijk instrumentarium. Doelen zijn het verhogen van het scholingsniveau, voorkomen van werkloosheid, verhogen van uitstroom (naar werk) en promoten van scholing voor 'tekortberoepen'. De agenda voor samenwerking kan in concrete projecten vorm krijgen die gefinancierd kunnen worden vanuit de middelen van Regio Rivierenland. Regio Rivierenland bundelt de middelen vanuit de provincie Gelderland en overheidsmiddelen zoals die vanuit jeugdwerkloosheid.

Specifieke projecten gericht op de doelgroep van kwetsbare jongeren zijn ontstaan onder het Actieplan Jeugdwerkloosheid. De opbrengst van dat project is de realisatie van een netwerkstructuur. Het toen opgerichte Jongerenloket werkt nauw samen met het Werkgevers Adviespunt en het Leerwerkloket. Samen met UWV, bevinden deze loketten zich op één locatie – het Beursplein – waardoor de lijnen kort zijn en jongeren direct kunnen worden overgedragen naar andere relevante partijen.

De samenwerkingspartners in het overleg rondom kwetsbare jongeren definieerden recent een nieuw project, Toegerust uit de startblokken, waarin mbo1 en het SW-bedrijf kwetsbare jongeren toeleiden naar werk.

### 9.4 Organisatie en verantwoordelijkheden

Regio Rivierenland is een organisatie waarin ongeveer 10fte beschikbaar is voor het programma Regiocontract. Regio Rivierenland kent een algemeen bestuur bestaande uit tien burgemeesters en/of wethouders vanuit de gemeenten en een onafhankelijk voorzitter. Er is een dagelijks bestuur en vijf programmaraden rondom de thema's zelfredzaam, welvarend, aantrekkelijk, bereikbaar en participierend. De gemeenten dragen financieel bij aan de organisatie.

Het programma participierend wordt vastgesteld door de programmaraad, na consultatie van POA RAAK, beleidsmedewerkers van gemeenten en andere belanghebbenden middels werkbijeenkomsten. Dit om maximaal draagvlak te verwerven.

Door samenwerking in POA RAAK worden subsidies binnengehaald vanuit de provincie en vanuit de landelijke overheid. In het programma Regiocontract worden speerpunten benoemd en zet men projecten uit.

## 9.5 Visie en werkwijze

Naast de netwerkstructuren – Leerwerkloket, Jongerenloket, Werkgevers Adviespunt – en UWV die samenwerken om jongeren naar werk te leiden, is er ook een scholennetwerk rondom pro, vso, MEE, SW-bedrijf en UWV. In dit netwerk bespreekt men met name ontwikkelingen in de regelgeving, nationale beleidsontwikkelingen en succesvolle werkwijzen. Iedere school organiseert zelf de toeleiding tot de arbeidsmarkt omdat zij allemaal op een lokale arbeidsmarkt functioneren. Een aantal keren per jaar vinden er structurele leerlingoverleggen plaats waarbij de arbeidsdeskundige van het UWV, de stagebegeleiders van school en de arbeidsconsulent van MEE vertegenwoordigd zijn. ROC RIVOR is recent aangesloten bij het scholennetwerk in verband met de ontwikkelingen rondom het entree-onderwijs. Men wil afspraken maken over het al dan niet doorleiden van jongeren uit het pro naar het mbo1. Het idee is om jongeren ingeschreven te laten in het praktijkonderwijs zodat de leerling profiteert van de nazorgplicht van het praktijkonderwijs, maar wel onderwijs op mbo1-niveau ontvangt. De meerwaarde van mbo1 na het praktijkonderwijs is dat de jongere meer stages loopt en niet alleen leert om zijn taak uit te voeren, maar het gehele bedrijfsproces leert overzien. Dat betekent dat de leerling leert te reflecteren op zijn eigen functioneren in het productieproces van het bedrijf. Voorheen bood ROC RIVOR ook arbeidstoeleidendes trajecten aan in samenwerking met Lander: PasPar2. Daar deden jongeren veel ervaring op in leerbedrijven om zo te worden toe geleid naar werk. Vanwege de introductie van de entree-opleidingen en beëindiging van de middelen – re-integratiegelden – is PasPar2 beëindigd. De focus in de entree-opleidingen ligt meer op onderwijs en zal zich vooral richten op toeleiding naar niveau 2.

Recentelijk is het project Toegerust uit de startblokken toegekend door de programmaraad participierend. Dit project richt zich op dertig jongeren tot 27 jaar die door invoering van het entree-onderwijs uit de boot dreigen te vallen, die niet-uitkeringsgerechtigd zijn, afkomstig van praktijkscholen en zmlk-onderwijs en eventueel andere groepen. De jongeren worden toe geleid naar de vier speerpuntsectoren van de regio: Zorg, Groen, Transport & logistiek en Techniek. Uit de evaluatie van het project Kwetsbare jongeren uit 2011/2012, bleek dat jongeren die slecht leerbaar en/of hanteerbaar zijn buiten de boot vallen van de entree-opleiding en niet meer terecht kunnen in PasPar2, dat zich via re-integratiegelden richtte op een doelgroep die meer zorg nodig had. Vanwege bezuinigen op re-integratie en WSW zullen ook jongeren uit het praktijkonderwijs en vso een grotere kans hebben buiten de arbeidsmarkt te vallen. In het project Startblokken zullen ROC RIVOR en SW-bedrijf Lander samenwerken in arbeidstoeleiding. ROC RIVOR leidt op en biedt begeleiding, Lander zet haar bedrijsvennetwerk in, kan jobcoaches inzetten en beschikt over instrumentarium voor intake en *assessment*. Beide organisaties sloten in 2010 een alliantie om zich gezamenlijk in te zetten voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. De samenwerking bouwt voort op kennis die is opgedaan met AKA-trajecten.

## 9.6 Bekostiging

De gebundelde middelen in het Regiocontract worden ingezet voor projecten die in de regio worden uitgevoerd. Deze middelen worden in de projecten altijd aangevuld met eigen bijdragen van de samenwerkende partners.

Het UWV scholennetwerk werkt met gesloten beurzen. Het is een overlegstructuur waar kennis wordt uitgewisseld. Iedere partij voelt voldoende noodzaak om op regelmatige basis aan te sluiten.

## **9.7 Monitoring en realisatie**

De diverse netwerken proberen jongeren op te sporen en te begeleiden naar werk. De verschillende instanties brachten jongeren in kaart die in de ogen van de dienstverlener afstand hebben tot de arbeidsmarkt. In totaal kwam men tot zevenhonderd jongeren. Partijen pretenderen jongeren in beeld te hebben.

Door de organisatiegraad in de regio weten verschillende partners elkaar makkelijk te vinden. Betrokkenen uit de organisaties kennen elkaar persoonlijk. Vertegenwoordigers van netwerken participeren ook in meerdere netwerken: mbo in scholennetwerk en POA RAAK, evenals UWV, netwerken rondom kwetsbare jongeren. Regio Rivierenland onderscheidt zich van andere regio's door haar sterke regionale samenwerking.

## **9.8 Bevorderende factoren**

Arbeidstoeleiding en samenwerking verloopt in de regio redelijk goed. Verschillende keren wordt in de gesprekken benadrukt dat regionale samenwerking in Rivierenland een gewoonte is. Er zijn korte lijnen, men weet elkaar makkelijk te vinden door de intensieve samenwerking op regionaal beleidsniveau en in de uitvoering in verschillende netwerken. Partijen die verantwoordelijk zijn voor toeleiding naar werk of onderwijs bevinden zich op één locatie: het Leerwerkloket – ROC RIVOR en UWV –, Jongerenloket, UWV en Werkgevers Adviespunt Rivierenland (WAPR). Jongeren worden niet doorverwezen, maar overgedragen.

## **9.9 Belemmerende factoren**

In de netwerken worden verschillende belemmeringen ervaren.

Het UWV scholennetwerk probeert gemeenten te interesseren om deel te gaan nemen aan de overleggen. Vanwege de invoering van de Participatiewet wil het UWV haar taak overdragen aan gemeenten. Die overdracht verloopt nog niet soepel. Gemeenten moeten hun rol nog vinden. En er komt nu veel op ze af. Het is de vraag bij welke doelgroepen de gemeenten haar prioriteit gaat leggen.

Ook de indeling in arbeidsmarktregio's wordt als een belemmering ervaren. Die overlapt niet één-op-één met de samenwerkende gemeenten in Regio Rivierenland. Dat maakt de samenwerking complexer.

Tevens benoemen verschillende partijen dat arbeidstoeleiding inspanning en dus geld kost en dat je dat als school er niet 'zomaar' even bij doet. Bovendien vergt het specifieke expertise die niet iedere mbo-school in huis heeft.

Het meekrijgen van werkgevers om kwetsbare jongeren in dienst te nemen wordt als een grote *bottleneck* ervaren. Men zou graag zien dat werkgevers zich meer bewust worden van hun maatschappelijke rol.

Een laatste punt dat als belemmerend wordt ervaren, zijn de drie transities – Jeugdzorg, WMO, Participatiewet – waar gemeenten mee te maken hebben. De ontwikkelingen op deze

drie terreinen zou men in de tijd veel meer gelijk geschakeld willen zien, evenals heldere communicatie daarover.

### **9.10 Toekomst/ontwikkelperspectief**

Verschillende netwerken en bijbehorende projecten in Rivierenland herbezinnen zich op hun opdracht. Regio Rivierenland organiseert momenteel bijeenkomsten met de raden van de betrokken gemeenten over de toekomst en invulling van Regio Rivierenland. Gesproken is over ervaringen tot nu toe met de organisatie en de wensen voor de toekomst, gezien de beleidsmatige ontwikkelingen. Er wordt gesproken over aanpassing van de structuur omdat de huidige structuur onvoldoende betrokkenheid, meningsvorming en draagvlak bij afzonderlijke gemeenten genereert. Oplossingen worden gezocht in de richting van het scheiden van beleidsvorming en uitvoering. Mogelijk zal regio Rivierenland zich meer gaan bezighouden met speerpunten, visievorming en beleid. En zal de uitvoering in werkgroepen ingevuld worden door de gemeenten. Deze discussie is mede veroorzaakt door de aankomende gemeenteraadsverkiezingen: gemeenten willen zich kunnen profileren richting hun burgers.

In het scholenoverleg vragen de beleidsontwikkelingen om overdracht van het netwerk van UWV naar gemeenten. Het netwerk van scholen wordt nu voorgezeten door UWV, eerder door MEE. Als de Participatiewet ingaat, vervalt de rol van het UWV en zal de gemeente dit netwerk moeten overnemen. Daar worden wel gesprekken over gevoerd. Maar het momentum is er nu niet.

De aandacht van de gemeenten gaat nu vooral naar de ontwikkeling van de Regionale Infrastructuur Werk (RIW). Doel van de RIW is één klantproces op te zetten voor alle gemeenten: van aanmelding naar uitkering of werk. Verschillende klantgroepen – van korte afstand tot grote afstand tot arbeidsmarkt – worden onderscheiden en netwerkstructuren kunnen daarbinnen mogelijk een plek krijgen.



## 10 Het 1000-jongerenplan, regio IJssel-Vecht

Het 1000-jongerenplan richt zich op kwetsbare jongeren die geen werk hebben en geen opleiding volgen. De jongeren hebben te maken met één of meerdere problemen op psychisch, fysiek of sociaal gebied. Individuele Traject Begeleiders (ITB'ers) vanuit Jeugdzorg begeleiden de jongeren bij het omgaan met problematiek en leiden hen naar werk en/of onderwijs. Het project wordt gefinancierd vanuit de provincie Overijssel en loopt in drie regio's. In dit portret *zoomen* we met name in op de regio IJssel-Vecht.

### 10.1 Aanleiding en ontstaansgeschiedenis

Het 1000-jongerenplan is vanuit de provincie Overijssel in 2009 gestart. Naar aanleiding van het Actieplan Jeugdwerkloosheid en voortuitlopend op de voortgangsbrief vanuit het ministerie van SZW ontstond het idee meer aandacht te schenken aan arbeidsmarktkansen voor kwetsbare jongeren. Politieke partijen wilden ook aandacht voor het sociale domein en daar nieuwe activiteiten ontwikkelen. Aan de vooravond van de transitie Jeugdzorg in 2015, ontstond het idee om kwetsbare jongeren naar de arbeidsmarkt te leiden. Ook de jongeren die gebruikmaken van jeugdhulp zouden via het 1000-jongerenplan naar werk kunnen worden begeleid.

Alle partijen zaten in 2009 bij de provincie aan tafel voor het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Vooruitlopend op de overheveling van Jeugdzorg naar gemeenten, wilde de provincie Jeugdzorg stimuleren meer naar buiten te treden en aansluiting te zoeken bij de lokale zorgbehoefte. Men wilde bereiken 'dat de vensters opengaan' en gemeenten beter zicht krijgen op bij Jeugdzorg aanwezige deskundigheid. Zo is met de inzet van de ITB'ers, die een centrale rol hebben om de kwetsbare jongeren naar werk te leiden, in het 1000-jongerenplan een nieuwe invulling van Jeugdzorg ontstaan.

### 10.2 Kenmerken van de regio en aanpalende initiatieven

Het 1000-jongerenplan is gelanceerd in drie regio's in de provincie Overijssel. In al die drie regio's zijn instellingen voor Jeugdzorg betrokken bij de arbeidstoeleiding van kwetsbare jongeren met meervoudige problematiek. Jeugdzorg werkt nauw samen met de toeleidende organisaties. Veel partijen weten van het bestaan van het 1000-jongerenplan en leveren jongeren die ofwel niet meer naar onderwijs zijn toe te leiden, ofwel als het gemeenten of UWV niet lukt ze naar werk te leiden. Het is dus een aanvullende voorziening in de regio voor kwetsbare jongeren.

### 10.3 Doel en doelgroep

Doel van het 1000-jongerenplan is duizend jongeren in Overijssel, in de leeftijd van 16 tot 27 jaar, een integraal traject aan te bieden van: werken, wonen en het opbouwen van een sociaal netwerk. Wat moet resulteren in een baan, opleiding en een stabiele woon- en leefsituatie.

Kwetsbare jongeren die niet werken of naar school gaan, maar dit wel kunnen – geen Wajong- of WSW-indicatie – worden door Jeugdzorg naar werk of een opleiding toegeleid. Men richt zich op kwetsbare jongeren van 16 tot 27 jaar die met diverse problemen worstelen: schulden, verslaving, psychiatrisch, relatieproblematieken, huisvesting, moederschap enzovoort. Jeugdzorg ondersteunt jongeren bij het omgaan met deze problematiek. Een meerwaarde van de werkwijze is dat zij in het systeem van de jongeren gaan staan en ondersteuning bieden bij de meest urgente vraag. Wel steeds met het doel 'arbeid' in het achterhoofd.

Uit onderzoek blijkt dat de jongeren die tot 2012 deelnamen aan het 1000-jongerenplan met meerdere problemen hebben te kampen, gemiddeld 2,2 problemen. Een groot deel van de jongeren heeft schulden (63%), problemen met de psychische gezondheid (51%), met het gezin (23%), verslaving (14%), of fysieke problemen (10%) (van Dam, 2012).

Een inschatting van de projectleider is dat er in de regio IJssel-Vecht, met elf gemeenten en 400.000 inwoners, zo'n 2500 jongeren zijn die in de categorie kwetsbare jongeren vallen. Dit cijfer is lastig te onderbouwen, omdat een groot percentage van deze 'oudere' jongeren nog thuis woont en geen beroep doet op (gemeentelijke) voorzieningen waardoor ze niet (meer) in beeld zijn in de systemen van UWV, gemeente of onderwijs.

#### **10.4 Organisatie en verantwoordelijkheden**

Het project valt binnen het regionale Actieplan Jeugdwerkloosheid van de provincie Overijssel. Drie jeugdzorginstellingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering: Trias in IJssel-Vecht, Jarabee in Twente en Pactum in de Stedendriehoek rondom Deventer.

De projectstructuur in de regio IJssel-Vecht is licht. Er is geen stuurgroep. De focus ligt op het realiseren van het doel: kwetsbare jongeren naar werk helpen. De projectleider van het 1000-jongerenplan in de regio IJssel-Vecht onderhoudt nauwe contacten met de partners in de regio: werkgevers, Jeugdzorg, gemeenten, RMC, scholen, UWV. In juni 2013 vond een groot evenement plaats om de zichtbaarheid van het project te vergroten en meer draagvlak te verwerven bij partners.

De provincie investeert vanaf 2009 tot en met 2014 in de arbeidsmarktkansen voor jongeren die op dit moment moeilijk aan een baan kunnen komen. Bedrijven, die deze jongeren een werkplek aanbieden, kunnen rekenen op een financiële ondersteuning van de provincie. Uit een eerste evaluatie van het 1000-jongerenplan blijkt dat bedrijven, vooral het mkb, die deze jongeren een leerwerkplek aanbieden dat doen vanuit maatschappelijke betrokkenheid én vanwege de financiële ondersteuning (Van Dam, 2012). Die financiële middelen, een bedrag van 6000 euro, moeten zij besteden aan opleiding of begeleiding van de jongere binnen het bedrijf.

Verschillende partijen melden de jongeren die voldoen aan de criteria van het 1000-jongerenplan aan. Meer dan de helft wordt aangemeld via het Werkloket; andere doorverwijzers zijn het RMC, Bureau Jeugdzorg, jongerenwerk, Trias of ouders. Het netwerk van mogelijke doorverwijzers is daarmee redelijk afgedekt (Van Dam, 2012).

Jeugdhulp voert plannen uit in drie regio's: Trias Jeugdhulp in IJssel-Vecht, Jarabee in Twente en Pactum in de Stedendriehoek rondom Deventer. Medewerkers van Jeugdzorg brengen het systeem rondom de jongere in beeld, kennen de thuissituatie, gaan naast de jongere staan, werken mee om problemen op te lossen, zoeken verbinding naar een match in werk. Jeugdzorg maakt gebruik van bestaande infrastructuur in arbeidstoeleiding: bedrijfscontacten van de werkgeversservicepunten.



## 10.5 Visie en werkwijze

Het project richt zich op jongeren bij wie het niet lukt om ze via het werkloket aan het werk te krijgen. Door inzet van de hulpverlener van Jeugdzorg (ITB'er) wordt achter het gedrag dat een leerling vertoont gekeken: 'waarom blijft hij in bed liggen, waarom neemt hij zichzelf niet serieus'. De ITB'er brengt knelpunten in kaart, gaat eventueel mee bij doorverwijzing naar huisarts of schuldhelpverlening en verwoordt wat de jongere nodig heeft: *"Zelf komen ze soms niet verder dan 'kan ik niet'"*. Omdat Jeugdzorg expertise heeft op de problematiek van de jongere, is ze ook in staat een werkgever te adviseren hoe hiermee om te gaan. In het 1000-jongerenplan wordt niet alleen naar de sociale kant of het zorgaspect gekeken, maar ook naar de 'harde' kant. De kern is de jongeren zelfvertrouwen geven via werk. Dat versterkt hun zelfvertrouwen. *"Je niet richten op het niet voldoen, maar op wat wel mogelijk is in werk."*

De rode draad in deze projecten is de inzet van een Individueel Trajectbegeleider (ITB'er) die zorgt voor de begeleiding van de jongere op alle leefgebieden gedurende het hele traject en daarin maatwerk levert. Elke ITB'er begeleidt 20 à 25 jongeren.

ITB'ers vanuit Jeugdhulp komen regelmatig samen om kennis en ervaringen die zij opdoen met de jongeren te bespreken. Deze ITB'ers zijn geselecteerd op hun ondernemerschap. De ITB'er zorgt dat de jongere een baan krijgt, behoudt en organiseert de overige hulpverlening. De ITB'er zoekt zelf contact met bedrijven. Zij hebben een cursus gevolgd en zijn gecertificeerd volgens de *work-wise* systematiek die ook wordt gebruikt voor jongeren uit een jeugdinrichting. Net als in de work-wise methodiek worden verschillende fasen in de arbeidstoeleiding onderscheiden: aanmelding, intake-diagnostiek, toeleidings- en hulpverleningsfase, proeftijd/stage, arbeidsfase – een contract voor één jaar –, afsluitingstraject en nazorg. In het kader van de diagnose wordt informatie vergaard via de jongere zelf, via de organisatie die de jongere heeft doorverwezen en indien de jongere daar toestemming voor geeft via andere betrokken organisaties. Jongeren worden vaak ingeschreven bij het Jongerenloket zodat er geld beschikbaar komt voor opleidingen. Er wordt geprobeerd om elke jongere naast het vinden van werk ook nog een startkwalificatie te laten halen.

Jongeren krijgen een integraal traject aangeboden van werken, wonen en het opbouwen van een sociaal netwerk, dat resulteert in een baan, opleiding en stabiele woon- en leefsituatie.

## 10.6 Bekostiging

De ITB'ers, die in dienst zijn bij Jeugdzorg, worden vanuit de provinciale middelen gefinancierd. Ook ontvangen de werkgevers vanuit de provinciale middelen een eenmalige financiële bijdrage van 6000 euro die ingezet moet worden voor de jongere: voor scholing en/of begeleiding. Deze middelen zijn niet bedoeld als loondispensatie.

## 10.7 Monitoring en realisatie

Uit onderzoek uitgevoerd door Prakticon blijkt dat 64% van de jongeren in het 1000-jongerenplan binnen drie maanden aan het werk is. Van 297 jongeren is het traject afgerond inmiddels afgerond: 53% van deze jongeren is succesvol, dat wil zeggen: vindt een baan of

volgt een opleiding.<sup>10</sup> Dit succespercentage is vergelijkbaar met dat van re-integratieprojecten, met die kanttekening dat deze doelgroep met een complexere problematiek te maken heeft. In het onderzoek wordt geconcludeerd dat het succes lijkt toe te schrijven aan de hulpverleningsachtergrond van de ITB'ers.

Van de trajecten is bijna een kwart negatief geëindigd: jongeren kregen ontslag, vertoonden te weinig motivatie of de problematiek verergerde tijdens het traject. De overige jongeren kregen een Wajonguitkering of verlieten het traject vanwege verhuizing, zwangerschap ed. (Van Dam, 2012).

Het 1000-jongerenplan in de regio Zwolle wordt gekenmerkt door een zeer lichte organisatievorm. Er is onderzoek uitgevoerd naar de resultaten van het project (Van Dam, 2012). De projectleider legt verantwoording af aan de beleidsadviseur van de provincie Overijssel, die met enige regelmaat rapporteert aan de gedeputeerde.

## 10.8 Bevorderende factoren

Een meerwaarde van het 1000-jongerenplan is de inzet van Jeugdzorg. Hierdoor wordt het totale systeem rondom de jongere in beeld gebracht, een integrale aanpak met als doel jongeren naar een baan of werk te leiden. Jeugdzorg komt ook bij de jongere thuis en ziet welke problemen spelen.

Werkgevers krijgen vertrouwen omdat zij het gevoel krijgen dat Jeugdzorg de jongere ook daadwerkelijk in beeld heeft. Dat schept vertrouwen. Bovendien adviseert Jeugdzorg hoe de jongere te begeleiden. Ook jongeren zijn tevreden over de begeleiding van de ITB'er, ook wanneer sprake is van niet succesvolle trajecten (Van Dam, 2012).

De extra financiële middelen vanuit de provincie, bedoeld voor de ITB'er en de werkgever, zijn een bevorderende factor.

Voor werkgevers is de individuele ontwikkeling die jongeren doormaken een belangrijke succesfactor: het zelfvertrouwen zien groeien, doordat jongeren ervaren waartoe ze wél in staat zijn. Het kleinschalige mkb lijkt beter in staat om deze jongeren te begeleiden, vanwege de cultuur en de betrokkenheid van de werkgever. Daar zit ook de werkgelegenheid voor deze groep in de regio.

## 10.9 Belemmerende factoren

Een beperkende factor vindt men de nadruk die wordt gelegd op het volgen van onderwijs voor deze jongeren. *"Er is een groep jongeren die veel meer gebaat is bij een route via de arbeidsmarkt. Jongeren die leren via de laaggeschoolde arbeid."* Voor deze groep zou de trots van het vakmanschap meer centraal mogen staan. Jongeren voelen zich nu 'uitvaller' terwijl ze via werk hun zelfvertrouwen kunnen opvijzelen. Via de band van werk zou een deel van de jongeren weer terug te leiden zijn naar onderwijs. De gerichtheid op een startkwalificatie vindt men niet voor iedere jongere zinvol.

Ook plusvoorzieningen in het onderwijs zijn met name gericht op het terugleiden of binnenhouden van jongeren in het onderwijs. Terwijl dat niet voor iedere jongere het meest geschikt is. Daar probeert het 1000-jongerenplan een alternatief voor te bieden.

---

<sup>10</sup> Stand van zaken 2012.

## **10.10 Toekomst/ontwikkelperspectief**

De provincie is nu de belangrijkste financier van het 1000-jongerenplan. Medio 2013 is het onzeker of het project in de huidige vorm zal worden voortgezet. Jeugdzorg wordt overgeheveld naar gemeenten, maar het is nog maar de vraag of zij het project financieel willen overnemen. Gemeenten zijn zich nog aan het bezinnen op hun rol richting Jeugdzorg.

Vanuit de sociale agenda IJssel-Vecht is er wel aandacht voor de groep kwetsbare jongeren. Zo is er gezamenlijk een aanvraag ingediend in het kader van het Actieplan Jeugdwerkloosheid naar de verbetering van de arbeidsmarktkansen van deze jongeren. Een voorbeeld is gelanceerd om rondom de entree-opleidingen een coöperatie op te richten met ondernemers, onderwijs en overheid. Doel is om een leerwerkomgeving neer te zetten waarin jongeren die niet in staat zijn tot het behalen van een startkwalificatie, toe te laten groeien naar betreding van de arbeidsmarkt. Het plan is de verworvenheden van het 1000-jongerenplan in dit project, genaamd Entrée XXL, te borgen. Ook is in het plan de inzet van de ITB'ers vanuit Jeugdhulp opgenomen die een ondersteunende rol spelen om de jongeren naar werk te helpen. Naast cofinanciering vanuit het Actieplan Jeugdwerkloosheid zetten partijen eigen middelen in.



## 11 Tot slot

In dit rapport zijn veel ervaringen en voorbeelden van netwerken verzameld. Ze zijn gebaseerd op de ervaringen van vele personen die zich met de praktijk van de arbeidstoeleiding bezighouden. Het is geen receptenboek of afvinklijst. Het navolgen van de voorbeelden of het benutten van de ervaringen, is geen garantie voor succes.

Netwerken volgen hun eigen ontwikkelingspad. De voorbeelden in de voorafgaande hoofdstukken laten zien dat netwerken een lange voorgeschiedenis kennen. De aanleidingen voor samenwerking zijn divers: soms is die gelegen in overheidsbeleid – netwerken waarin UWV en scholen samenwerken, passend onderwijs –, soms zijn er externe factoren als krimpende leerlingenaantallen en de kleinschaligheid van instellingen. En soms zijn ze het resultaat van een regionaal initiatief. Een ander kenmerk is dat ze constant in beweging zijn. Dat heeft zowel zijn oorzaak in veranderingen in de omgevingen van netwerken, als in de inbreng van nieuwe partners. Naast de kernpartners of initiatiefnemers worden in tweede instantie vaak andere partijen betrokken, omdat men ervaart bepaalde deskundigheden te missen.

In hun ontwikkeling laten netwerken zich ook leiden door hun ervaringen: positieve of negatieve. Het ontwikkelingsproces heeft kenmerken van pad-afhankelijkheid. Dat wil zeggen dat verbeteracties niet het resultaat zijn tekentafelexercities, maar vaak reacties zijn op knelpunten waar men tegenaan loopt. Partners zijn gericht op verbetering door het zoeken van oplossingen voor knelpunten die ze tegenkomen. Waar dat niet lukt, worden knelpunten geparkeerd als een gegeven of vertaald in aanbevelingen/wensen aan andere partijen. Ook voor de toekomst zetten netwerken eigen lijnen uit: het afspreken van een gezamenlijke werkgeversbenadering of het betrekken van meer scholen/partijen. Nieuwe wensen of ambities komen eveneens vaak voort uit het eigen perspectief. Anders gezegd, netwerken doppen vaak hun eigen boontjes.

Een aanbeveling die de onderzoekers de netwerken zouden willen meegeven, is het in beeld brengen van succes en resultaten. Dat is om meerdere redenen belangrijk: het stimuleert en motiveert de continuïteit van de samenwerking: het maakt zichtbaar wie bereikt wordt en wie niet en het levert kennis op van wat werkt. En verder:

### **Stel scholen in staat al vroeg in het leertraject te beginnen met arbeidstoeleiding**

- Aanbeveling voor de overheid: stimuleer dat de signalen naar deze doelgroep en hun scholen congruent zijn met de participatiegedachte en de oriëntatie op werk. Wees genuanceerd met de communicatie over de startkwalificatie in de zin dat het feit dat iemand niet in het bezit is van deze kwalificatie participatie niet in de weg hoeft te staan. Ook met werk onder het startkwalificatieniveau participeer je in de samenleving en niet voor alle leerlingen is oriëntatie op doorleren het beste perspectief.
- Faciliteer de ontmoeting en de samenwerking tussen verschillende schooltypen – pro/vso/mbo1 – om mogelijkheden te creëren van elkaar te leren en afspraken te maken over doorlopende trajecten.
- Aanbeveling voor de overheid en brancheorganisaties: faciliteer kwalificerende arbeidstoeleiding. Maak het mogelijk dat jongeren met branchecertificaten de arbeidsmarkt kunnen betreden. Dat kan zowel inhoudelijk als voor de samenwerking van

grote betekenis zijn. De werkgever weet wat een jongere kan en het creëert de mogelijkheid om aan te haken bij de mbo-infrastructuur en kwalificatiestructuur.

- Aanbeveling voor scholen en de overheid: onderzoek de meerwaarde van één of enkele jaren mbo-onderwijs voor de kansen van de doelgroep/uitstromers.

### **Zorg voor goede informatie en kennis bij regiopartijen**

- Aanbeveling voor de regionale partijen en de overheid: breng resultaten in beeld. Onderzoek wat werkt ter onderbouwing van succesvolle aanpakken. Stel goede voorbeelden beschikbaar, zowel van aanpakken en trajecten als goede voorbeelden van regionale samenwerking en leg daarbij ook de verbinding met de bereikte resultaten. Zorg voor data waarmee uitstroom naar de arbeidsmarkt in beeld gebracht en gevolgd wordt en waarmee regio's zich kunnen vergelijken.
- Aanbeveling voor de (lokale) overheid: onderzoek hoe in (arbeidsmarkt)regio's verschillende netwerken voor deze doelgroep zich tot elkaar verhouden, in termen van bereik, resultaat, afstemming enzovoort. Voorkom bijvoorbeeld overlap of gaten in het bereik van de doelgroep door alleen te reageren op voorstellen en aanvragen. Houd actief het geheel in de gaten.
- Aanbeveling voor de overheid: zorg voor – domeinoverstijgende – kennis en informatie over de doelgroep, met het oog op deskundigheidsbevordering van en goede beeldvorming over de mogelijkheden van deze doelgroep voor gemeenten – rol Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) – en werkgevers. Maak en houd, mede gezien de 'concurrentie' met andere doelgroepen, deze jongeren zichtbaar!
- Aanbeveling voor de overheid: er is veel behoefte aan informatie over de gevolgen, mogelijkheden en 'botsingen' van verschillende ontwikkelingen/regelingen/decentralisaties en de verschillende voorzieningen (cao's) waar de doelgroep mee te maken krijgt. Maak die informatie, in de vorm van *guidelines*, sociale kaarten of stroomschema's, bedoeld voor verschillende partijen – leerlingen/ouders, scholen, werkgevers, gemeenten, overige partijen – toegankelijk.
- Aanbeveling voor de regio's: er is behoefte de grote hoeveelheid informatie over (beleids)ontwikkelingen, mogelijkheden voor (co-)financiering, ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt, regionale uitstroomgegevens van het onderwijs, aantallen jongeren die tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt uit het zicht dreigen te raken, beter te benutten voor de koersbepaling van netwerken. Overweeg het aanwijzen van een persoon die het overzicht heeft houdt: 'coördinator onderwijs-arbeid'.

### **Maatwerk met het oog op doorlopende trajecten**

- Aanbeveling voor de overheid en de regio: op het niveau van de jongere is een omslag in de benadering gewenst. Niet: 'de jongere is nodig om de voorziening in stand te houden of vanwege de regeling', maar: 'wat heeft de jongere nodig?'. Hokjes en schotten zijn bijna een gegeven, doordat in het onderwerp arbeidstoeleiding verschillende beleidsterreinen en daardoor ook verschillende financieringsstromen, ratio's en regels samenkomen. Dat zit voor velen op de werkvloer een integrale aanpak in de weg. De hokjes en schotten zijn hen een doorn in het oog. Probeer te voorkomen dat ze in stand gehouden worden vanwege het afgerekend worden 'per hokje'. Stimuleer ook dat verbindingen gemaakt worden en dat *output* meer centraal komt te staan. Regioregisateurs of coördinatoren onderwijs-arbeidsmarkt kunnen de schotten niet oplossen, maar wel de samenhang en de overdracht tussen organisaties in de gaten houden met het oog op het realiseren van doorlopende trajecten.

- Aanbeveling voor de regio en de overheid: houd in de gaten wie buiten de boot dreigen te vallen. Kijk verder dan de jongeren die nu plaatsbaar zijn – 'laaghangend fruit' – en stimuleer/beloon het samenstellen van combinatietrajecten op maat, bijvoorbeeld zorg en onderwijs, door netwerken speel-/regel-/experimenteerruimte te bieden

#### **Maak het werkgevers makkelijker jongeren zonder startkwalificatie aan te nemen**

- Aanbeveling voor partijen in de regio: kom tot één aanspreekpunt of één werkgeversbenadering voor kwetsbare jongeren, in plaats van wisselende accountmanagers voor overlappende doelgroepen.
- Aanbeveling voor de lokale en centrale overheid en de regio: voorkom het opleggen van dwingende maatregelen door een beroep te doen op het begrip en de motivatie van werkgevers om zich voor deze jongeren in te zetten. Ontzorg bedrijven door ze bij de 'administratieve rompslomp' te ondersteunen. Maak (traject)begeleiding en ondersteuning van en in de bedrijven mogelijk en zichtbaar. Kom werkgevers tegemoet door passend opgeleide jongeren én goede begeleiding van de jongeren.

#### **Stimuleer de verbinding tussen en binnen beleidsontwikkelingen die op de rol staan**

- Aanbeveling voor de overheid: benoem actief mogelijkheden voor verbinding – Passend onderwijs/OOGO<sup>11</sup>/mbo1 – en verbindt bestuur, beleid en uitvoering. Vraag aandacht voor arbeidstoeleiding op agenda's. Voorkom dat elke ontwikkeling een eigen overleg met zich meebrengt en samenwerking verwordt tot 'constant overleggen'. Stimuleer groter denken: arrangementen met zorg of samen met arbeid binnen Passend onderwijs. Maak het mogelijk dat de zorgplicht ook in bredere arrangementen ingevuld wordt.

#### **Houd als landelijke overheid in de nieuwe rol de vinger aan de pols**

- Voor de overheid brengt decentralisatie een nieuwe verhouding tot het veld met zich mee: minder sturing, verwachtend dat de partijen in de regio elkaar (blijven) vinden. Mogelijk kan het zoekproces soms een impuls gebruiken. Daarom is het goed om op de hoogte te blijven van wat er in het veld speelt. Organiseer van tijd tot tijd regiotafels om de vinger aan de pols te kunnen houden. Houd ook de vinger aan de pols opdat het onderwerp arbeidstoeleiding binnen de samenwerkingsverbanden Passend onderwijs niet op de achtergrond raakt. 'Zachte sturing' zit in het faciliteren dat de regio zich kan ontwikkelen, het monitoren van de praktijk en secuur afwegen wanneer wel/ niet overheidsbemoeienis gewenst is.

---

<sup>11</sup> OOGO: op overeenstemming gericht overleg.

## Literatuurlijst

- Araujo, A.M., Batstra, L.H., Depla, M.F., Egas Reparaz, I.M. & Rietkerk, J. (2011). *Jongeren met een handicap of beperking op weg naar scholing en werk. Een verkennend onderzoek naar de aansluiting tussen het voortgezet speciaal onderwijs en vervolgonderwijs en de aansluiting tussen het voortgezet speciaal onderwijs en de arbeidsmarkt in de provincie Noord-Holland*. Rapport Provincie Noord-Holland. Amersfoort: BMC Advies Management.
- Commissie Taskforce Zeeland (2010). *Kerend Tij*. Adviesrapport in opdracht van het Ministerie van OCW. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Dam, C. van (2012). *1000-jongerenplan, de onmisbare schakel. Doelgroep, uitstroom en werkzame factoren*. Nijmegen: Prakticon.
- Heyma, A, Dijk, B. van, Volkerink, M. & Kleuver, J. de (2009). *Monitor arbeidsmarkt en onderwijs provincie Noord-Holland 2009*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- KBA (2005). *Samenwerking in de beroepskolom. Regiorapport Noord-Kennemerland*. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.
- Provincie Zeeland (2011). *Stuwende krachten. Collegeprogramma 2011-2015*. Zierikzee: Provincie Zeeland.
- Regio Rivierenland (2012). *Verrassend Rivierenland. Waard om bij stil te staan*. Tiel: Regio Rivierenland.
- UWV WERKbedrijf (2011). *Voor elke jongere een toekomst. De rol van Wajong-netwerken bij een duurzame arbeidsparticipatie van jongeren met een beperking*. Amsterdam: UWV WERKbedrijf.
- Werksschool Rijnmond/Rijnmond NetWerkt (2013). *Met ziel en zakelijkheid. Plan van aanpak*. Rotterdam, 2013.
- Zeeuwse Stichting Maatwerk (2012). *Eindrapportage 'Voor ieder leerling een oplossing'*. Zeeuwse Stichting Maatwerk.
- Zeeuwse Stichting Maatwerk (2013). *Jongeren met een toekomst! Samenwerkingsagenda 2013. VSO-PRO samenwerking*. Zeeuwse Stichting Maatwerk.



## Lijst met afkortingen

AKA	Arbeidsmarktgekwalficeerd assistent
AWVN	Algemene Werkgevers Vereniging Nederland
Bbl	Beroepsbegeleidende leerweg
Bol	Beroepsopleidende leerweg
CvB	College van bestuur
ITB	Individueel Traject Begeleider
Ecbo	Expertisecentrum Beroepsonderwijs
ESF	Europees Sociaal Fonds
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
Lwoo	Leerwegondersteunend onderwijs
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
Mkb	Midden- en kleinbedrijf
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OOGO	Op overeenstemming gericht overleg
Pro	Praktijkonderwijs
RIW	Regionale Infrastructuur Werk
RMC	Regionaal Meld- en Coördinatiepunt
Roc	Regionaal opleidingencentrum
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SoZa	Sociale Zaken
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
Vso	Voortgezet speciaal onderwijs
Vsv	Voortijdig schoolverlater
WAPR	Werkgevers Adviespunt Rivierenland
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WSW	Wet sociale werkvoorziening
ZAT	Zorg Advies Team
Zmlk	Zeer moeilijk lerende kinderen
ZSM	Zeeuwse Stichting Maatwerk